



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS–FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

**ENDOMARKETING:
UM ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO EMBELLEZE**

JEANE FREITAS DE F. RESENDE
RA:2030041/2

**PROFESSORA ORIENTADORA:
ÉRIKA COSTA VIEIRA GAGLIARDI**
**PROFESSOR CO-ORIENTADOR:
MARCELO GAGLIARDI**

Brasília/DF, junho de 2008.

JEANE FREITAS DE F. RESENDE

ENDOMARKETING:
UM ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO EMBELLEZE

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professora Orientadora:
Érika Costa Vieira Gagliardi
Professor Co-orientador:
Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, junho de 2008

JEANE FREITAS DE F. RESENDE

ENDOMARKETING:
UM ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO EMBELLEZE

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professora Orientadora:

Érika Costa Vieira Gagliardi

Professor Co-orientador:

Marcelo Gagliardi

Banca examinadora:

Professora Érika Costa Vieira Gagliardi
Orientadora

Professor (a):
Examinador (a)

Professor (a):
Examinador (a)

Brasília/DF, de de 2008.

“Todo mundo gosta de ser tratado como
alguém importante”.

Philip Kotler

Dedico este trabalho ao meu marido, Rodrigo de Araújo Freitas Resende, que foi o grande incentivador na minha vida acadêmica, se não fosse por ele, não estaria concluindo o curso de Administração.

Agradeço,

A Deus, pelo dom da vida e por ter colocado em minha vida pessoas especiais.

A minha mãe, Maria Aparecida de Freitas, que dedicou toda sua vida por mim e pelo meu irmão, abdicando de seus desejos para realizar os nossos.

Ao meu marido, Rodrigo de Araújo Freitas Resende, pelo amor, dedicação e motivação.

E ao Professor Marcelo Gagliardi pelo exemplo de educador e por toda sua paciência e amizade demonstradas ao longo dos quatro anos de faculdade.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Pesquisa de satisfação/2007.....	29
Gráfico 02 - Pesquisa de satisfação/2008.....	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Ações de <i>endomarketing</i>	27
Tabela 01 - Tabulação de pesquisa de satisfação.....	28
Tabela 02 - Questionário de pesquisa de satisfação/2007.....	38
Tabela 03 - Questionário de pesquisa de satisfação/2008.....	40

RESUMO

A monografia apresentada tem por finalidade conceituar o *Endomarketing* e mostrar sua aplicação na empresa estudada, além de apresentar um sólido embasamento teórico, a fim de nortear o estudo de caso feito no Instituto Embelleze, empresa com 30 meses de exercício, tendo como principal negócio a prestação de serviço na área da beleza. Com a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso na empresa estudada, procurou-se responder ao problema: o *Endomarketing* é fator determinante para o sucesso de uma organização? Para entender melhor sobre o assunto e sua aplicabilidade foi necessário levantar os objetivos da pesquisa, que foram: investigação de materiais acadêmicos; análise da satisfação dos funcionários e verificação das possíveis causas da falta de motivação. Quanto ao estudo de caso, os dados foram coletados através de observação pessoal e questionários aplicados. Todo o contexto apresentado proporcionou uma análise crítica sobre a importância do *endomarketing* no sucesso das organizações, podendo ser uma importante ferramenta de gestão, se bem empregada, no aumento da motivação e valorização do cliente interno. Por fim, são apresentadas as conclusões de relação entre a teoria e prática sobre a ótica do *endomarketing*.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
3 METODOLOGIA	22
4 ESTUDO DE CASO	25
4.1 Apresentação e análise dos dados coletados.....	28
4.2 Análise crítica	31
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REFERÊNCIAS	36
APÊNDICE.....	38
Apêndice A	38
Apêndice B	39
Apêndice C	40

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo cada vez mais competitivo, o funcionário deixou de ser apenas mão-de-obra e passou a ser parte fundamental da empresa, surgindo assim a necessidade de se criar um *marketing* voltado para ele.

Assim, as empresas passaram a adotar técnicas gerenciais e motivacionais para atrair os funcionários, de maneira que esses adquirissem e acreditassem em seus produtos e/ou serviços. Dessa forma, estes passaram a ser clientes internos, sendo tratados com o mesmo respeito que os clientes externos. Essa política foi denominada de *endomarketing*.

O *Endomarketing* é uma ferramenta muito importante para elevar a motivação dos funcionários de uma empresa, pois funcionário satisfeito gera lucro para empresa. Nota-se, então, que a partir do momento que a satisfação do funcionário aumenta, diminui a rotatividade, que com certeza é uma das principais causas da diminuição de vendas.

O *Marketing* Interno em toda e qualquer empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, é fator fundamental no processo de venda. Por ser algo tão importante para se ter uma boa gestão, foi realizado um estudo de caso no Instituto Embelleze Taguatinga, franquia com 2 anos e 6 meses de mercado, prestadora de serviço no ramo da beleza. Assim, a pesquisa tem o seguinte problema: O *Endomarketing* é um fator determinante para o sucesso do Instituto Embelleze?

Logo, o objetivo geral deste trabalho visa apresentar um estudo de *Endomarketing*, a partir do estudo de caso no Instituto Embelleze. E dentre os objetivos específicos, destacam-se:

- Levantar materiais acadêmicos que auxiliem na definição de uma base teórica sobre a relação direta de *endomarketing* e vendas;
- Analisar a satisfação dos funcionários no Instituto Embelleze;
- Verificar as possíveis causas da falta de motivação e do alto índice de rotatividade dos funcionários;
- Demonstrar os resultados obtidos, fazendo uma comparação entre teoria e prática.

O assunto abordado neste trabalho é cada vez mais relevante no meio acadêmico, não apenas por ser um tema estudado em sala de aula, mas sim por

estar relacionado diretamente a uma boa administração e ao aumento de produtividade das empresas.

Além disso, o tema estudado é algo que não pode estar apenas em teorias, precisa ser praticado nas organizações de maneira eficiente, pois nenhuma empresa sobrevive sem pessoas, e essas precisam estar motivadas para que se alcance o sucesso.

Do ponto de vista pessoal, este estudo foi de grande relevância, pois a autora está inserida na empresa analisada, sendo a responsável pela administração da mesma, tendo como foco a satisfação dos colaboradores e o aumento do número de vendas.

Por fim, para fazer um estudo do tema, condizente com o problema e os objetivos apresentados, foi necessário utilizar uma metodologia bastante abrangente, com pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório e qualitativo. Além da pesquisa bibliográfica, foi utilizado o método dedutivo, propiciando, assim, traçar um caminho rumo ao objetivo. Também foram utilizadas, como ferramentas de apoio, o uso da observação pessoal e a aplicação de questionários dentro da organização estudada.

De acordo com a estrutura do trabalho proposto, este foi dividido em 4 partes: parte introdutória, onde se apresenta o problema e os objetivos propostos; a parte conceitual, que aborda todo o estudo literário, objetivando conceituar o tema; o estudo de caso no Instituto Embelleze, proporcionando uma possível aplicabilidade da teoria; e para finalizar, a conclusão, onde é possível verificar se o esforço foi suficiente e se realmente é possível haver uma relação satisfatória entre teoria e prática.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Tanto a vida profissional como a pessoal é afetada por fatores econômicos, tecnológicos e pela globalização, que cada vez mais, reduz as barreiras de negociações e aproximam mais os mundos. Assim, o *marketing* lida com a identificação e o atendimento das necessidades humanas e sociais. Por essa característica Kotler (2000, p. 30), define *marketing* como:

Um processo social por meio do qual, pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.

Dentro do mesmo segmento, Las Casas (2000, p. 12), define *marketing* como:

A área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou dos indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

Através dos conceitos é possível perceber que a primeira grande tarefa de uma empresa é criar clientes, ou seja, focar todas as suas atividades no cliente, seja ele interno ou externo, não apenas os conquistando, mas principalmente, fidelizando-os.

Logo, os profissionais de *marketing* precisam distinguir quais são as necessidades do mercado, seus desejos e suas demandas, promovendo no cliente, a idéia de que um produto satisfaz suas necessidades e desejos. Eles não criam as necessidades, elas já existem, porém cabem a esses profissionais descobrirem quais são essas necessidades em relação ao ambiente em que estão inseridos.

O importante não é só atender às necessidades, mas também superar as expectativas, com objetivo de levar o bem-estar e a satisfação total aos clientes.

