



Revista de Empreendedorismo e Gestão de  
Micro e Pequenas Empresas

**O ENDOMARKETING COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO EM UMA  
EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÃO DE IMPERATRIZ – MA**

**THE ENDOMARKETING AS DIFFERENTIAL COMPETITIVE IN A COMPANY  
OF EMPRESS OF TELECOMMUNICATIONS IMPERATRIZ - MA**

Sandna Nolêto de Araújo<sup>1</sup>  
Janara Pereira dos Santos Borges<sup>2</sup>  
Marilsa de Sá Rodrigues<sup>3</sup>  
Iracema Rocha da Silva<sup>4</sup>

**RESUMO**

O presente estudo tratou sobre o endomarketing como diferencial competitivo em uma empresa de telecomunicação em Imperatriz – MA, enfatizando a importância da mesma como ferramenta mercadológica, otimizando a comunicação interna entre líder e liderado a qual se torna um instrumento indispensável à viabilidade da organização nos dias atuais. Para facilitar o estudo construiu-se um quadro teórico capaz de contemplar a face do real pesquisado, Participaram da pesquisa 10 colaboradores e um 01 gestor. A pesquisa foi realizada a partir da coleta de dados feita através de entrevista, destacando assim o paradigma qualitativo. Essa pesquisa não teve a intenção de encerrar a discussão a cerca do tema estudado, pelo contrário, a ideia da pesquisadora é justamente provocar novos debates na mesma direção, e ainda pela complexidade da temática, acredita-se que o objetivo geral foi alcançado.

**Palavras chave:** Endomarketing. Diferencial Competitivo. Comunicação Interna. Telecomunicação

**ABSTRACT**

The presente study on the internal marketing as a competitive advantage in a telecom company in Imperatriz – MA, emphasizing its importance as a marketing tool, optimizing internal communication between leader and which current. To facilitate the study built up a theoretical framework capable of contemplating the face of real-researched, participants were 10 employees and 01 managers. The survey was conducted from the data were collected through interviews, thus highlighting the qualitative paradigm. This research did not intend to terminate the discussion about the topic in question, on the contrary, the idea of the researcher is rightly provoke new debates in the same direction, and by the complexity of the subject, it is believed that overall goal was achieved.

**Keywords:** Endomarketing. Competitive Edge. Internal Communication. Telecommunication.

---

<sup>1</sup> Mestranda em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté – UNITAU. Especialista em Marketing e Recursos Humanos e MBA em Gestão Empresarial.

<sup>2</sup> Mestranda em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté – UNITAU.

<sup>3</sup> Doutorado em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie

<sup>4</sup> Mestranda em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté – UNITAU.

Araújo, S.N; Borges, J.P.S; Rodrigues, M.S; Silva, I.R.. O Endomarketing como Diferencial Competitivo em uma Empresa de Telecomunicações de Imperatriz – MA. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas V.1, Nº2, p. 108-127, Mar./Abr.2016. Artigo recebido em 16/02/2016. Última versão recebida em 21/03/2016. Aprovado em 27/03/2016.

## 1 INTRODUÇÃO

A ideia de comercializar produtos e serviços surgiu a partir do momento em que as comunidades mais remotas começaram a produzir bens numa velocidade maior do que o consumo total desses mesmos bens. A origem das primeiras transações comerciais é narrada através do processo de escambo ou da troca de um produto por outro.

A grande dificuldade nessa modalidade de negócio consistia na questão de que as partes envolvidas teriam que encontrar excedentes do interesse comum, fato que geralmente não acontecia.

Do escambo citado ao modelo comercial conhecido hoje, pouca coisa mudou. Os mecanismos foram apenas se evoluindo até se chegar ao atual sistema de produção de bens em escala industrial, o que obviamente obteve uma série de novas técnicas que respondiam a cada demanda levando em consideração o aumento da concorrência, os novos canais de distribuição, a similaridade dos produtos e serviços, sem esquecer o aumento significativo da exigência do consumidor que agora em muitos momentos ditam as regras de mercado, amparado por um amplo mecanismo de proteção ao consumidor que intervém quando necessário, na própria relação empresa/cliente.

Esse cenário que passou a ser desenhado, naturalmente impulsionou o foco da atividade comercial da produção para enfatizar as vendas, assim, uma série de novas práticas mercadológicas foi adotada para acompanhar a nova ordem comercial e que seria a grande responsável em movimentar os estoques, alavancar as vendas e para isso, pela primeira vez a preocupação com os desejos e necessidades da demanda se tornou um importante comportamento a ser analisado. Foi assim, que os instrumentos de pesquisa de mercado passaram a ganhar importância e espaço no ambiente corporativo.

Nessa mesma trajetória, o conceito de marketing evoluiu, buscou se adequar e se diversificou em ramos especializados, visando à personalização do atendimento. Dentre tantos tipos de marketing pode-se citar o endomarketing, o qual tem seu principal relevo no cliente interno, na comunicação interna e na valorização da unidade corporativa, repercutindo assim, na conquista e manutenção de clientes externos através de tratamento não apenas diferenciado, mas personalizado.

No mercado da comunicação esse panorama não é diferente. Vive-se a era da informação, e a comunicação de massa encontra-se cada vez mais em destaque dentro desse

contexto, mesmo com as previsões pessimistas de teóricos que afirmam uma queda significativa no número de telespectadores nas próximas décadas a sua presença ainda é muito forte.

