

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS**  
**LUCAS DOS SANTOS PENA**  
**THAILÁ EUFLASINO VICTURIANO**

**BOAS PRÁTICAS DE ENDOMARKETING: UMA ANÁLISE COMPARATIVA POR  
MEIO DO BENCHMARKING EM ORGANIZAÇÕES DE DESTAQUE**

**São Carlos**  
**2025**

**LUCAS DOS SANTOS PENA**  
**THAILÁ EUFLASINO VICTURIANO**

**BOAS PRÁTICAS DE ENDOMARKETING: UMA ANÁLISE COMPARATIVA POR  
MEIO DO BENCHMARKING EM ORGANIZAÇÕES DE DESTAQUE**

Trabalho de Graduação do tipo Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial, pelo Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

Orientador(a): Prof(a). Esp. Gilvane Aparecida de Carvalho.

São Carlos  
2025

# BOAS PRÁTICAS DE ENDOMARKETING: UMA ANÁLISE COMPARATIVA POR MEIO DO BENCHMARKING EM ORGANIZAÇÕES DE DESTAQUE

Lucas Dos Santos Pena

Thailá Euflasino Victuriano

**Resumo:** Este estudo analisa as práticas de endomarketing adotadas por empresas reconhecidas por sua excelência em gestão de pessoas: Natura, Magazine Luiza, Google e Toyota. A pesquisa, de natureza qualitativa e exploratória, utiliza o benchmarking como método para comparar as estratégias dessas organizações, baseando-se em relatórios anuais e informações públicas. O objetivo central é compreender como a comunicação interna, o reconhecimento dos colaboradores, o bem-estar no ambiente de trabalho e a cultura organizacional se articulam para promover engajamento e reduzir a rotatividade. Os resultados indicam que, mesmo atuando em segmentos distintos, essas empresas compartilham abordagens semelhantes na valorização do quadro de colaboradores, sempre alinhadas às suas metas corporativas. O benchmarking se revela uma ferramenta eficaz para orientar outras organizações, principalmente as de menor porte, na implementação de práticas sustentáveis e motivacionais. Conclui-se que um endomarketing bem planejado, integrado à cultura da empresa, fortalece a identidade organizacional, melhora a comunicação interna e aumenta a motivação da equipe, impactando positivamente os resultados do negócio.

**Palavras-chave:** Endomarketing, Benchmarking, Clima Organizacional, Gestão de Pessoas, Retenção de Talentos, Cultura Corporativa, Motivação no Trabalho.

**Abstract:** This study analyzes the endomarketing practices adopted by companies recognized for their excellence in people management: Natura, Magazine Luiza, Google, and Toyota. This qualitative and exploratory research employs benchmarking as a method to compare the strategies of these organizations, based on annual reports and public institutional data. The main objective is to understand how internal communication, employee recognition, workplace well-being, and organizational culture interact to foster engagement and reduce turnover. The findings indicate that, despite operating in different sectors, these companies share similar approaches to valuing their workforce, consistently aligned with their corporate goals. Benchmarking proves to be an effective tool to guide other organizations—especially smaller ones—in implementing sustainable and motivational practices. The study concludes that well-planned endomarketing, when integrated with the company's culture, strengthens organizational identity, improves internal communication, and increases team motivation, ultimately impacting business outcomes positively.

**Keywords:** Endomarketing, Benchmarking, Organizational Climate, People Management, Talent Retention, Corporate Culture, Workplace Motivation.

## 1 INTRODUÇÃO

Os trabalhadores são a força vital que impulsiona o sucesso das empresas – sem sua dedicação e competência, nenhuma organização consegue prosperar. São esses profissionais que transformam planos em realidade, superando desafios para alcançar os resultados desejados. Diante de um mercado cada vez mais disputado, onde conquistar e manter clientes exige diferenciação, as empresas precisam adotar uma estratégia que começa pela base: valorizar e motivar seus próprios funcionários.

"Conforme a American Marketing Association, o marketing é a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo" (Kotler; Keller, 2018, p. 3). Assim, diferentemente do marketing tradicional, o endomarketing foca suas ações no público interno, considerando os funcionários como clientes que precisam ser engajados e satisfeitos.