Segundo Kotler (2000, p.33), os profissionais de *marketing* são responsáveis pela administração de *marketing*:

Que é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Através do conceito de Lodish, Morgan e Kallianpur (2002, p.11) é possível entender melhor a importância do papel dos profissionais de marketing, esses

autores descrevem marketing da seguinte maneira:

O *marketing* não é importante apenas com relação a seu papel tradicional de auxiliar a desenvolver, produzir e vender produtos ou serviços que os clientes desejam. Ele também pode ajudar a empresa a contratar as melhores pessoas e pode ajudar no relacionamento com os clientes.

A organização que possui profissionais que consigam entender e saibam executar esse papel, com certeza estará um passo à frente das concorrentes, pois conseguindo descobrir e sanar as necessidades e desejos dos clientes, será mais reconhecida, e conseqüentemente, obterá maiores lucros.

Com base nessas teses, Bekin (2004, p.24), deu uma nova definição, como ele cita em sua obra, para marketing:

É o processo que envolve concepção, produção, fixação de preço, promoção e distribuição de produtos ou serviços com a finalidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, englobando todas as atividades de uma empresa, que se trate de uma indústria, quer de uma empresa prestadora de serviços.

Por outro lado, se a empresa não tiver preparada para executar o *marketing*, poderá confundir esse processo com vendas, o que é bem diferente, pois apesar da venda ser uma conseqüência do *marketing*, este tem por objetivo maior, satisfazer às necessidades e desejos do cliente, e não vender a qualquer custo, isso gera a vantagem competitiva para a organização.

Essa centralização de atenções, nos clientes, faz com que as empresas, cada dia mais, envolvam seus funcionários, de todos os níveis, no processo de satisfação do cliente.

A adesão a este tipo de estratégia tem conduzido à prática do *endomarketing* ou *marketing* interno.

De acordo com Brum (1998, p.03), a palavra *endo* provém do grego e quer dizer “ação interior ou marketing pra dentro”. Por essa razão, a função do *endomarketing* é trabalhar o cliente interno das organizações para então conseguir chegar aos resultados esperados com os clientes externos.

Definindo *endomarketing*, segundo Brum (1998, p.16):

Conjunto de ações utilizadas por uma empresa (ou determinada gestão) para vender a sua própria imagem a funcionários e familiares. [...] é um processo capaz de tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados.

O *Endomarketing* está cada vez mais presente nas empresas, pois cada vez mais os funcionários são vistos como parte fundamental da empresa, e não mais como simples colaboradores.

Mas o que é *Endomarketing*? Segundo Bekin (1995, p.2), “ações de *marketing* que são voltadas ao público interno da empresa com o objetivo de promover entre os funcionários e departamentos, valores destinados a servir o cliente”.

Pode-se definir então, que o *endomarketing* busca adaptar as ferramentas e estratégias do *marketing* tradicional, que normalmente são utilizadas no meio externo à empresa, usando-as no ambiente interno da organização, de modo a valorizar os colaboradores, de maneira que estejam comprometidos integralmente aos objetivos da empresa.

Esse comprometimento terá como conseqüência o trabalho em equipe – funcionários e empresa- de modo a maximizar a cooperação e integração de ambas as partes.

Ainda, segundo Bekin (2004, p.4), o pioneiro do endomarketing, esse termo não é apenas um conceito, “é uma postura, uma atitude e um comportamento, um instrumental que corresponde a uma nova abordagem para o mercado”.

O *marketing* interno busca contratar, treinar e motivar funcionários. Kotler (2001) diz que o “*marketing* interno deve preceder o *marketing* externo”. Os profissionais de *marketing* devem se empenhar tanto no *marketing* interno quanto no externo, pois cliente não é só aquele que compra ou utiliza os produtos, mas também aquele que os vende. E para se obter melhores resultados é necessário mobilizar o público interno, oferecendo uma razão pela qual trabalham, pois como disse Aristóteles, “o prazer aperfeiçoa a atividade”.

Seguindo o mesmo raciocínio, Kotler (2002, p.44) diz que o “*marketing* externo é direcionado às pessoas de fora da empresa e o *marketing* interno é a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários que desejam atender bem aos clientes”. Assim sendo, o *marketing* externo deve refletir a aplicação da filosofia interna da empresa, enquanto o interno deve começar na contratação do funcionário, tendo continuidade em treinamentos e qualificação.

Além disso, segundo Bekin (2004, p.49) o *endomarketing* tem por objetivo “tornar transparentes ao funcionário os objetivos da organização, de forma a harmonizar o objetivo do funcionário com o objetivo global da empresa”. Isso quer

dizer que a empresa deve comunicar-se com seus colaboradores de maneira clara, mostrando de forma objetiva seus objetivos para com eles, de maneira que eles percebam sua importância para que a missão da empresa não seja apenas uma frase bonita e moderna, mas também o que move a empresa. Assim, será possível criar e fortalecer o vínculo da empresa com o funcionário, aumentando a credibilidade da organização no mercado.

A importância de se manter uma boa comunicação com o público interno é fator determinante para que toda a empresa caminhe em uma mesma direção e mantendo a mesma velocidade. Vale ressaltar, que essa comunicação deve acontecer tanto no sentido horizontal, quanto no vertical, para que as informações sejam otimizadas e que todos falem a mesma língua, pois é primordial que a comunicação interna repercuta naturalmente sobre o mercado e a sociedade.

Segundo Chapman (1996, p.41), para que a comunicação seja eficiente, é necessário:

Oferecer ao funcionário uma imagem clara do que vem pela frente; fornecer todos os detalhes sobre o trabalho; abordar as responsabilidades do cargo; conceder oportunidade ao funcionário de fazer perguntas; explicar sobre treinamentos e fazer um acompanhamento contínuo.

Verifica-se então, que o *endomarketing* trata de uma nova realidade, onde o mercado está voltado para o cliente interno, portanto existe um cenário de competição, onde os melhores são disputados pelas organizações, e para ser o melhor é necessário está integrado com os objetivos da empresa e com a satisfação do cliente, proporcionando-lhe a qualidade esperada, e assim, valorizando a empresa.

Para que essa integração ocorra em função do objetivo final, segundo Bekin (2004, p.9) é preciso que:

A realidade do *endomarketing* esteja presente na empresa de ponta a ponta, do departamento de finanças às vendas, do desenvolvimento do produto aos recursos humanos, passando pela área de informática e sistemas etc. Só assim poderão compreender a necessidade que suas ações estejam orientadas para o cliente como parte da estratégia final da empresa.

Isso gera confiança, aumento de satisfação e, conseqüentemente, maior produtividade em cada processo ou setor, gerando um maior clima de integração.

Também é importante definir a função do *endomarketing*, que segundo Bekin (2004, p.49), é “deixar claro que nos processos internos da organização também existe uma figura chamada cliente, que também tem seus valores”. Percebe-se que a função do *endomarketing* é uma consequência do objetivo, onde se estabelecendo uma comunicação clara, há uma valorização do cliente interno, e quem sai ganhando com todo esse processo é o cliente externo e a empresa.

De acordo com Walker (1991, p. 88), o conceito de cliente interno é:

Que todos em um empreendimento têm um cliente para seu trabalho Os serviços de contabilidade, pessoal, compras, engenharia e gerência têm clientes internos. A compreensão das necessidades dos clientes internos e a avaliação da satisfação deles com os serviços recebidos assegura que cada parte da cadeia, trabalhando junto com as outras partes esteja proporcionando o melhor para o cliente pagante.

Diante disso, fica fácil compreender que, para se ter sucesso na organização é necessário ter uma equipe unida, qualificada e acima de tudo motivada. Assim, como relata em sua obra, Chapman (1996, p.15), “não se pode jogar sozinho [...], é preciso uma equipe para ganhar o jogo”. E, para que essa equipe seja vencedora é necessário treiná-la, apoiá-la e valorizá-la. No entanto, toda equipe deve ter um líder capaz de estabelecer metas tangíveis, motivar a equipe para o alcance dessas metas, ter iniciativa e saber compartilhar as vitórias.

Como pode ser percebido, o *endomarketing* visa não somente a satisfação do funcionário, mas também a sua valorização e uma maior participação com os processos internos, o que facilita diminuir a resistência a mudanças e aumentar a comunicação entre funcionários e seus gerentes, pois estes devem ser mais flexíveis e liberais.

Por outro lado, vale destacar a importância do líder em disseminar o conhecimento na equipe, criando assim um conteúdo inovador, pois a inovação é algo, que por si só, traz motivação, ou seja, sair da rotina é papel fundamental do líder para que a equipe aumente sua produtividade.

Assim, pode-se afirmar que a inovação está diretamente ligada à motivação, que por sua vez está ligada à criatividade, gerando produtividade.