Desse modo, a empresa de telecomunicação (objeto de pesquisa), enquadra-se perfeitamente neste cenário, uma vez que a competitividade nesse segmento está cada vez mais acirrada, o que requer um cuidado maior na utilização do endomarketing como diferencial competitivo.

Todos esses processos se constituíram nos motivos que levaram à escolha desse tema estudado, destacando ainda a sua importância para um mercado totalmente globalizado onde não se definem mais as fronteiras geográficas como em outras épocas, e também pela variedade de produtos, bem como a sua distribuição, o que proporciona grande dificuldade de manter a fidelidade desses clientes, justamente porque a oferta se torna tentadora, muitas vezes com a mesma qualidade, mas com preços diferenciados.

Diante deste breve contexto ora apresentado, este trabalho teve como ponto de partida o seguinte problema: “Como o endomarketing pode se tornar um diferencial competitivo em uma empresa de telecomunicação de Imperatriz - MA?”

Logo, a pesquisa teve como objetivo geral a intenção de investigar de que forma o endomarketing pode se tornar um diferencial competitivo em uma empresa de telecomunicação de Imperatriz – MA. Já os objetivos específicos foram: (i) identificar o perfil de colaboradores; (ii) explorar junto a colaboradores a concepção de endomarketing; (iii) identificar junto a colaboradores a existência de estratégias para a utilização do endomarketing por parte da empresa; (iv) identificar junto a colaboradores possíveis contribuições do endomarketing para atrair e reter clientes internos; (v) identificar o perfil do gestor; (vi) identificar junto ao gestor a existência de estratégias para a utilização do endomarketing para a empresa; (vii) identificar junto ao gestor qual a importância da utilização do endomarketing para a manutenção dos clientes internos.

## **2 DO MARKETING AO ENDOMARKETING**

O marketing é uma temática bastante nova se comparado com as demais áreas da administração. Penteadó (1999) assegura que o marketing não pode ser visto como uma ferramenta isolada da organização, pelo contrário, nas empresas modernas o marketing tem deixado de lado a imagem de divisão de setores para ser vislumbrado e difundido pelo todo, ou seja, por toda empresa.

Logo, sabe-se que a organização moderna distingue-se por se configurar como uma empresa bastante complexa. Por este motivo, é interessante estreitar uma interdependência entre os setores, para que as relações entre eles se tornem mais eficientes.

Nesse sentido, Las Casas (2005), fala que a preocupação sobre o comportamento do mercado surgiu da necessidade dos empreendedores das indústrias de se adequarem à nova realidade da administração, surgida depois da revolução industrial. Nesse ambiente os clientes não tinham nenhum poder de barganha e a concorrência era mínima ou em certos casos, inexistente.

Todavia, Las Casas (2005) continua dizendo que o marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores.

Assim, percebe-se que o marketing tem como papel principal desvelar e satisfazer as necessidades e desejos dos clientes que estão cada vez mais exigentes, especialmente em um mercado como o atual, cujas relações se confirmam como globalizadas, em que os capitais e produtos não reconhecem fronteiras nacionais, de forma que já não é possível manter a fidelidade do cliente meramente pela marca, mas pela qualidade e pelo preço do produto e/ou do serviço.

Os autores Kotler e Armstrong (2003, p.09), afirmam: “Definimos administração de marketing como análise, planejamento e controle de programas desenvolvidos para criar, construir, e manter trocas benéficas com compradores-alvos para que sejam alcançados os objetivos organizacionais”. De maneira simplificada, os mesmos autores salientam ainda que a administração de marketing envolve a administração de relacionamentos empresa/consumidor, a administração de marketing envolve a administração da demanda que por sua vez, envolve a administração de relacionamento com os clientes.

Com o advento da globalização como já foi dito anteriormente, observa-se que mudanças contínuas têm ocorrido no mercado e conseqüentemente tem provocado algumas alterações no comportamento do consumidor, que passou a ser mais exigente. Assim, as organizações necessitam se adaptar a essas mudanças com o objetivo de atender seu cliente e manter-se competitiva no mercado.

## 2.1 Fundamentos do endomarketing

O endomarketing está inteiramente ligado às técnicas e ações do marketing voltadas para o público interno da empresa. O endomarketing como toda técnica mercadológica possui vários estilos ou tipos, cada um atende as demandas diferenciadas e sabe-se, por exemplo, que muitas organizações elaboram políticas e diretrizes baseadas exatamente nas particularidades de cada modelo dessa ferramenta.

Um dos objetivos do endomarketing é proporcionar melhorias constantes para o ambiente interno da organização, bem como os aspectos que tange a qualidade de produtos e serviços, otimizando a eficiência nos processos internos, atraindo e mantendo os seus clientes externos para garantir assim uma obtenção maior dos resultados (BEKIN, 1995).

Sabe-se que tanto o ambiente interno quanto o externo são importantes, por este motivo o marketing e o endomarketing caminham juntos e ambos estão inteiramente entrelaçados. Para isso, o mesmo Bekin (1995, p.43) orienta que:

O endomarketing quer estabelecer uma relação mais integrada dentro da empresa, transmitindo responsabilidade a todos, conscientizando-os dos objetivos finais de negócio que envolve a todos. Este clima de inteiração só se completa quando os funcionários que não lidam diretamente com os clientes, mas que de maneira indireta podem influenciar os serviços a serem prestados tornam-se plenamente conscientes da importância da relação com o cliente.