Segundo Bekin (1995), o endomarketing tem como objetivo manter os colaboradores bem informados e motivados, fazendo com que compreendam seu papel fundamental no desenvolvimento organizacional. A própria construção da palavra "endomarketing" já revela seu propósito. O prefixo "endo", que vem do grego endon, significa "dentro", "para o interior". Isso mostra claramente que se trata de uma vertente do marketing voltada para o ambiente interno das organizações.

O endomarketing tem ganhado espaço como ferramenta estratégica para alinhar os colaboradores à missão organizacional, consiste em ações de marketing voltadas para os colaboradores da empresa, com o fim de promover entre funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente (BEKIN, 1995).

Dessa forma, se o endomarketing é essencial para alinhar os colaboradores aos objetivos organizacionais, surge então uma questão estratégica: como identificar as melhores práticas para implementar essas ações de forma eficaz? É justamente neste ponto que o benchmarking se apresenta como ferramenta indispensável.

Conforme definido por Balm (1995, p. 34), o benchmarking caracteriza-se como "processo contínuo de medirmos produtos, serviços e práticas", sendo complementado por Camp (2002, p. 15) como "busca pelas melhores práticas que conduzem uma empresa à maximização da performance empresarial".

Essa dupla perspectiva não apenas reforça seu papel essencial na identificação de padrões de excelência em gestão organizacional, mas também estabelece o benchmarking como

metodologia que combina análise comparativa de modelos bem-sucedidos no mercado. Diante disso, este trabalho propõe o estudo comparativo de boas práticas de endomarketing por organizações reconhecidas por sua eficácia na gestão de pessoas e excelência na comunicação interna com os colaboradores.

Da mesma forma, o benchmarking será o processo utilizado para comparação dessas boas práticas de endomarketing nas empresas Natura, Magazine Luiza, Google e Toyota, a partir de seus relatórios anuais.

A relevância desta pesquisa fundamenta-se na necessidade de compreender e sistematizar estratégias eficazes de endomarketing, destacando tanto a importância de conhecer boas práticas quanto a utilidade do benchmarking como método comparativo. O objetivo consiste em demonstrar como as organizações podem se inspirar e se beneficiar desses casos de excelência, adaptando às suas realidades os modelos bem-sucedidos adotados por empresas referência em seus respectivos segmentos de mercado.

Tem como objetivo principal analisar as práticas de endomarketing em empresas líderes (Natura, Magazine Luiza, Google e Toyota), identificando padrões e diferenças em suas estratégias. Para isso, busca: (1) revisar conceitos fundamentais com base em autores como Balm, Bekin, Brum, Chiavenato e Kotler; (2) mapear as ações implementadas por essas empresas através de relatórios e documentos públicos; e (3) avaliar como essas práticas podem ser adaptadas por outras organizações, especialmente pequenas e médias empresas.

A pesquisa adotará uma abordagem qualitativa e bibliográfica, fundamentada na análise de relatórios anuais, materiais institucionais públicos, livros, artigos científicos e fontes confiáveis disponíveis em bases como Google Acadêmico, SciELO e portais especializados em administração. Quanto à estrutura, o trabalho será organizado em três etapas principais: (1) revisão teórica dos conceitos de endomarketing e benchmarking; (2) análise de casos das empresas selecionadas (Natura, Magazine Luiza, Google e Toyota); e (3) discussão dos resultados e suas implicações para a gestão da cultura organizacional, com ênfase na aplicabilidade em diferentes contextos empresariais.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

Na literatura, Bekin (1995) destaca-se como um dos precursores nos estudos de endomarketing. Em sua obra *Conversando sobre Endomarketing*, o autor concebe essa abordagem como

[...] Ações de marketing dirigidas para o público interno da organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente ou, dependendo do caso, o consumidor. Essa noção de cliente por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa. O comprometimento implica a adesão aos valores e objetivos da empresa por meio do endomarketing e pressupõe o trabalho em equipe, em um contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários setores da organização. (Bekin, 2004, p. 3)

Se, conforme demonstra Bekin (2004), o endomarketing se configura como um sistema de valores organizacionais internalizados pelos colaboradores, é fundamental compreender como essa internalização ocorre na prática organizacional. Nesse sentido, o endomarketing, enquanto estratégia, engloba conceitos e aplicações que demandam especial atenção por parte da liderança.