Quando analisado estes aspectos, segundo Bekin (1995, p.55), percebe-se que “o *endomarketing* propicia condições para que essa criatividade venha à tona, pois ela está disponível em cada um dos funcionários da organização”, Para tanto, é necessário que a organização esteja prontificada a receber um turbilhão de idéias e

saiba como utilizar as melhores, sem banalizar as demais, mas ao mesmo tempo, valorizando aquelas que podem ser colocadas em prática.

É importante também, gratificar o funcionário que a criou, sendo que essa gratificação não precisa ser necessariamente em dinheiro, pois o reconhecimento não tem valor.

Isto significa tornar o colaborador um aliado, fomentando a idéia de que o sucesso da empresa é conseqüência do seu sucesso, onde o principal benefício buscado pela organização é o fortalecimento e construção do relacionamento funcionário/empresa, compartilhando os objetivos da empresa e fortalecendo a idéia de que todos são clientes importantes para a mesma.

Para fazer face à nova realidade da empresa orientada para o cliente, Bekin (1995, p. 6) afirma que:

Neste novo mundo o recurso essencial para a criação de riquezas é a informação, o conhecimento. E quem detém o conhecimento e a informação são as pessoas. Portanto, neste cenário de qualidade total e de competição sofisticada, a chave para a eficiência está na valorização das pessoas, no poder de descentralizado e na capacidade de decisão rápida, numa organização de trabalho que privilegie a coesão interna e a circulação de informações.

Afinal, funcionários insatisfeitos com as condições de trabalho e com a liderança na organização, irão passar uma imagem negativa cada vez que insinuarem a sensação de descontentamento com a organização. E, caso estejam satisfeitos com a empresa, poderão ao invés disso, passar uma imagem positiva de maneira simples e cativante, pois como diria o velho ditado o melhor marketing é o *boca a boca*.

Em decorrência do fato da satisfação do cliente externo ser uma conseqüência da satisfação do funcionário. Kotler (2002, p. 58) faz a seguinte colocação, “ a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho percebido de um produto em relação às expectativas do comprador. Ou seja, as expectativas do comprador estão diretamente ligadas às expectativas que o vendedor consegue passar ao comprador.

Em linhas gerais, o cliente que adquire um produto ou serviço, e este consegue superar suas expectativas, torna-se um cliente fiel, e, não raro, um cliente encantado.

Para entender melhor essa satisfação é preciso estudar o comportamento do consumidor. Para Kotler (2002, p.182):

O campo do comportamento do consumidor estuda como pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam artigos, serviços, idéias ou experiências para satisfazer suas necessidades e seus desejos.

É necessário entender também como esse comportamento é influenciado. De acordo com Kotler e Hayes (2002, p. 183), “os principais fatores que influenciam o comportamento do consumidor são: fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos.” Onde os fatores culturais são predominantes, pois são esses que determinam, em uma sociedade, as diferenças nos comportamentos dos indivíduos, porém essas diferenças culturais não estão somente relacionadas a poder aquisitivo.

Além desses fatores, para Kotler (2002, p. 185), “o comportamento do consumidor é influenciado por fatores sociais tais como: grupo de referência, família, papéis na sociedade e status”. Ou seja, os grupos com maiores afinidades, como família, grupo de amigos, de escola, de igreja, de trabalho, entre outros, interferem direta e indiretamente sobre a decisão de compra, pois muitos hábitos e costumes são transmitidos por esses grupos de afinidade, em especial a família.

Através dos aspectos analisados, pode-se afirmar que o *endomarketing* não é apenas um modismo para se vender mais, ou para se formar vendedores espertos, mas também uma ferramenta muito importante no processo de venda. (Bekin, 1995, p.8).

Voltando à importância dos profissionais de *marketing*, cabe a eles descobrir como o grupo o qual eles pretendem atingir, se posiciona em relação ao consumir, para que assim os esforços não sejam em vão. É importante lembrar nesse momento, que para o ato de comprar seja um fato consumado, é necessário antes de tudo, que o cliente interno esteja apto a atender às necessidades do cliente, de maneira a atender e superar suas expectativas.

Com base em todas as características de *endomarketing*, listadas no decorrer desse trabalho, pode-se verificar, de acordo com Rosana (2008), o profissional de Recursos Humanos, ao participar do programa de *endomarketing*, contribui nas seguintes áreas:

Treinamento: O treinamento é qualificado como educação, transmissão de valores necessários a todo o trabalho em equipe que implicam a possibilidade de desenvolvimento profissional e humano. O profissional de RH deve detectar as necessidades da empresa para seu crescimento e a avaliação das expectativas dos colaboradores. Os programas de integração do novo colaborador à empresa são fundamentais para auxiliar no seu envolvimento, onde são disseminados o espírito de cooperação e o trabalho em equipe, assim como informações sobre a história, produtos e serviços.

Seleção: O perfil dos candidatos para cada posição deve ser preparado de acordo com a filosofia e objetivos da empresa. O profissional de RH precisa apresentar um amplo conhecimento da empresa e dos cargos em questão. A combinação da capacidade de avaliar o candidato certo com a capacidade de vender a idéia da empresa para ele torna-se um dos requisitos para o profissional de RH; pois a idéia da empresa, seu objetivo, seu nível de excelência constituem o ponto mais forte para atrair o candidato e encantá-lo, da mesma maneira como a empresa deve encantar o cliente externo.

Planos de carreira: Os planos de carreira são válidos para o *endomarketing*, à medida que contêm as funções do cargo em questão, as qualidades para exercê-lo, a atitude desejável e o objetivo final da empresa. Os planos de carreira devem estar abertos a mudanças e atualizações e de acordo com a cultura organizacional da empresa. O profissional de RH deve estar atento às mudanças organizacionais e propor planos de carreira atualizados.

Motivação: O que caracteriza precisamente o *endomarketing* é seu objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do colaborador, tratando-o como cliente interno. A motivação das pessoas é a base para a harmonia e eficiência no ambiente organizacional. O profissional de RH precisa desenvolver pesquisa de clima organizacional, objetivando verificar o grau de motivação de seus colaboradores.

Trabalho em Equipe: Um dos aspectos básicos do *endomarketing* é o trabalho em equipe, pois a valorização do indivíduo é decorrente da função que este exerce dentro do grupo. O envolvimento dos colaboradores no processo de planejamento e de tomada de decisão facilita sua identificação com os objetivos da empresa e possibilita aos colaboradores sentirem-se parte integrante da empresa. No processo de *endomarketing* o ambiente significa valores compartilhados, um ambiente formado pelo acesso de todos ao conhecimento, pela cooperação efetiva, pela liberdade de iniciativa. O profissional de RH empenha-se no sentido de incentivar o trabalho em grupo e a participação.

Liderança: O líder trabalha com o grupo e para o grupo, tem perfil democrático, divide responsabilidades, delega poderes, dialoga e ouve. Assim, surge a necessidade e o desafio de ensinar aos líderes como tratar o ser humano. A liderança é considerada um meio de focar e motivar o grupo para o alcance de seus objetivos. O profissional de RH trabalha no desenvolvimento de líderes, conceituando líder aquele que dá sustentação a seu grupo.

Comunicação: O profissional de RH tem atuado no processo de comunicação, identificando informações distorcidas e incompletas e trabalhando no sentido de criar espírito de equipe no grupo e levar a diretoria para tomar decisões sobre o programa de comunicação.

Contudo, percebe que a prática do *endomarketing* requer uma atuação integrada e cooperada entre a área de marketing, a operacional e a de recursos humanos.

Por meio dessas contribuições, verifica-se que se o *marketing* interno não é apenas uma teoria atual e moderna, deve ser aplicada por profissionais capacitados, pois se for bem aplicado na empresa, com certeza vai gerar uma grande satisfação nos colaboradores, mas se por outro lado, for utilizado apenas porque as grandes empresas usam, pode trazer danos à empresa, pois como já foi citado algumas vezes anteriormente, é a satisfação do cliente interno que ocasionará a satisfação do cliente externo.

Se não bastasse, ainda se faz necessário para uma boa aplicação do *endomarketing*, se fazer um diagnóstico, que é o ponto de partida para um bom planejamento. E como se dá essa aplicação?

Segundo Bekin (2004, p.56), o diagnóstico tem:

Adaptações e aprimoramentos. Seu objetivo é levantar um plano de ação coerente, consistente e eficaz. O diagnóstico baseia-se em mapear o público externo da organização: o que os clientes esperam, acham ou pensam dela. O interessante é comparar as duas percepções, empresa e cliente, para identificar o quanto estão distantes entre si

Então, entende-se que para criar um plano de ação, é preciso levantar pesquisas, e através delas saber qual é a imagem que o público interno e externo tem da organização. No entanto, se as percepções forem diferentes, a primeira tarefa será de unificar essa imagem.