Diante disso, observa-se que para viabilizar o processo de endomarketing é necessário uma valorização por parte do corpo organizacional de que a ideia central do marketing interno esteja relacionada para os cuidados do cliente interno. Por isso, é indispensável que o clima organizacional busque um ambiente de interação para que os processos se tornem cada vez mais eficientes. Ao passo que essa atitude proporciona qualificação e motivação aos colaboradores. Além disso, promove trocas de informações e uma excelente comunicação em todos os setores e departamentos.

Bekin (1995, p.43) continua “[...] o grande inimigo do endomarketing é a resistência a mudança que pode ser oferecida à sua implantação por alguns setores da empresa”. Afirmar ainda, que essa resistência pode assumir a forma de “argumentos, os quais são difíceis de contraditar, pois para quem os defendem se colocam como princípios inabaláveis”. Compreende-se que a resistência é um fator totalmente natural dentro das organizações, pois quando ela ocorre, normalmente está acompanhada de medo por encarar

determinada mudança ou simplesmente pelo apego às antigas ideias, de forma que podem lutar ferrenhamente pela manutenção do *status quo*<sup>5</sup>.

Trata-se de um fator extremamente delicado, porque corresponde a uma nova mentalidade, mudanças na cultura organizacional, bem como nos comportamentos humanos, neste caso os dos colaboradores. É uma ideia central totalmente nova, a mudança deve ser trabalhada focalizada no conhecimento baseada nas informações, pois, assim será clara a explanação desse procedimento. Por tudo isso, é necessário que a implantação do endomarketing seja iniciada a partir da alta cúpula, ou seja, da alta administração, para que a comunicação interna propicie um retorno imediato.

## 2.2 Desafios e vantagens do endomarketing

Sabe-se que é bastante comum as pessoas sentirem-se desmotivadas no ambiente de trabalho ou em diversas situações de suas vidas. Entretanto, o papel da empresa é de averiguar os motivos desse descontentamento, pois, inúmeras são as causas da desmotivação, que muitas vezes passam despercebidas pela organização. Muitos colaboradores não fazem de seu trabalho um desafio, acreditando que esse está muito além de suas capacidades e isso faz com eles se sintam desmotivados ou descontentes.

Por outro lado, é interessante que as empresas incorporem o endomarketing como fator de produtividade e competitividade. O público interno necessita ser bem trabalhado para que o reflexo desse ambiente atinja o ambiente externo de maneira satisfatória. Brum (1994) afirma que embora se obtenha eficiência de certos procedimentos de modernização organizacional, a grande dificuldade identificada para que uma empresa atinja condições satisfatórias de competitividade e produtividade é a resistência dos recursos humanos com as novas tecnologias.

Não há dúvidas de que com o advento da modernidade as empresas passaram a se preocupar mais com a qualidade decorrente das exigências cada vez maiores dos consumidores. Por isso, fala-se em comunicação interna uma vez que essa ferramenta proporciona uma aproximação entre líder e liderado. Entretanto, existe ainda uma dificuldade em desempenhar tais procedimentos e técnicas dentro das empresas, pois, alguns indivíduos

---

<sup>5</sup> *Status quo*: expressão latina muito utilizada para definir o estado atual das coisas, seja em que momento for.

não assimilam essas novas ideias, tornando-se difícil o retorno dessa ação (BRUM, 1994).

Analisando esse cenário, nota-se que poucas organizações, especialmente as pequenas e médias empresas, não obtêm conhecimento suficiente sobre o que vem a ser endomarketing, e como o mesmo pode se tornar uma ferramenta para desenvolver suas relações internas e manter seus clientes.

Desse modo, o papel do endomarketing dentro da organização, é de estruturar os processos internos referentes à qualificação dos colaboradores e a integração entre os setores, para ganhos qualitativos, tanto para a empresa, quanto para o desenvolvimento dos relacionamentos com o cliente externo, com o objetivo de manter essas relações.

### **3 ESTRATÉGIAS DA COMUNICAÇÃO INTERNA**

Existem várias maneiras de tornar crescente o envolvimento dos colaboradores acerca da execução de seus trabalhos dentro do âmbito empresarial. Algumas dessas técnicas são de origem simples, porém, bastante eficazes.

Alguns dos valores básicos das estratégias são: A auto-estima, que deve ser acrescida com métodos bem elaborados de forma que propicie uma visão positiva e motivadora, evitando assim conflitos internos. O desenvolvimento da empatia, que é uma enorme facilitadora quando se trata de relações interpessoais, e a afetividade das mesmas, pois, é interessante que os indivíduos sejam tratados como seres humanos, uma vez que uma das grandes carências dentro das empresas é ausência da afetividade nas relações interpessoais, especialmente quando se trata de níveis operacionais. Vale lembrar que a organização possui um sistema hierárquico, e por isso todos devem ser tratados de maneira igualitária descartando relações de prepotência ou discriminação (BRUM, 1994).

Para Cerqueira (1999, p.28), “a autoestima das pessoas é bastante afetada pela falta de presença afetiva nos locais de trabalho. O gestor muitas vezes se desloca de sua área, entretanto não interage, não conversa, não abre o canal de comunicação”. É exatamente isso que ocasiona o descontentamento ou desmotivação psicológica entre os colaboradores que afeta diretamente a qualidade do serviço, produtividade e todo o sistema organizacional.