Sua eficácia está vinculada à integração estratégica entre as áreas de marketing e recursos humanos. Essa sinergia se justifica pela natureza dupla do endomarketing: por um lado, incorpora princípios tradicionais de marketing voltados para engajamento e satisfação; por outro, está relacionado à gestão de pessoas, particularmente no que diz respeito à motivação e ao desempenho dos colaboradores - aspectos fundamentais da atuação do Recursos Humanos.

Segundo Brum (2010, p. 22), em sua obra Endomarketing de A a Z, "Endomarketing é, portanto, uma das principais estratégias de gestão de pessoas nas empresas que buscam não apenas sucesso em termos de mercado, mas a perenização." Nessa perspectiva, como abordagem gerencial, o endomarketing atua conjuntamente com o setor de Recursos Humanos para fomentar a adesão dos colaboradores às metas organizacionais.

Centrado na motivação e comunicação, o endomarketing demonstra que equipes satisfeitas elevam o desempenho organizacional. Esse alinhamento entre colaboradores engajados e objetivos empresariais resulta em maior satisfação e retenção de clientes.

De acordo com a abordagem teórica de Bekin (2004), o endomarketing estrutura-se em quatro componentes essenciais: (a) a dimensão operacional, compreendendo iniciativas administrativas direcionadas aos colaboradores; (b) alinhamento conceitual das mensagens; (c) as metas estratégicas, voltadas ao cultivo de relações de fidelidade com o quadro funcional; e (d) o papel organizacional de articulação entre diferentes unidades empresariais.

Segundo Gronroos (2003, p. 406), "os funcionários formam um mercado interno que deve ser atendido primordialmente – eles não devem ser vistos como subordinados, apenas, mas a partir de uma perspectiva de parceria na qual os dois lados ganham."

Conforme Chiavenato (2004, p. 448), "as organizações necessitam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam para que consigam alcançar

níveis elevados de produtividade. E é neste contexto que, para satisfazer o cliente externo, as organizações, antes, devem satisfazer seus próprios funcionários" (Revista Contemporânea, v. 3, n. 5, 2023).

Na visão de Gil (2001), a motivação consiste em um impulso interno que mobiliza os indivíduos em direção à realização de seus objetivos pessoais e profissionais, ativando mecanismos psicológicos que transformam necessidades latentes em ações concretas. De acordo com a perspectiva de Brum (1998), a desmotivação no ambiente laboral constitui um fenômeno frequente, embora não necessariamente constante.

A autora defende a realização periódica de avaliações para identificar as raízes desse problema, utilizando estratégias de endomarketing como ponte para realinhar os objetivos organizacionais às expectativas dos colaboradores.

Em sua obra Endomarketing de A a Z (2010), Brum estabelece um framework metodológico para o alinhamento estratégico entre o quadro de colaboradores e objetivos organizacionais. A autora oferece um conjunto de ferramentas estratégicas para promover a convergência entre: As perspectivas individuais dos colaboradores e As diretrizes organizacionais da empresa. No quadro a seguir, serão apresentados os principais conceitos abordados na obra, acompanhados de exemplos práticos de aplicação.

Quadro 1: Framework metodológico

<b>Tópico</b>	<b>Conceito</b>
As muitas visões do endomarketing	A comunicação interna busca informar e reintegrar os diversos segmentos dos públicos (diretoria, gerência e funcionários), integrando cada público dentro de seu setor para atingir os interesses empresariais.
Bendito seja o público interno	Apesar do marketing interno usar ferramentas de massa, é essencial que os gestores façam com que o colaborador se sinta único no ambiente empresarial.
Demandando endomarketing	Desenvolver programas e ações de endomarketing conforme o perfil dos profissionais de cada empresa estudada.
Encantado pelo conteúdo	A informação é o efeito da comunicação interna e a principal tática de aproximação da empresa com seu público interno.
Informação: principal caminho para a motivação	A informação é o produto da comunicação e o "objeto de valor" na relação empresa/empregado.
Juntando pessoas, áreas, unidades e empresas	Integração de setores para promover hierarquia horizontal e proximidade com gestores. Exemplos: festas comemorativas e confraternizações.
Liderança: o melhor caminho para a informação	O líder é quem promove e direciona a comunicação interna.

Motivação: uma responsabilidade a ser dividida	Objetivos que envolvem amor a si, ao próximo, ao trabalho e à empresa.
Ouvindo o público interno	Importância de conhecer com quem e para quem se trabalha.
Planejamento estratégico de endomarketing	Posicionamento interno focado no que realmente importa na percepção do colaborador.