Daí em diante será possível estabelecer um planejamento de ações com foco na missão da organização por meio de seus colaboradores, sem esquecer do objetivo traçado.

E ainda de acordo com Bekin (2004, p. 57), “se esse plano se mostrar coerente, será possível de fato implementar essas ações.”

Há ainda um conceito que deve ser destacado, segundo Cobra (2001, p.74), o plano de *endomarketing* “compreende todas as ações voltadas para a melhoria do atendimento do cliente externo através do comprometimento dos colaboradores.”

Portanto é fundamental que junto a esse planejamento de ações, haja um objetivo empresarial definido e palpável, para assim, evitar que o plano não possa ser posto em prática.

E para a implementação dos planos de ações, faz-se necessário uma análise *SWOT*, ou seja, levantar os pontos fortes e fracos do ambiente interno, além das ameaças e oportunidades oriundas do ambiente externo.

Segundo Grönroos (1993, p. 295), ao se colocar em prática uma estratégia de *endomarketing* é preciso analisar dois pontos importantes:

Foco interno – este deve ser totalmente aceito pela gerência. Quando os funcionários percebem que a gerência permiti que participem do processo de pesquisa interna, na organização das áreas de trabalho, nas metas e que são capazes de envolver-se na melhoria de algo a favor deles, todos se comprometem com a empresa.

Foco externo – este aspecto não pode ser esquecido. O objetivo do *endomarketing* é melhorar o ambiente e a rotina organizacional, a fim de

que os funcionários fiquem satisfeitos, estes esforços, conseqüentemente influenciarão de forma positiva no atendimento do cliente externo.

Vale ressaltar que o diagnóstico deve ser do conhecimento da diretoria e da gerência da organização, pois assim poderá ser discutido ao nível de estratégia, além do operacional. Além disso, os líderes podem passar um *feedback* mais preciso aos seus colaboradores, tendo chance de melhorar a contribuição de cada um, maximizando assim os esforços e estabelecendo uma ligação mais aberta e confiante.

Como visto em todo trabalho, para se criar um ambiente externo saudável, é necessário primeiramente cuidar do ambiente interno, pois eles estão interligados.

Após definido e estruturado, o plano de *endomarketing* deve ser colocado em prática, e para isso é necessário o uso de ferramentas eficazes.

Conforme Brum (1998, p. 92-133), algumas dessas ferramentas são:

Palestras: tem por objetivo oferecer um contato direto entre os funcionários;
Seminário: tem objetivo específico de formação, treinamento ou desenvolvimento e atualização das equipes de trabalho.

Reunião: exerce importante função na integração humana dos grupos. É um instrumento de comunicação direta, sendo possível motivar a equipe para a busca dos objetivos e das metas.

Manual técnico e educativo: apresentam os produtos/serviços e os lançamentos ao público interno.

Manual de integração: tem a finalidade de integrar os novos funcionários ao ambiente de trabalho, na fase de adaptação.

Vídeo de integração: assim como o manual, esse instrumento permite integrar o novo funcionário à empresa. Deve apresentar um breve histórico da empresa onde explicita a missão, princípios, filosofia, produto/serviço enfim, informações de interesse do funcionário.

Material de Acompanhamento do Programa: todo programa de *endomarketing* precisa de um veículo de comunicação, como exemplo folheto, para que possam acompanhar e discutir as etapas, passando a idéia de um esforço planejado.

Quadro de avisos: importante ferramenta de comunicação interna quando colocado em posição estratégica e com uma apresentação física atraente.

Jornal interno: feito por funcionários. É um instrumento que valoriza o funcionário, pois, aborda sua vida na empresa.

Cartazes motivacionais: a característica principal é ser de fácil memorização. Deve conter ilustrações, textos, o slogan do programa e a logomarca da empresa.

Caixa de sugestões: tem por objetivo incentivar os funcionários a melhorar seu ambiente de trabalho e a qualidade dos produtos/serviços oferecidos pela empresa.

Correio eletrônico: permite aos funcionários se comunicarem entre si, através de redes locais que ligam os computadores da organização.

Intranet: é o mais recente em nível de comunicação. Permite um departamento ou área divulgar, ao restante da empresa, aquilo que está fazendo através de um sistema interno de dados que oferece às pessoas acesso rápido às mais diversas informações sobre a empresa na qual trabalham. Essa ferramenta tem se tornado um dos meios mais importantes, uma vez que, ele consegue integrar, em tempo real, todos os

funcionários da empresa. Através da *intranet* é possível usar o B2E, ou seja, interatividade da empresa com o funcionário. Essa interatividade é feita através da transmissão de mensagens, aos funcionários, que atendem as expectativas da empresa e por outro lado dos funcionários.

Assim, percebe que todo programa de *endomarketing* precisa ter uma idéia, um conceito, um objetivo, um plano e também uma linha criativa. A partir daí, os instrumentos que serão utilizados, serão desenvolvidos de acordo com o porte, o segmento de atuação e a cultura da empresa, com a finalidade de receber informações geradas de acordo com o funcionamento operacional e com a filosofia da organização (BRUM, 1998, p. 75).

Enfim, todo o esforço da empresa no sentido de valorizar e motivar o cliente interno é conseqüência de uma busca contínua de melhores ferramentas que auxiliem os administradores na sua função.

Porém, essa busca não termina quando se aplica o *endomarketing*, pois sua implementação é apenas o começo, além disso o *marketing* interno não se resume em mais uma ferramenta que servirá de auxílio aos administradores nesta busca incessante por melhores resultados, sejam eles aumentar os lucros ou melhorar as condições dos funcionários. Na verdade, todos estes esforços seriam em vão se não existisse a razão de ser da empresa: o cliente.

3 METODOLOGIA

A incessante busca pelo conhecimento de temas estudados, assim como a necessidade de aperfeiçoamento dos mesmos, leva ao estudo científico, como maneira de buscar respostas ao estudo proposto. Lakatos e Marconi (2003, p. 80), definem esse estudo como o “conhecimento contingente, pois suas proposições ou hipóteses têm sua veracidade ou falsidade conhecida através da experiência e não apenas pela razão”.

Segundo Costa (2001, p. 4) metodologia é:

Uma disciplina que se relaciona com a epistemologia (é o estudo do conhecimento científico do ponto de vista crítico) e consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não no âmbito das implicações de suas aplicações. É a melhor maneira de abordar determinados problemas no estado atual de nossos conhecimentos. É o estudo crítico do método.

A pesquisa foi feita em dois momentos, primeiro através da pesquisa bibliográfica, que se refere à pesquisa de assuntos específicos em determinada fonte, que contenha o conhecimento registrado, tal como livros, revistas científicas, dicionário, internet, entre outras. O ponto de partida para qualquer pesquisa bibliográfica é o conhecimento preliminar sobre o acervo que poderá conter o assunto desejado, para assim facilitar a pesquisa (BACCARELLI, 2004).

Em um segundo momento, foi realizado um estudo de caso, que é caracterizado por ser um estudo intensivo, sendo levado em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado (FACHIN, 2001). No estudo de caso, realizado no Instituto Embelleze, foi possível fazer uma comparação entre a teoria levantada e sua aplicabilidade.

Vale ressaltar, também, a pesquisa comparativa dos resultados obtidos através dos questionários aplicados, pois esse tipo de pesquisa é feito confrontando duas idéias, mostrando suas semelhanças e diferenças, podendo ser feita baseada em estudo bibliográfico ou pesquisa de campo (CRUZ e RIBEIRO, 2004).

Ainda sobre a pesquisa bibliográfica, esta se divide em duas etapas: o objetivo e as fontes de informação. Quanto ao objetivo, a pesquisa desenvolvida neste trabalho é explorativa, pois segundo Cruz e Ribeiro (2004, p. 17), esse tipo de pesquisa “objetiva oferecer informações sobre o objeto de pesquisa”, ou seja, permite um conhecimento melhor do problema levantado.

Quanto às fontes de informação, pode-se definir ainda, segundo Cruz e Ribeiro (2004, p. 19), que a pesquisa científica ou bibliográfica “leva ao aprendizado sobre uma determinada área”, onde este aprendizado é realizado, segundo Lakatos e Marconi (2003, p.183), “colocando o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”.