Outro enorme desafio da comunicação interna é justamente provocar em todos os colaboradores o sentimento de pertença, como foi dito na introdução, nesse caso, eles realmente percebem que fazem parte do grupo e que suas atitudes, decisões e comportamentos influem diretamente no todo, até porque um dos objetivos de uma comunicação interna

eficiente é defender a unidade, departamentos, divisões, gerências e presidência. E conseqüentemente, traçam metas, elaboram estratégias e disputam pequenas parcelas do mercado, porque é exatamente nos pequenos detalhes que se faz o diferencial competitivo.

### **3.1 O endomarketing e a cultura organizacional**

É relevante destacar numa discussão sobre endomarketing o significado que tem os aspectos culturais de uma organização. Assim, é importante observar o que ensina Robbins (2003, p.288) “[...] cultura organizacional diz respeito a um sistema de significados comuns aos membros da organização, distinguindo uma organização das outras.” Essa cultura organizacional a que se refere Robbins define-se, como um conglomerado de características que adquirem caráter extremamente significativo para as organizações, e possuem ainda peculiaridades básicas como obter inovação, buscar melhores resultados, demonstrar atenção aos detalhes, direcionar a equipe entre outros valores.

Cabe-se dizer que a cultura organizacional é um fator indubitavelmente importante dentro das empresas, com ela se estabelece à personalidade da organização bem como os comportamentos acerca de cada setor ou departamento.

O mesmo Robbins (2003, p. 289) continua:

Quando falamos sobre a cultura de uma organização, estamos nos referindo á sua cultura dominante. É essa visão macro da cultura que confere a uma organização sua personalidade distinta [...] As subculturas são muitas vezes definidas por rótulos departamentais ou separação geográfica.

Contempla-se então, uma cultura particular de cada unidade, ou seja, de setores ou departamentos que obtém uma subcultura voltada unicamente para os membros desses mesmos departamentos. Tal situação pode resultar no não cumprimento da cultura dominante, assumindo comportamentos e personalidades distintas.

Por esse motivo nas empresas em que não se verifica uma cultura dominante há grandes chances de serem prejudicadas, uma vez que às subculturas implantadas pelos colaboradores não permitirão uma avaliação da organização acerca do que é impróprio ou não, pois a imposição de uma cultura organizacional torna-se viável na execução dos processos empresariais. Haja vista que esta possibilita ajustar o comportamento dos liderados e também orientá-los rumo aos caminhos que deverão percorrer para obter bons resultados.

Nesse aspecto, Santos (2008), diz que a história da empresa, os símbolos e rituais,

além da própria personalidade do seu fundador, contribuem para a formação de um conjunto de crenças e valores que somados às características dos indivíduos que passam a fazer parte dela equacionam um formato próprio, isto é, as rugosidades, de cada organização devem ser levadas em conta na hora de se administrar tais empresas, pois é necessária que se avalie tanto o passado quanto o presente para se ter uma visão de futuro.

### 3.2 Mantendo uma cultura de serviço

O endomarketing é uma ferramenta de alto valor e pode ser bastante favorável para a sustentação de uma cultura de serviço. Na verdade o marketing interno, neste aspecto, serve como subsídio para garantir o poder de uma gestão motivadora a qual possui bons relacionamentos internos, uma excelente comunicação interna proporcionando aos colaboradores *feedback* constante das informações. Grönroos (2003, p. 414) diz:

Nesse processo contínuo estão envolvidos cada gerente e cada supervisor. Se eles conseguirem incentivar seu pessoal, se puderem abrir canais de comunicação - formais e informais - e se garantirem que as informações de *feedback* cheguem aos funcionários, pode-se esperar que uma cultura de serviço continue. Gerentes e supervisores também são necessários na manutenção de bons relacionamentos internos.

As estratégias de marketing interno são aplicadas para ajudar todo corpo organizacional, ao passo que proporciona à manutenção da cultura de serviço já estabelecida, fazendo com que os colaboradores sejam sabedores dos métodos e estratégias implementadas pela organização, bem como as atividades que influenciam as rotinas, a implantação de novos sistemas e os fatores que norteiam os relacionamentos internos e externos.

Observa-se que para isso faz-se necessário uma boa administração capaz de estabelecer ou criar um ambiente interativo para o desenvolvimento sustentável da organização. Para tanto, verifica-se o que diz Lacombe (2004, p.87) quando fala a respeito de cultura organizacional:

Os padrões de suposições e valores básicos, inventados, descoberto, ou desenvolvidos por determinado grupo, á medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, portanto, para serem ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”

Ora, percebe-se perfeitamente que a manutenção de uma determinada cultura de serviço necessita de um conjunto de estratégias que sigam na direção de colocar os novos membros numa situação no mínimo confortável, assim, fica caracterizada a preocupação da organização pela manutenção de seus hábitos, crenças e valores. Buscando assim a unidade organizacional, tarefa que não é das mais simples em um mundo repleto de mudanças.

Ainda sobre manutenção de culturas, vale destacar que as organizações são na realidade um conjunto complexo de processos, máquinas e seres humanos que possuem ambições, comportamentos, e atitudes personalizadas, o que gera uma dificuldade de se uniformizar processos, estratégias, táticas e decisões. Nesse mesmo sentido, Chiavenato (1993, p. 610) ensina que “As organizações com características próprias, com sua própria cultura e seu próprio clima organizacional, todos esses conjuntos de variáveis devem ser continuamente observados, analisados e aperfeiçoados para que resultem em motivação e produtividade”.

Fica, portanto, em evidência a importância de políticas institucionais na tentativa da manutenção dos comportamentos, sendo o endomarketing uma delas.