Fonte: BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. São Paulo: Integrare, 2017.

O endomarketing, conforme destacado por Medeiros Brum (2010), funciona como um catalisador estratégico nas organizações, transformando colaboradores em agentes alinhados aos propósitos empresariais. Ao fomentar uma cultura de sinergia, essa prática não apenas fortalece a coesão interna, mas também impulsiona a eficácia na execução de metas, na otimização de processos e na entrega de soluções ao mercado.

Cerqueira (1994) ressalta que o endomarketing, quando bem implementado, opera como um sistema de comunicação bidirecional, fortalecendo vínculos interpessoais e promovendo autoestima, empatia e eficácia organizacional. O endomarketing eficaz baseia-se em três elementos-chave: comunicação interna transparente e bilateral, capacitação técnica e comportamental dos colaboradores, e valorização profissional através de reconhecimento e respeito - fatores que, segundo Bekin (2004), fortalecem o engajamento, o sentimento de pertencimento e o alinhamento cultural na organização.

## 2.1 DIMENSÕES ESTRATÉGICAS DO ENDOMARKETING

A comunicação é essencial para as relações humanas e a vida em sociedade, pois permite que as pessoas troquem informações e se entendam. Para acontecer, ela precisa envolver pelo menos duas pessoas - uma que envia a mensagem e outra que recebe - usando alguma forma de linguagem ou meio de comunicação. Esse processo de troca é fundamental para criar compreensão mútua entre os participantes (MEN; YUE, 2019; BOGDEZEVICIUS; ALENCAR, 2023).

A comunicação empresarial e a comunicação interna são frequentemente confundidas, mas possuem naturezas distintas. Como destaca Cahen (1990, p.29), a comunicação empresarial é "uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa".

Enquanto a comunicação empresarial concentra-se nos objetivos estratégicos organizacionais, a comunicação interna atua em todos os níveis hierárquicos, funcionando como ponte entre a direção e os colaboradores para promover o alinhamento e engajamento da

equipe. Conforme Argenti (2006, p.65), trata-se de 'um esforço colaborativo entre os departamentos de comunicação empresarial e de recursos humanos'.

Todavia a Dimensão Comunicacional envolve a qualidade, frequência e clareza da comunicação interna. A comunicação deve ser estratégica, planejada e com canais adequados para cada público interno. O processo comunicativo cria um ciclo virtuoso: gera envolvimento, que conduz ao comprometimento, que por sua vez fortalece a motivação - ciclo este sustentado pela própria comunicação organizacional.

Para manter os colaboradores motivados, é essencial fornecer-lhes informações relevantes, dados concretos e referências claras. Este engajamento constitui o núcleo estratégico do endomarketing (BEKIN, 2004, p.99). Contudo, esse ciclo virtuoso de comunicação-engajamento só atinge plenitude quando a empresa internaliza que a verdadeira motivação nasce da reciprocidade: se o colaborador se compromete com a organização, a organização deve igualmente comprometer-se com seu desenvolvimento integral.

Estudos indicam que a verdadeira valorização profissional ocorre quando são criadas condições para que o indivíduo alcance suas aspirações pessoais através da atividade laboral (TAMAYO; PASCHOAL, 2003). “Hoje se reconhece que a maneira como a organização trata e gerencia as pessoas é o segredo do seu sucesso e competitividade” (CHIAVENATO, 2003, p.140).

Quando os colaboradores percebem-se integrados à organização, incluídos nas tomadas de decisão e valorizados como membros da equipe, sua disposição para engajar-se rotineiramente nas atividades corporativas mostra-se significativamente ampliada. Conforme Dejours (2012), o reconhecimento profissional constitui-se como uma validação coletiva de natureza simbólica, na qual colegas e gestores atribuem valor às contribuições tangíveis e intangíveis do trabalhador no desempenho de suas funções.

Este processo de reconhecimento e engajamento gera impactos diretos no clima organizacional, que se manifesta através das percepções compartilhadas pelos colaboradores. Importante destacar que, enquanto a satisfação no trabalho reflete atitudes individuais (com componentes afetivos e cognitivos), o clima organizacional emerge como variável coletiva de natureza cognitiva, diretamente influenciada pela qualidade das interações internas. Chiavenato (2006) caracteriza o clima organizacional como um fenômeno psicossocial

Constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização; (...) é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho; (...) a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento (Chiavenato, 2006, p. 50).