Com todo levantamento da teoria a partir desse trabalho, foi possível aplicar a teoria com os conhecimentos adquiridos através da pesquisa bibliográfica. A empresa estudada, em seu bojo possui todo um histórico e dentro deste, há vários fatores relevantes. Pode-se considerar a cultura, crença e valores que são fatores que precisam ser cuidadosamente avaliados dentro deste contexto empresarial.

Contudo, é indispensável adquirir informações suficientes para aplicar estrategicamente nas resoluções dos problemas diários. Conhecer a teoria é um meio de alcançar os objetivos com aplicabilidade na prática.

Percebe-se então, que a pesquisa foi, também, de caráter qualitativo, pois foi necessário levantar dados qualitativos para a realização da intervenção. Com isso, um bom diagnóstico depende das disponibilidades das informações e de um bom *feedback* no decorrer da pesquisa.

Quanto ao método, pode-se destacar, de acordo com Faria e Campilongo (*apud*, BUNGE, 1980) que, “método é um procedimento regular, explícito e passível de ser repetido para se conseguir algumas coisas, seja material ou conceitual”.

Ainda afirmam Lakatos e Marconi (1991, p.81,) “o método se inicia partindo das teorias e leis, e na maioria das vezes prediz a ocorrência de fenômenos particulares”.

No presente trabalho foi utilizado o método dedutivo, pois este é o primeiro passo para traçar um determinado caminho onde se pretende chegar, ou seja, o método dedutivo parte de teorias e leis mais gerais para a ocorrência de fenômenos particulares (LAKATOS e MARCONI, 1991).

Acredita-se que para a execução da pesquisa, seja indispensável uma contínua observação, tendo em vista que a motivação dos funcionários se deve a um bom relacionamento empresa/colaboradores. Através da observação foi possível analisar os pontos fortes e fracos voltados para a motivação e o índice de rotatividade. A observação é um método de pesquisa que auxilia na formulação de hipóteses sobre o assunto a ser investigado, onde produz uma base firme e objetiva da qual o conhecimento pode ser derivado (CHALMERS, 1997, p. 46).

Além da observação, foram aplicados dois questionários, um em 2007, que se encontra no apêndice A, quando, na ocasião estava sendo feito o estágio supervisionado I, no UNICEUB, sendo este aplicado a uma amostra de 16 colaboradores da empresa tendo por finalidade verificar o grau de satisfação com a mesma e ajudar na identificação dos pontos fracos. Vale ressaltar que em 2007, o universo, quer dizer o conjunto de todos os colaboradores da empresa, era de 24.

O segundo questionário foi uma adaptação do primeiro, sendo adicionadas as três últimas perguntas. Sendo aplicado em abril de 2007 a uma amostra de 17 colaboradores em um universo de 23, com a mesma finalidade, além de possibilitar uma comparação entre os resultados obtidos em 2007 e em 2008.

4 ESTUDO DE CASO

A partir das informações coletadas, foi constatado que desde o ano de 2004, os sócios da empresa pesquisavam abrir um negócio próprio. Após varias análises concluíram que seria uma franquia, daí em diante analisaram inúmeras empresas, até que em meados de 2005 decidiram pelo Instituto Embelleze.

A decisão por essa empresa foi devido ao fato de após várias visitas em diferentes redes de *franchising*, o Instituto Embelleze foi a que realmente chamou atenção, dali em diante, a vontade de abrir um negócio se transformou em sinônimo de realização profissional, além de ser um negócio inovador e com margem de lucro maior que as outras franquias analisadas.

Da idealização à inauguração, foram seis meses de muito trabalho e dedicação. Desde a planta até o último móvel colocado, teve a participação dos idealizadores, a cada tijolo levantado era uma comemoração. A cada contratação, uma nova preocupação, pois dali em diante pelo menos 15 famílias dependeriam do negócio para o sustento.

A empresa foi então inaugurada em 10/11/2005, sendo a primeira franquia do Centro-Oeste. Na ocasião, houve uma Solenidade com os proprietários, pessoas ligadas à franqueadora, familiares, convidados e os primeiros clientes. No dia, um fato muito emocionou a todos os presentes, na abertura da Solenidade foi tocado o Hino Nacional, afirmando assim, o orgulho dos proprietários de terem adquirido e inaugurado uma empresa 100% brasileira.

Missão: *“Difundir conhecimento, formar profissionais capacitados na arte de embelezar. Prepará-los para transformar, através da beleza, o mundo num magnífico espetáculo ao alcance de todos”.*

Em 2008 a empresa já conta com 23 colaboradores, estando em reestruturação de funcionários para a contratação de mais 3 colaboradores.

Para entender melhor, o Instituto Embelleze franchising é uma rede de franquias voltada para a formação profissional, prestação de serviços de salão e comercialização de produtos na área da beleza. Para o Instituto Embelleze, a elevação do nível de consciência através da educação e do conhecimento é preocupação constante, considerando a Beleza como algo mais profundo do que um conceito estético: “Beleza é a própria força da vida, fonte de bem-estar, auto-estima e felicidade” (INSTITUTO EMBELLEZE, 2008).

Sobre a ótica do marketing interno, a empresa analisada sempre teve ações de *endomarketing*, porém essas só passaram a serem vistas de maneira mais intensa depois que a autora dessa monografia, também a administradora da empresa, começou a estudar o tema no estágio supervisionado I, em 2007, no UNICEUB.

A empresa sempre se preocupou com a satisfação do funcionário, porém as ações feitas pela mesma nem sempre deixavam isso transparente aos colaboradores, pois estes não se consideravam uma extensão da empresa, além disso, os objetivos dos funcionários não eram totalmente harmonizados com os da organização.

Desde sua inauguração, o Instituto Embelleze promove ações de integração e motivação, como festas juninas, confraternização de fim de ano e festas para os aniversariantes do mês, mas seus idealizadores e gestores sabem que apenas isso não é suficiente para motivar o funcionário no dia-a-dia, pois essas comemorações são ocasionais, e de acordo com o *endomarketing*, a motivação deve acontecer sempre e não esporadicamente.

Após a conclusão do estágio em 2007, algumas ações foram implantadas na organização, com o objetivo de maximizar a integração entre funcionários e também entre funcionários e gestores. Uma delas é o “bom dia comercial”, essa idéia partiu de um funcionário e foi muito bem aceita por todos, é a hora de descontração e motivação, onde todos da área comercial tomam café da manhã juntos e fazem brincadeiras de acordo com o trabalho que será exercido naquele dia.

Além disso, foi implementada, ainda não de maneira formal, a caixinha de sugestão para os colaboradores, onde as melhores idéias são escolhidas e, quando implementadas, todos os clientes, sejam internos ou externos, sabem de quem foi a idéia.

Outras ações também foram colocadas em prática, como melhor funcionário do mês, sorteio de prêmios e bonificação em dinheiro quando as metas são atingidas, além da participação mais efetiva dos colaboradores na criação de campanhas comerciais.

Vale ressaltar, porém, que nem sempre as ações têm êxito, algumas delas, por não serem bem aceitas pelos próprios colaboradores ou por não trazerem resultados significativos de motivação e satisfação são excluídas momentaneamente ou definitivamente.

Nesta nova fase que a empresa está vivenciando, ou seja, depois do estudo mais profundo sobre o *endomarketing*, nota-se que a satisfação e motivação do cliente interno deixaram de ser apenas ferramentas acessórias de planejamento estratégico, e passaram a ser algo essencial para a lucratividade e crescimento da mesma, ou seja, a empresa se preocupa mais em obter um bom crescimento financeiro junto a melhorias de pessoal, do que apenas um crescimento financeiro sem se preocupar com os principais clientes, os internos.

Contudo, percebe-se que a empresa sempre busca a melhoria contínua dos processos de *marketing* interno, principalmente no que diz respeito à valorização da mão de obra, porém sabe-se que é preciso fazer mais, sempre mais, pois tudo se transforma e é importante que a empresa esteja preparada para essas transformações, sem se esquecer que para traçar novos caminhos é necessário que as pessoas estejam alinhadas com a missão e os objetivos da organização, pois as empresas não são feitas só de tecnologia, papéis e paredes, são feitas principalmente de seres humanos, e esses tem coração e precisam ser enxergados e ouvidos.

AÇÕES DE ENDOMARKETING NO INSTITUTO EMBELLEZE	
Ação	Área
Bom dia Comercial	Comercial
Confraternização de fim de ano	Toda a empresa
Festa Junina	Toda a empresa
Aniversariantes do mês	Toda a empresa
Caixinha de sugestões	Toda a empresa
Melhor funcionário do mês	Toda a empresa
Sorteio de prêmios	Comercial
Bonificações	Comercial

Tabela 01: Ações de *endomarketing*

Fonte: Elaborado por Jeane Freitas de F. Resende, em junho de 2008.