### **3 NATUREZA DA PESQUISA E REFERENCIAL METODOLÓGICO**

#### **3.1 Natureza da pesquisa**

##### **3.1.1 Justificativa**

Hoje o mundo marcado pelas relações globalizadas, cujas interações são propiciadas pelo desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação, a qual possibilita não apenas proporcionar o acesso em tempo real, mas propicia a “mundialização” dos negócios em um mercado que já não reconhece fronteiras geopolíticas, nem respeita as identidades nacionais.

Uma organização empresarial, para manter-se viável neste mercado caracterizado pela concorrência, há de valorizar a informação, a comunicação, tanto com seus clientes externos, quanto com os internos. No primeiro caso, pode-se recorrer ao marketing, e, no segundo, ao endomarketing, competente ferramenta capaz de representar um diferencial competitivo importante, fato esse que contribui para a otimização das relações internas a

partir de processos de comunicação, com reflexos que se estendem aos clientes externos, uma vez que pode favorecer o aperfeiçoamento dos produtos e/ou serviços disponibilizados, o que, em última instância, pode garantir a manutenção desses clientes satisfeitos com a perfeição de produtos e serviços.

Assim, o endomarketing caracteriza-se por ser uma extensão da função de marketing voltada para o público interno, isto é para os clientes internos (gestor/colaboradores). Essa ação tem o intuito de promover entre seus colaboradores, setores/departamentos valores designados a atender o cliente (BEKIN, 1995).

### **3.2 Referencial Metodológico**

O universo da pesquisa foi uma empresa de telecomunicação na cidade de Imperatriz– MA. Sobre o universo Lakatos (2008) diz que é onde se passa os fenômenos e todos os alarmantes condizentes ao problema. Deste universo participaram 10 colaboradores e 01 gestor. No que diz respeito à amostra dos participantes foi utilizado o critério de acessibilidade que segundo Gil (2008) não tem muito rigor por não obter alto índice de precisão. Mas que para Vergara (2009) a precisão é existente, pois esse critério visa obter informações pelo o livre acesso aos participantes não interferindo no resultado da pesquisa.

O tipo de pesquisa mais adequado para o fenômeno em tela foi à pesquisa qualitativa e de caráter exploratório, que objetivou investigar e explorar fenômenos decorrentes da problemática.

Nesse sentido Gil (2008) menciona que a pesquisa exploratória visa o desenvolvimento e facilita a compreensão, tornando os conceitos e ideias bem mais nítidos. Entende-se que as pesquisas exploratórias têm por finalidade proporcionar um entendimento geral sobre determinado fenômeno, no qual o resultado desse processo ocasiona um problema mais forte e propenso a investigações.

E a finalidade da pesquisa qualitativa de acordo com Bauer e Gaskell (2003), é explorar vários pensamentos e opiniões, visando uma descoberta e embasamentos mais amplos.

Foram aplicadas entrevistas envolvendo gestor e colaboradores. Nesse sentido Lakatos e Marconi (1999) mencionam que tanto métodos quanto técnicas de pesquisa devem adequar-se ao problema a ser estudado. Assim, procurou-se adequar a investigação dentro dos

aspectos supracitados, levando em consideração cada característica da pesquisa para que os métodos fossem aplicados de forma coesa.

A construção dos dados se deu no próprio ambiente da empresa. Inicialmente foi esclarecido sobre a intenção da pesquisadora, bem como o tema e o objetivo da pesquisa e cada um dos participantes teve que assinar o termo de consentimento livre e esclarecido para dar mais segurança à pesquisa.

As entrevistas foram feitas entre os dias 21 e 22 de outubro de 2013, prazo mais que suficiente para obter as informações necessárias para fomentar a pesquisa. Todas as entrevistas foram ouvidas e transcritas pela própria pesquisadora, sendo que cada entrevista teve a duração média de 15 minutos.

As estratégias utilizadas para analisar os dados foram por análise de conteúdo e de discurso. Na visão de Lakatos e Marconi (2008) a análise de dados está pautada à inter-relação dos fenômenos existentes com outras variáveis que influenciam de alguma forma esses fenômenos, isto é uma atividade que avaliam as respostas relacionando-as com outros eventos.

Sobre a análise de conteúdo Moraes (1999) diz que a se constitui numa metodologia de pesquisa utilizada para descrever e explicar o conteúdo dos documentos e textos, conduzindo as descrições de maneira sistemática, qualitativa ou quantitativas, auxiliando um entendimento maior de uma leitura comum.

Logo, percebe-se que esse tipo de metodologia constitui mais do que uma mera técnica de análise de dados, pois busca juntar as partes teóricas e práticas dando um significado maior no campo das investigações. Para a identificação dos participantes da pesquisa, foi adotada incógnita para que as suas identidades pudessem ser preservadas, sendo utilizada para o colaborador a letra C seguida de numeral, assim, por ter apenas um gestor no recorte pesquisado, o gestor neste caso, não teve incógnita.

#### **4 ANÁLISES E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A pesquisa foi realizada através de entrevista envolvendo gestor e colaboradores. O gestor participante foi identificado como gestor, sendo que para os colaboradores utilizou-se a sequência de C1, C2, C3, entre outros.

#### 4.1 O que nos diz os colaboradores

Com relação aos resultados da pesquisa aplicada aos colaboradores a análise foi dividida em 4 categorias, visando um maior aprofundamento das respostas:

1. Perfil dos colaboradores;
2. Concepção de endomarketing;
3. Existência de estratégias (endomarketing);
4. Contribuições do endomarketing.