O clima organizacional configura-se como indicador do grau de satisfação dos membros organizacionais em relação a dimensões críticas da cultura corporativa, abrangendo desde políticas de RH até processos de comunicação e identidade organizacional (CODA, 1997, p. XX).

Em organizações que enfrentam um clima organizacional prejudicado, um dos fenômenos mais críticos a ser observado é o turnover – termo que designa a rotatividade de funcionários durante períodos de crise ou insatisfação. Esse indicador reflete diretamente o grau de engajamento e a percepção dos colaboradores em relação à empresa, podendo ser agravado por: políticas inadequadas de gestão de pessoas; falta de reconhecimento e valorização profissional e comunicação interna ineficaz.

O clima organizacional é influenciado por múltiplos aspectos, incluindo desmotivação, falta de alinhamento entre áreas, problemas de gestão, comunicação ineficaz e insatisfação dos colaboradores, exigindo ações integradas para melhoria. Esses aspectos afetam a motivação do colaborador. Chiavenato (2004) fundamenta que a motivação humana nas organizações deriva de fatores internos e externos que: geram impulsos para ação e orientam padrões comportamentais.

Cultura e clima organizacional definem como uma empresa opera e cresce. Entendê-los é essencial para tomar melhores decisões, alinhar equipes e garantir resultados duradouros. A cultura organizacional pode ser conceituada como:

conjunto de valores, crenças, tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa (Nassar, 2000, p. 20)

Para Chiavenato (2006, p. 100), “a cultura organizacional é um padrão de aspectos básicos compartilhados, inventados, descobertos ou desenvolvidos por determinado grupo que aprende a enfrentar seus problemas de adaptação externa e integração interna”. Cultura não se vê, mas se percebe: no jeito que as pessoas trabalham, se relacionam e tomam decisões.

Teixeira (2005) conceitua cultura organizacional como um sistema de valores coletivos, manifestado por meio de narrativas gerenciais, práticas simbólicas (mitos, rituais) e estruturas de poder. Essa construção, análoga à personalidade humana, orienta padronicamente o comportamento dos membros da organização.

## 2.2 ENDOMARKETING X BENCHMARKING

A articulação entre os conceitos de Endomarketing e Benchmarking surge da proposta de que o Benchmarking permite identificar lacunas e práticas de melhoria.

Segundo Spendolini (1994, p.10), benchmarking é “um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional”. Entende-se, portanto, benchmarking como uma ferramenta de utilização contínua de comparação dos seus processos, produtos e serviços com a atividade semelhante mais conhecida, de modo que as metas mais atingíveis sejam estabelecidas e um curso de ação real implementado, com o objetivo de se manter eficiente, e o melhor dos melhores, num prazo razoável (BALM, 1994).

Diante disso, está reflexão busca responder à seguinte questão: como a prática de benchmarking em empresas como Natura, Magazine Luiza, Google e Toyota pode inspirar estratégias adaptáveis para melhorar a comunicação interna, promover um clima organizacional saudável e contribuir para a retenção de talentos em empresas que buscam modelos de referência? Além disso, pretende-se explorar outras perspectivas empresariais que possam ser aplicadas de maneira estratégica em diferentes contextos organizacionais

Quanto ao objeto de comparação, o benchmarking pode ser classificado em de produto: características como design, funcionalidades e materiais empregados, são avaliadas e comparadas por meio de métricas pré-estabelecidas, como custo e peso. Para isso, os produtos são desmontados em seus componentes básicos, permitindo uma análise detalhada de cada parte. As informações coletadas nesse processo servem como insumos fundamentais para o desenvolvimento ou aprimoramento de um produto novo ou existente, orientando melhorias e inovações.

O benchmarking de processos consiste na comparação dos processos internos de uma empresa com os de outras organizações, seja do mesmo setor ou de setores distintos. Esse método permite identificar diferenças, entender suas causas e descobrir oportunidades de aprimoramento. Ao comparar práticas entre empresas de áreas diferentes, é possível adquirir conhecimentos sobre conceitos inovadores e tecnologias variadas, que podem ser aplicados para aumentar o valor e a eficiência dos processos (Mertins; Kohl, 2004).