4.1 Apresentação e análise dos dados coletados

O quadro abaixo se refere à pesquisa de satisfação realizada no Instituto Embelleze em abril de 2008, sendo a mesma aplicada a 17 colaboradores.

PERGUNTAS	RESPOSTAS					MÉDIA
	Péssimo	Regular	Bom	Muito Bom	Excelente	
Qual o grau de satisfação na empresa em que trabalha.	0	3	8	4	2	3,29
Você consegue desenvolver as funções de sua responsabilidade, de que maneira.	0	0	7	8	2	3,71
A empresa reconhece seu empenho.	1	5	6	3	2	3,00
Qual o grau de satisfação com seu chefe.	0	0	7	6	4	3,82
A empresa promove ações motivacionais, de que maneira.	1	5	8	2	1	2,82
Você se sente motivado.	1	4	6	4	1	3,00
Como você classifica suas atividades no dia-a-dia.	0	0	10	5	1	3,44
A empresa disponibiliza equipamentos para o desenvolvimento de suas funções.	0	3	6	7	1	3,35
Você recebe treinamentos que condizem com seu cargo.	5	6	1	4	1	2,41
Seu chefe aceita sugestões e críticas.	0	2	5	3	7	3,88
Como você classifica a comunicação com seus "superiores".	0	1	6	4	6	3,88
As práticas da empresa estão de acordo com sua missão.	0	3	5	4	3	3,47
Como você classifica a equipe em que trabalha.	0	1	4	7	5	3,94

Tabela 02: Tabulação da pesquisa de satisfação
Fonte: Elaborado por Jeane Freitas de F. Resende, em maio de 2008.

A partir da tabulação acima, foi construído o gráfico de pesquisa de satisfação, com o objetivo de mensurar o nível de satisfação dos clientes internos do Instituto Embelleze, onde o eixo y (vertical) apresenta uma escala de 0 a 5, sendo enumerada da seguinte forma: 0 a 1 péssimo; 1 a 2 regular; 2 a 3 bom; 3 a 4 muito bom e, por fim, de 4 a 5 excelente. E no eixo x (horizontal) são apresentadas as perguntas, conforme mostra o gráfico.

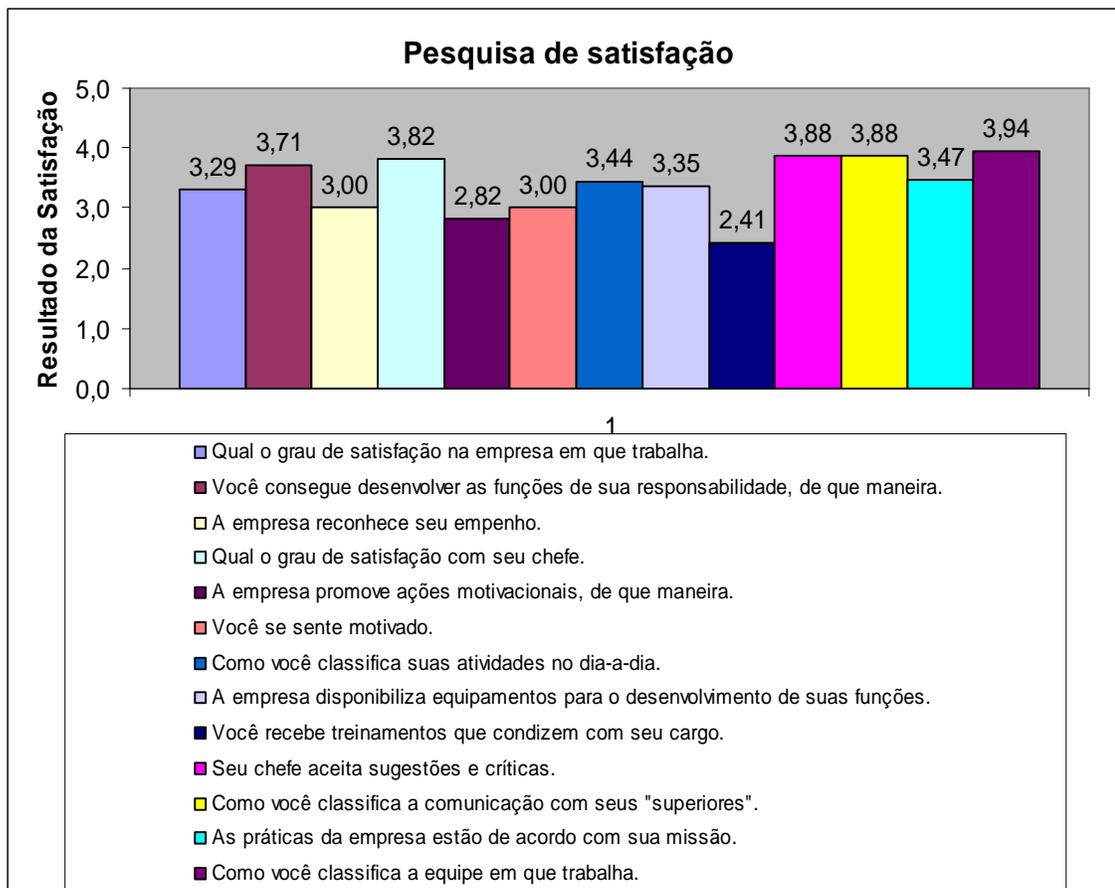


Gráfico 01: Pesquisa de satisfação.

Fonte: Elaborado por Jeane Freitas de F. Resende, em 2008.

Analisando os dados coletados, a partir da tabulação e do gráfico, percebe-se que o grau de satisfação da empresa está acima do bom, porém ainda não está satisfatório, pois a satisfação dos colaboradores é a chave do sucesso. Além disso, o grau de satisfação diminuiu em comparação ao ano de 2007, quando foi realizada a primeira pesquisa (apêndice A). Sendo assim, esse fator é muito preocupante, pois após os estudos realizados, nota-se que a empresa vem a cada dia preocupando-se mais em implantar as ferramentas do *endomarketing*, porém de acordo com a pesquisa, essas não estão sendo suficientes, pois o principal medidor diminuiu de 3,87 para 3,29.

Um dos motivos que pode explicar o decréscimo do grau de satisfação está ligado a outros dois fatores pesquisados, os quais influenciam diretamente na satisfação do colaborador, que são a motivação e o treinamento.

Colaboradores bem treinados e motivados certamente resultariam em um aumento do grau de satisfação. No entanto, a pesquisa realizada apontou para um

baixo nível de treinamento e para uma equipe desmotivada, pois as perguntas número 5, 6 e 9 obtiveram uma pontuação igual e inferior a 3.

Um ponto curioso na análise das questões acima em confronto com a resposta à questão número 2 é que, não obstante à falta de treinamento e motivação, a maioria dos colaboradores respondeu que consegue desenvolver de maneira satisfatória as funções de sua responsabilidade. Isso quer dizer que apesar de um baixo nível de treinamento, a equipe considera-se preparada para enfrentar os desafios diários de suas atividades.

Outros itens que também estão intrinsecamente ligados à questão número 2 são as questões número 4 e 13, as quais obtiveram as maiores médias nesta pesquisa. Assim, percebe-se que além dos colaboradores considerarem que estão preparados para executar as atividades dos cargos que ocupam, consideram também que a equipe está preparada para um trabalho conjunto e, ainda, que estão satisfeitos com sua chefia direta. Tal fato é muito importante para a análise empresarial, pois se constata que as pessoas trabalham em harmonia e em colaboração, proporcionando um ambiente de competição sadia.

Com relação às questões ligadas à comunicação, itens 10 e 11, as mesmas também obtiveram um alto índice de satisfação. Isto demonstra que a empresa proporciona um eficiente e eficaz canal de comunicação, tanto horizontalmente (entre pares), como verticalmente (chefia x subordinados). Tal fato possibilita a rápida identificação de falhas e, ainda, possibilitará uma sinergia na obtenção da solução.

Com relação ao ambiente físico, relacionado na pergunta número 8, houve um considerável aumento no grau de satisfação de 2007 para 2008, o que demonstra que a empresa investe nas ferramentas de trabalho, com vistas a dar o maior conforto possível na execução das atividades diárias dos colaboradores.

Com relação ao reconhecimento do funcionário, a maioria dos colaboradores classificou este item como “bom”. Isto demonstra que a empresa precisa adotar pequenas ações de incentivo voltadas ao reconhecimento individual de cada funcionário, o que resultará no aumento da auto-estima e, conseqüentemente, no aumento da produtividade.