##### 4.1.1 Primeira Categoria – Perfil dos colaboradores

As características dos colaboradores foram representadas na primeira categoria na estrutura do Quadro 2 com o intuito de assimilar de maneira adequada as informações relacionadas aos perfis de cada colaborador questionado.

Nome	Gênero	Idade	Estado Civil	Profissão	Função	Tempo de trabalho
C1	F	28	Casada	Assistente social	Executiva de vendas	7 anos
C2	M	37	Casado	Técnico em T.I	Técnico em T.I	9 anos
C3	M	41	Casado	Analista de TI	Assistente de Informática	7 anos
C4	M	36	Casado	Comunicação Social	Radialista	14 anos
C5	F	51	Divorciada	Secretária	Almoxarife	17 Aanos
C6	F	47	Casada	Executiva	Executiva de Contas	18 anos
C7	F	48	Divorciada	Pedagoga	Executiva dos Rádios	25 anos
C8	F	47	Casada	Promotora de eventos	Coordenadora de Eventos	05 anos
C9	F	52	Casada	Graduanda em Administração	Coordenadora da OPEC	14 anos
C10	F	33	Viúva	Publicitária	Analista de Marketing	1 ano

**Quadro 2** – Características dos colaboradores

**Fonte:** A própria autora

#### 4.1.2 Segunda Categoria – Concepção de endomarketing

Em relação à segunda categoria foi perguntado sobre as percepções dos colaboradores sobre endomarketing. Nesse sentido, o **C1** respondeu dizendo que: *“O endomarketing é um mecanismo que trabalha em ligar funcionário e superior. É uma ponte de esclarecimento, ou melhor, dizendo de envolvimento entre as partes.”* O **C2** expõe que: *“[...] o endomarketing é uma ferramenta criada para melhorar a comunicação interna, ela ajuda no relacionamento entre o funcionário e diretor.”*

Do ponto de vista do **C1** percebe-se que existe um entendimento do que vem a ser o endomarketing. A explanação foi coesa e não se esquivou a realidade funcional da ferramenta. O **C2** foi enfático ao dizer que o endomarketing foi criado para melhorar a comunicação interna, ajudando na relação entre gestor e colaborador, que na verdade, é o papel do endomarketing, de estreitar os laços e otimizar essas relações.

Para tanto sobre este mesmo questionamento o **C9** menciona que a ferramenta serve para *“Assegurar que os funcionários se motivem para uma orientação ao cliente e um desempenho consciente dos serviços, é por isso que devemos desempenhar com êxito as nossas responsabilidades”*. Nota-se que a resposta do **C9** declinou-se para outro cenário, pois o que se pôde observar é que o **C9** no início da entrevista ficou apreensivo e talvez por este motivo tenha se atrapalhado na elaboração de sua resposta. Todavia, o que foi anteriormente referido é que esses ‘desempenhos e responsabilidades’ o qual o **C9** faz menção são conseqüências de uma gestão eficiente de endomarketing e não fundamentos dele.

Nesta mesma categoria, perguntou-se se a ferramenta endomarketing é pouco ou muito trabalhada dentro da empresa. Em resposta o **C10** diz que: *“É utilizada, mas, sempre pode ser melhorada. Algumas pessoas ainda não conhecem e não entendem o funcionamento dessa ferramenta, e por isso tem que ser reforçada pela gestão”*.

Para esse mesmo questionamento o **C3** menciona que: *“Acho que para a realidade desta empresa o endomarketing ainda está pouco difundido e precisa ser trabalhado, porque para a empresa ter um bom desempenho dos funcionários ela precisa motivá-los mais e fazer com que esses mesmos funcionários assimilem melhor os valores da empresa.”* Ora diante disso, pôde-se perceber que as opiniões de **C3** foram ao encontro as do **C10**, pois, ambos comungaram das mesmas ideias e afinaram de forma específica seus pontos de vistas.

Nesse sentido, sabe-se que embora o endomarketing tenha ganhado um espaço

significativo hoje dentro das organizações, ainda existem empresas que estão engatinhando para essa questão, ou que ainda não disseminaram eficientemente a importância da administração do endomarketing para a vitalidade da empresa.

#### 4.1.3 Terceira Categoria - Existência de estratégias (endomarketing)

Concernente à terceira categoria foi questionado se existem estratégias de endomarketing dentro da empresa. Assim o **C3** respondeu dizendo *“A partir da gestão atual observo que há sim um interesse por parte da direção em difundir o endomarketing. Porém, como foi dito anteriormente, é um processo bastante lento, porque no caso dessa empresa que é uma filial depende em alguns aspectos de sua matriz para determinadas tomadas de decisão, e isso às vezes prejudica um pouco a gestão.”*

Sobre isso o **C6** fala que *“Sim ele desenvolve, através de cursos online e palestras freqüentes, acredito que essas estratégias ajudam a empresa a desenvolver o endomarketing”*. Diante dessas arguições nota-se que tanto o **C3** quanto o **C6** confirmam a existência de estratégias, porém quando o **C3** ao ser entrevistado, não explicitou que tipo de estratégias o gestor utiliza, mas, em contrapartida justificou o motivo pelo qual o gestor tem dificuldade em lidar com tomadas de decisão.

Todavia, o **C6** menciona que cursos e palestras são ofertados constantemente como estratégia de endomarketing, no entanto, essa não é e nem pode ser as únicas estratégias adotadas pela gestão. Faz-se necessário, que aspectos como: relações interpessoais, coletividade, motivação e *feedback* entre outras questões, estejam inseridos nesse contexto para eficiência do endomarketing. Ainda dentro dessa mesma categoria, perguntou-se aos colaboradores se o relacionamento entre líder e liderado precisa melhorar.

Para tanto, o **C5** diz que *“Sim, é preciso uma maior interação ou integração, pois o relacionamento interpessoal deixa a desejar.”* Logo, o **C7** indaga que *“Apesar do gestor desta empresa ser uma pessoa com uma excelente visão administrativa e com senso de justiça aguçado, acredito que sempre haverá algo a ser melhorado. Talvez um olhar humano para as qualidades profissionais e pessoais dos colaboradores, porque isso é sempre bem querido.”*

Ver-se que não houve disparidade entre as indagações supracitadas, ambas acreditam que a melhoria é sempre importante para toda organização, neste caso (empresa de telecomunicação) não seria diferente. Pode-se salientar ainda, pontos significativos concernentes a falta ou pouca valorização profissional levantado pelo **C7** e a carência do

relacionamento interpessoal por parte do gestor, ora observada pelo **C5** são dados preocupantes, e o gestor precisa estar atento a essas questões para sanar possíveis falhas.

Na mesma categoria questionou-se ainda se o gestor desenvolve o trabalho em equipe dentro da empresa. Assim o **C3** respondeu dizendo: *“Sim, há uma preocupação por parte da gestão de que haja essa participação conjunta de seus colaboradores, incluindo todas as áreas da empresa.”* O **C10** diz que: *“Sim, o gestor cria situações que envolvem diversos setores ao mesmo tempo, ele é dinâmico, e isso ajuda para haja essa interação.”*

Logo o **C7** fala que: *“Através de reuniões semanais onde discutimos sobre as deficiências e vantagem de mercado em relação ao nosso ramo de atuação, nessas reuniões cada funcionário expõe o seu ponto de vista”*. Observa-se que o gestor se preocupa com a influência mútua de seus funcionários para otimizar os processos internos, isso é visto positivamente, uma vez que toda a organização é envolvida nesse processo.

Dentro desse cenário, Ferreira (1980) diz que o treinamento dentro de uma empresa é sem dúvida crucial para a preparação e desenvolvimento profissional, assim, as potencialidades são fomentadas para melhoria e execução das tarefas.

#### 4.1.4 Quarta Categoria - Contribuições do endomarketing.

Relacionado à quarta categoria indagou-se a respeito da existência de contribuição do endomarketing para atrair e reter clientes internos. Respectivo a isso **C8** diz que *“Sim, a empresa realiza sempre reuniões para discutirmos sobre vários assuntos como: produtividade, metas e resultados. [...] nessas reuniões o gestor cobra mais empolgação e eficiência na execução de nossos trabalhos, acho que isso também é endomarketing.”* Nessa mesma direção o **C4** menciona que *“São feitas reuniões periódicas onde são esclarecidos diversos pontos a serem melhorados [...]”*. Verifica-se que as falas do **C8** e **C4** convergem, porém, as mesmas contrapõem a argumentação do **C6** que diz acontecer cursos online e palestras frequentes, sem entrar no mérito das reuniões ocorridas periodicamente. Analisa-se nessa questão, um cenário de controvérsia, ou por esquecimento do entrevistado ou por falta de interesse do mesmo pelo assunto. De todo o modo, sabe-se que o *feedback* entre líder e liderado é importante, pois é através desse relacionamento que haverá uma realimentação de ânimos para o desempenho dos colaboradores em suas atividades. Fato que se confirma na terceira categoria nos discursos do **C3**, **C7** e **C10**.

#### 4.2 O que nos diz o gestor

O gestor responsável pelo setor comercial da empresa se submeteu a responder questões relacionadas à sua caracterização profissional, sobre a existência de estratégias de endomarketing e sobre a importância do endomarketing para a retenção ou manutenção de clientes. Referente à sua caracterização profissional o mesmo afirmou ter entre 40 - 45 anos, sendo este casado, graduado na área de contabilidade e publicidade, o qual atua na função de diretor de comercial há 15 anos aproximadamente.

Perguntou-se sobre as estratégias existentes para a utilização do endomarketing dentro da empresa. Em resposta o **gestor** disse que *“O ponto que mais se concentra esforços é para a valorização da nossa marca como ponto forte (estratégia). Somos privilegiados em trabalhar aqui, há muitas pessoas lá fora ou até mesmo na concorrência que fariam de tudo para estar no nosso lugar, por isso a valorização da marca é o nosso foco.”* Observa-se que o **gestor** procura despertar nos colaboradores o sentimento de pertença, quando os mesmos sentem-se inseridos dentro do sistema, neste caso a empresa.

No entanto, o **gestor** ao ser entrevistado não trouxe a baila outras estratégias adotadas para melhorar a comunicação interna da empresa. Logo, é interessante que essa não seja a única forma de tática de sua gestão, assim, é válido ressaltar que fatores como: treinamento, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, entre outros, possam fazer parte também de suas estratégias.