Em uma análise geral, constata-se que apesar do decréscimo no grau de satisfação, principal item da pesquisa, a pontuação obtida ainda está dentro dos parâmetros aceitáveis. No entanto, percebe-se de forma clara, que tal decréscimo

está ligado à insatisfação em outros pontos de análise como o treinamento e ações motivacionais.

Assim, a empresa deve voltar suas ações de *endomarketing* para os itens que obtiveram uma pontuação igual ou inferior a 3. Dessa forma, conseqüentemente, fará com que o grau de satisfação geral aumente, o que resultará, certamente, no aumento do desempenho operacional da empresa.

4.2 Análise crítica

A partir dos dados coletados, ficará mais fácil aplicar um *endomarketing* ativo, pois toda e qualquer ação voltada à motivação dos funcionários deve ser de maneira eficiente, pois nada adianta desenvolver boas ações, se as mesmas não condizem com as necessidades e expectativas dos colaboradores.

Verifica-se através dos dados analisados, que o *endomarketing*, assim como analisa Bekin (2004), não depende de uma ação isolada, mas de várias ações conjuntas para gerar a satisfação do cliente interno, mas apesar disso, percebe-se que em algumas ocasiões, enquanto uma ferramenta pode estar sendo utilizada de maneira correta, outra pode não estar sendo tão eficaz, esse fato fica evidenciado na pesquisa de satisfação, pois enquanto algumas respostas estão entre o bom e muito bom, outras estão entre o regular e o bom.

É possível perceber que no Instituto Embelleze ainda falta muito para que os colaboradores estejam plenamente satisfeitos com a empresa, mas por outro lado, fazendo uma análise geral, verifica-se que mesmo com um aceitável grau de satisfação geral por parte dos funcionários, especialmente nos itens treinamento e ações motivacionais, o grau de satisfação ficou aquém do esperado.

No entanto, esse fator muito preocupa os gestores da empresa analisada, pois os únicos dois fatores que estão abaixo de um nível bom, são treinamento e motivação, porém a empresa investe em treinamentos, mas o que se percebe aqui é que esses não estão de acordo com as necessidades dos funcionários. Então a partir dos resultados obtidos, foi sugerida uma nova pesquisa para saber dos próprios colaboradores, que tipo de treinamento eles querem e precisam.

Além do treinamento, vale ressaltar, como citado anteriormente, que os pesquisados, também, não consideram satisfatórias as ações motivacionais promovidas pelo Instituto Embelleze, então entre várias ações propostas para

equacionar o problema, foi sugerido a implantação de uma caixinha de sugestões, onde os funcionários irão sugerir ações que condizem com suas atividades e, que ao mesmo tempo, motivem a equipe, pois não vale a pena para a empresa fazer ações motivacionais que não estejam conseguindo atingir o foco.

Apesar da empresa ser uma franquia, nota-se que a mesma, sempre que possível, dá treinamentos e promove ações, independentemente da franqueadora, unidade responsável por treinamentos na rede de *franchising*, porém quando se trata de uma franquia espera-se que treinamentos venham da franqueadora e, talvez aí esteja o maior erro cometido pela empresa, pois não se pode esperar por quem nada está fazendo, é necessário fazer por si só.

Então, ficou decidido pelos gestores, que a partir desse estudo, independentemente das ações oferecidas pela rede, a franquia irá implantar mais ações com foco no *endomarketing*, e se a franqueadora propuser alguma ação, essa irá com certeza ser colocada em prática, mas não substituirá as ações próprias da empresa, pois assim a mesma não corre o risco de cair no mesmo erro, esperar pela rede de *franchising*.

Para finalizar, percebe-se que as ações de *endomarketing* devem ser aplicadas, independentemente de fatores externos, e sobre a ótica de Bekin (2004), precisa focar no objetivo maior, que é motivar o cliente interno, e que o mesmo deve ser visto e ouvido pela empresa, para que todo e qualquer tipo de ação tenha o objetivo de promover a satisfação e a valorização desse cliente tão importante para o sucesso da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *endomarketing* é uma ferramenta gerencial muito eficaz, que tem sido cada vez mais utilizada para ajudar as empresas e seus gestores a superarem crises e, principalmente, maximizar as vendas, em um mercado que a cada dia está mais competitivo.

Através desse trabalho, pode se perceber que o *endomarketing* apóia-se na idéia de que os funcionários são os maiores contribuintes para o crescimento de uma organização, pois foca na motivação e satisfação dos mesmos, o que ocasiona maior produtividade nas vendas e, conseqüentemente, nos lucros, sem se esquecer da melhoria do ambiente de trabalho.

De acordo com Bekin (2004), o *marketing* interno não é apenas um conceito, e sim um comportamento empresarial que deve ser levado a sério, pois é uma ferramenta muito eficiente. E isso fica claro quando na empresa analisada, nota-se a diferença do grau de satisfação quando o *endomarketing* começou a ser aplicado em 2007 e agora, após um ano. Por outro lado, percebe-se, também, que essa é uma ação que não deve ser medida em tempo de aplicabilidade, pois a empresa cresceu, e com isso muita mão-de-obra foi substituída, ou seja, a partir do momento que novas pessoas são contratadas, é necessário que novas ações também sejam implementadas.

A aplicação do *endomarketing* em qualquer organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, deve ser entendida como um processo contínuo, pois não deve começar a ser pensada apenas quando se percebe uma insatisfação clara dos colaboradores, mas desde o nascimento da empresa. Além disso, exige um planejamento que trate dos clientes internos como parte da organização.

Dentro deste contexto e em resposta ao problema da pesquisa, é possível criar um planejamento de *endomarketing* na empresa analisada, desde que a mesma se prepare para exercer tal função, pois ficou comprovado que um dos fatores determinantes para o sucesso da empresa é a aplicação de um marketing interno eficaz.

É necessário ressaltar que esta constatação afirmativa em resposta ao problema foi possível graças aos objetivos propostos no trabalho, que foram atingidos à medida que cada etapa era concluída. Foi assim, também, em relação ao objetivo geral, onde foi identificada a necessidade de se fazer um estudo mais

aprofundado do tema, a partir do estudo de caso no Instituto Embelleze. Em relação aos objetivos específicos, algumas dificuldades foram encontradas, principalmente no levantamento de materiais acadêmicos, pois o tema é algo ainda muito pouco abordado nos ensinamentos superiores, há pouco material para pesquisa e, na maioria das vezes, o *endomarketing* é citado apenas em livros de marketing, dificultando assim, a investigação.

Por outro lado, foi possível, através de uma busca detalhada, construir um embasamento teórico satisfatório ao tema proposto. Ainda de acordo com os objetivos, foi feita uma análise com a finalidade de verificar o grau de satisfação dos colaboradores e também de levantar as causas da falta de motivação, que de maneira geral, se resume em falta de treinamento e de ações motivacionais. E, por fim, foram apresentados os resultados obtidos na análise, de maneira a ratificar a importância da aplicabilidade do *endomarketing* no Instituto Embelleze.

O estudo de caso foi de grande relevância pois, além de representar uma situação real no dia-a-dia do mundo empresarial e também do que pode ser encontrado em materiais acadêmicos, possibilitou ao Instituto Embelleze uma visão mais aprofundada da importância de se ter e manter uma equipe motivada e satisfeita com a empresa e sua missão.

E assim, para autora e também gestora da empresa, esse foi o maior ganho, pois a mesma encontrou-se nos dois lados, de um lado, uma estudante cheia de idéias que precisava propor um estudo coerente às suas escolhas profissionais, e de outro, uma gestora que precisava ver de maneira mais precisa a necessidade de melhorar o planejamento, no que diz respeito à motivação de sua equipe. Esse desafio, de modo geral, foi muito produtivo, pois possibilitou à autora um estudo mais profundo de um tema que é muito importante na empresa que administra.

Por fim, os estudos levantados nesse trabalho não chegaram ao fim, pois esse é um tema que deve ter início, mas não fim. E, além disso, toda empresa que for aplicar o *endomarketing* deve fazer uma análise de sua situação atual, pois o que pode ser bem quisto para uma empresa, pode não ser para outra, por isso esse tema deveria ser mais abordado nas instituições de nível superior, principalmente, em cursos de Administração, pois é impossível formar bons administradores, sem formar bons gestores de pessoas.