Questionou-se ainda se hoje o endomarketing é um diferencial competitivo. Para tanto o **gestor** disse que *“Sim. A partir do momento que valorizo o que faço, valorizo a empresa que trabalho e sou valorizado por ela, certamente a satisfação é instantânea. E isso multiplica a auto-estima e revigora a vontade de obter resultados pessoais e em equipe.”* Nota-se que em relação ao questionamento anterior, houve uma heterogeneidade nas respostas, pois nessa questão o **gestor** admite outras formas de se fazer endomarketing. No entanto, seu discurso é confrontado com as falas do **C5** e **C7**.

Indagou-se sobre qual a importância da utilização do endomarketing para a manutenção ou fidelização dos clientes internos. Em resposta o **gestor** mencionou que *“A fidelização dos clientes passa por várias ações, dentre elas a de endomarketing, essa ação é que traz desejos subjetivos de participar da organização, e quando a fidelização adquirida dificilmente é quebrada.”* Nota-se que a fala do **gestor** foi coerente ao primeiro

questionamento feito na segunda categoria, pois o mesmo reafirma que trabalha para que haja o sentimento de integração do grupo à organização (sentimento de pertença).

Por conseguinte, perguntou-se sobre o que poderia ser melhorado dentro da empresa para eficiência da comunicação interna entre líder e liderado. O **gestor** disse que *“Muitas vezes nós gestores criamos barreiras para o contato, às vezes involuntariamente, e o contrário também acontece. Em minha opinião não há nada melhor do que uma conversa franca, por mais que naquele momento possa parecer dura e objetiva. Ninguém é dono da verdade. E as decisões precisam ser tomadas, mas nada impede que o rumo de um planejamento quando se detecta um erro durante o caminho possa ser mudado.”* Ver-se que o **gestor** exerce uma relação entre os liderados, e isso é um fator positivo, pois somente através do exercício da comunicação é que se adquire o *feedback*.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Neste artigo foi abordado sobre o endomarketing como diferencial competitivo em uma empresa de telecomunicação de Imperatriz - MA e que foi ao encontro do problema da pesquisa.

Quanto ao que se refere especificamente ao problema enunciado na introdução, como o endomarketing pode se tornar um diferencial competitivo em uma empresa de telecomunicação de Imperatriz – MA, e que se constituiu como o ponto de partida da pesquisa, mesmo considerando seu nível de complexidade, pode-se afirmar que recebeu tratamento metodológico adequado.

O trabalho alcançou também os objetivos específicos, que foram: (i) identificar o perfil de colaboradores; (ii) identificar junto a colaboradores a concepção do endomarketing; (iii) identificar junto a colaboradores a existência de estratégias para a utilização do endomarketing por parte da empresa; (iv) identificar junto a colaboradores possíveis contribuições do endomarketing para atrair e reter clientes internos; (v) Identificar o perfil do gestor; (vi) identificar junto ao gestor a existência de estratégias para a utilização do endomarketing para a empresa; (vii) identificar junto ao gestor qual a importância da utilização do endomarketing para a manutenção dos clientes internos.

Quanto ao objetivo geral, verificar de que forma o endomarketing pode se tornar um diferencial competitivo na organização em tela pode-se dizer que o mesmo foi alcançado.

A pesquisa contribuiu expressivamente para a identificação de estratégias de

endomarketing dentro da organização, bem como as contribuições dessa ferramenta para a retenção de clientes internos. Identificou ainda propostas de melhoria para um aproveitamento eficiente do endomarketing por parte da organização. Verificou-se ainda que existe um relacionamento favorável entre líder e liderado, mas que precisa ser trabalhado mais afincado com o intuito de promover a melhoria da comunicação interna e influência mútua eficiente. Notou-se que a empresa fomenta o endomarketing, porém, faz-se necessário então, otimizar essa ferramenta para que haja resultados mais elevados.

Desse modo, o trabalho de um pesquisador só tem algum valor se algumas de suas conclusões forem levadas adiante, pelo menos em termos de debates, discussões e quem sabe até a implantação dessas novas ideias, neste caso, através dos resultados obtidos na pesquisa de campo, bem como das observações feitas nas visitas ao objeto de estudo. Esta pesquisadora optou por sugerir algumas mudanças no sentido de melhorar as condições da comunicação interna da empresa ora investigada, sendo as propostas:

- ✓ Disseminar dentro da organização a necessidade de se fazer endomarketing;
- ✓ Otimizar a comunicação interna como fonte importante e eficiente de *feedback*;
- ✓ Promover a valorização profissional dos colaboradores, a fim de trabalhar à auto-estima dos mesmos, seja através de bonificações ou pelo reconhecimento de seus pontos fortes (qualidades).

Por fim, essa pesquisa não teve a intenção de encerrar a discussão a cerca do tema estudado, pelo contrário, a ideia da pesquisadora é justamente provocar novos debates na mesma direção, e ainda pela complexidade da temática, acredita-se mais uma vez que o objetivo geral foi alcançado.

## REFERÊNCIAS

- BAUER, Martin W. e GASKELL, George (ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. 2 ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2003.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing**. 3. ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4 ed. São Paulo; Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1993.
- FERREIRA, Paulo. **Administração de Pessoa: relações**. Ed. São Paulo: Atlas, 1980, p. 335.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing – gerenciamento e serviços**, 2003. Tradução: Editora - Campus.
- KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gray. **Princípios do Marketing**. tradução Arlete Simile Marques, Sabrina Cairo; 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Técnicas de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 7.ed. São Paulo. Atlas, 2005.
- MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**. Porto Alegre, p. 32, 1999.
- PENTEADO, J. Roberto Whitaker. **Marketing Best: os melhores casos brasileiros de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. 15ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2008.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2009.