E, levando em consideração que os clientes internos são os maiores responsáveis pelo sucesso de uma organização, é necessário que esse tema seja

sempre abordado dentro ou fora das instituições, pois em um mercado tão competitivo é necessário que as empresas estejam sempre voltadas à satisfação e motivação de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

- BACCARELLI, Maria Regina Trevizan. *Orientações para a Realização de Pesquisas*. Disponível em http://www.policamp.edu.br/files_biblioteca/orientacoes, acesso em 28 de abril de 2008.
- BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- _____. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing: encante seu cliente interno / Analisa de Medeiros Brum*. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- CHALMERS, A. F. *O que é ciência afinal?* São Paulo: Brasiliense, 1997.
- CHAPMAN, Elwood N. *Lições humanas na pequena empresa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- COBRA, Marcos. *Estratégias de marketing e serviços*. 2 ed. São Paulo: Cobra, 2001.
- COSTA, Marco Antonio F; COSTA, Maria de Fátima Barrozo da. *Metodologia da pesquisa: conceitos e técnicas*. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.
- CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. *Metodologia Científica: teoria e prática*. 2 ed. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.
- FACHIN, Odília. *Fundamentos de metodologia*. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- FARIA, J. E.; CAMPILONGO, C. F. *A sociologia jurídica no Brasil*. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris, 1991.
- GRÖNROOS, Christian. *Marketing de Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- INSTITUTO EMBELLEZE. *Material institucional*. Disponível em <http://www.institutoembelleze.com/conteudo/institucional.php>, acesso em 15 de abril de 2008.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- _____. *Marketing para o Século XXI*. São Paulo: Futura, 2001.
- _____. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2002
- KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul N. *Marketing de Serviços Profissionais*. 2 ed. São Paulo: Manole, 2002.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Maria de Andrade. *Metodologia do trabalho científico*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. *Fundamentos de metodologia científica*. 5 ed. Atlas. São Paulo, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Novos Rumos do Marketing*. São Paulo: Atlas, 2000.

LODISH, Leonard; MORGAN, Howard L.; KALLIANPUR, Amy. *Empreendedorismo e marketing*: Lições do curso de MBA da Wharton School. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SILVA, Rosana Marques da. Integrando Recursos Humanos no conceito de *marketing*. Disponível em <http://www.guiarh.com.br/p89.html>, acesso em 06 de abril de 2008.

WALKER, Denis. *O cliente em primeiro lugar*. São Paulo: Makron, 1991.

APÊNDICE A

<p>Prezado funcionário, conto com sua colaboração para responder a esse questionário, não será necessária sua identificação e todas as respostas serão mantidas em sigilo.</p>					
PERGUNTAS	1	2	3	4	5
Qual o grau de satisfação na empresa em que trabalha?					
Em sua opinião, você consegue desenvolver as funções de sua responsabilidade, de que maneira?					
A empresa reconhece seu empenho?					
Qual o grau de satisfação com seu chefe?					
A empresa promove ações motivacionais, de que maneira?					
Você se sente motivado?					
Como você classifica suas atividades no dia-a-dia?					
A empresa disponibiliza equipamentos para o desenvolvimento de suas funções?					
Você recebe treinamentos que condizem com seu cargo?					
Seu chefe aceita sugestões e críticas?					
<p>Legenda</p> <p>1- PÉSSIMO 2- REGULAR 3- BOM 4- MUITO BOM 5- EXCELENTE</p>					

Tabela 03: Questionário de pesquisa de satisfação, aplicado em 2007.
Fonte: Elaborado por Jeane Freitas de F. Resende, em 2007.

APÊNDICE B

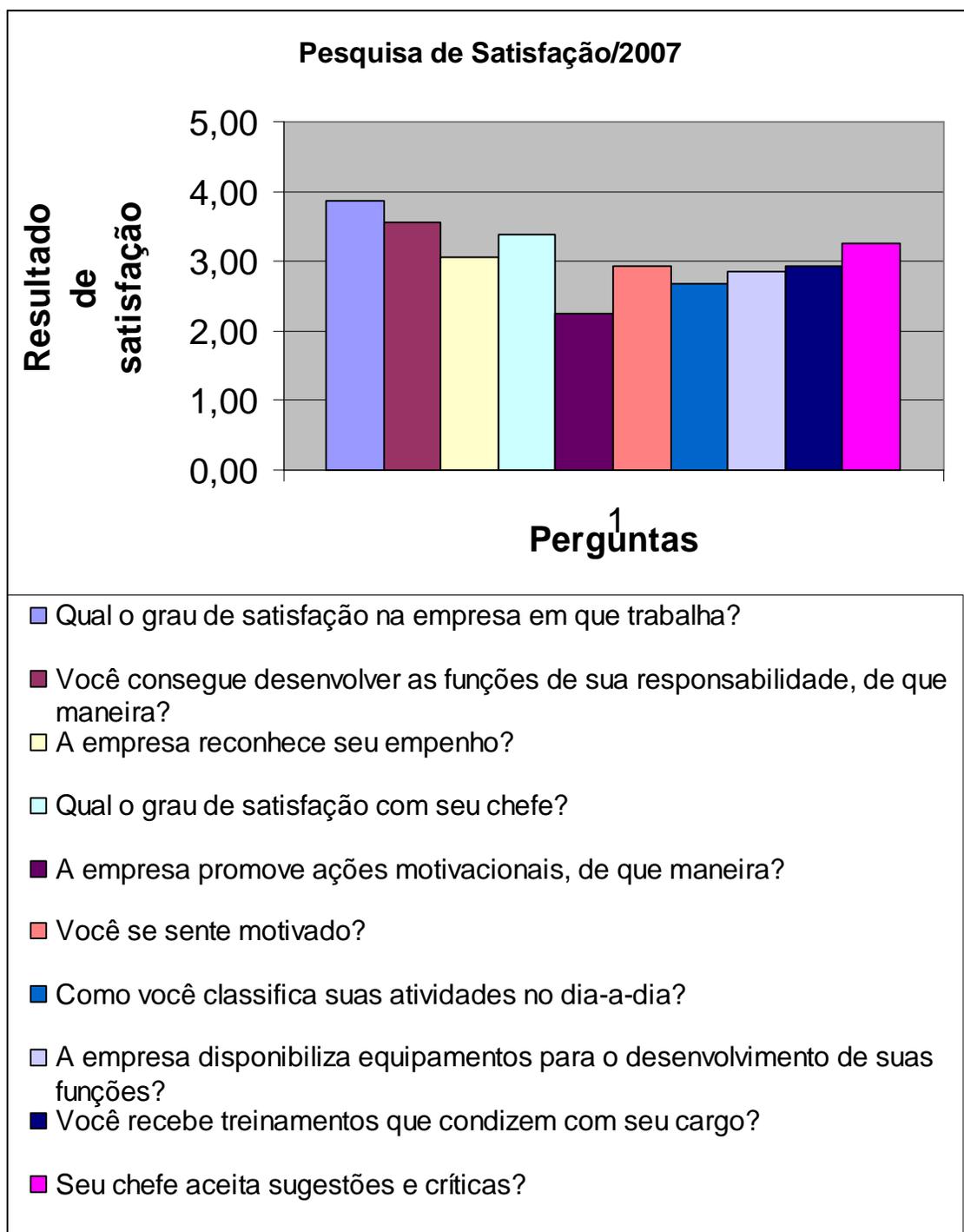


Gráfico 02: Pesquisa de satisfação.

Fonte: Elaborado por Jeane Freitas de F. Resende, em 2007.

APÊNDICE C

Prezado funcionário, conto com sua colaboração para responder a esse questionário, não será necessária sua identificação e todas as respostas serão mantidas em sigilo.					
PERGUNTAS	1	2	3	4	5
Qual o grau de satisfação na empresa em que trabalha?					
Em sua opinião, você consegue desenvolver as funções de sua responsabilidade, de que maneira?					
A empresa reconhece seu empenho?					
Qual o grau de satisfação com seu chefe?					
A empresa promove ações motivacionais, de que maneira?					
Você se sente motivado?					
Como você classifica suas atividades no dia-a-dia?					
A empresa disponibiliza equipamentos para o desenvolvimento de suas funções?					
Você recebe treinamentos que condizem com seu cargo?					
Seu chefe aceita sugestões e críticas?					
Como você classifica a comunicação com seus "superiores"?					
As práticas da empresa estão de acordo com sua missão?					
Como você classifica a equipe em que trabalha?					
<p>Legenda</p> <p>1- PÉSSIMO</p> <p>2- REGULAR</p> <p>3- BOM</p> <p>4- MUITO BOM</p> <p>5- EXCELENTE</p>					

Tabela 04: Questionário de pesquisa de satisfação, aplicado em 2008.
 Fonte: Adaptado por Jeane Freitas de F. Resende, em 2008.