O benchmarking estratégico consiste em comparar o desenvolvimento e as estratégias de uma empresa, como alocação de recursos e investimentos, para fortalecer sua vantagem

competitiva. Ele serve para revisar continuamente as estratégias diante das mudanças do mercado, avaliando a capacidade de reação da empresa e identificando os fatores que influenciam seu sucesso (ALBERTIN; KOHL; ELIAS, 2015).

Camp (1994) destaca que o benchmarking é formado por duas etapas principais: as práticas e as métricas. As práticas correspondem aos métodos e processos aplicados no sistema produtivo, enquanto as métricas são os indicadores associados a essas práticas, que permitem sua avaliação quantitativa. competitiva.

O autor sugere que o benchmarking comece com uma análise detalhada das práticas, deixando o desenvolvimento das métricas para depois, já que essas últimas, embora revelem as lacunas existentes, não são suficientes para identificar as causas de eventuais desempenhos abaixo do esperado.

De acordo com Camp (1994), o sucesso do benchmarking, ou o alcance de um desempenho superior, está ligado à capacidade de adaptar as práticas identificadas, e não apenas à sua simples reprodução. Essa adaptação exige compreensão do contexto específico da organização, garantindo que as melhorias sejam efetivas e alinhadas às suas necessidades e objetivos estratégicos.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente investigação adota uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e natureza exploratória, com foco na compreensão das práticas de endomarketing desenvolvidas em grandes corporações. Para isso, foi utilizado o método do benchmarking interno comparativo, tendo como fonte principal os relatórios corporativos anuais de quatro empresas amplamente reconhecidas: Natura, Magazine Luiza, Google e Toyota.

A metodologia empregada baseou-se em dois principais tipos de pesquisa: bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica envolveu a consulta a obras e artigos científicos voltados aos temas de endomarketing, benchmarking e gestão de pessoas, com o objetivo de fundamentar teoricamente a análise. Paralelamente, a pesquisa documental concentrou-se no exame dos relatórios anuais e de sustentabilidade mais atualizados das organizações selecionadas, disponíveis de forma pública.

A escolha dessas empresas se justificou tanto pela sua notoriedade internacional no campo da gestão de pessoas quanto pela transparência e detalhamento das informações disponibilizadas ao público. A interpretação dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo, permitindo a sistematização das ações de endomarketing identificadas nos

documentos e a comparação entre as estratégias adotadas, com atenção especial a práticas relacionadas à comunicação interna, valorização dos colaboradores e promoção do bem-estar no ambiente de trabalho

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A adoção de práticas de endomarketing pelas organizações tem se revelado um recurso estratégico importante para fortalecer o engajamento dos colaboradores, otimizar os fluxos de comunicação interna e alinhar a equipe aos propósitos institucionais. Brum (2018), aponta que essas ações desenvolvem iniciativas voltadas à valorização do público interno, desempenhando papel central na consolidação de uma cultura organizacional participativa e coesa.

De forma complementar, Bekin (2004) ressalta que o endomarketing funciona como um canal de integração entre a liderança e os colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho pautado pela confiança, reconhecimento mútuo e estímulo contínuo à motivação. Considerando a relevância do tema, este estudo propõe um quadro comparativo entre as empresas Natura/Magazine Luiza e Google/Toyota reconhecidas por suas práticas inovadoras de gestão de pessoas e comunicação interna.

A comparação se baseia nos principais indicadores de endomarketing descritos na literatura especializada, bem como em fontes documentais confiáveis, como os relatórios anuais mais recentes das empresas, publicações da Revista Exame, plataforma Glassdoor, Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA-SP) e rankings do Great Place to Work (GPTW).

O objetivo é realizar um benchmarking comparativo que permita evidenciar convergências e especificidades nas estratégias de valorização dos colaboradores adotadas por ambas as organizações, servindo como referência para outras instituições que buscam aprimorar suas políticas de endomarketing.

TABELA 1: Comparativa De Ações De Endomarketing

<b>Indicador de Endomarketing</b>	<b>Natura</b>	<b>Magazine Luiza</b>
<b>1. Comunicação Interna</b>	Comunicação multicanal com foco em escuta ativa, propósito e transparência (rel. 2023).	Comunicação direta, acessível e horizontal; forte presença da liderança nos canais internos.
<b>2. Valorização do Colaborador</b>	Reconhecimento vinculado a causas sustentáveis; programas	"Só é bom para a gente se for bom para todo mundo";

	de premiação alinhados ao propósito.	destaque em meritocracia e reconhecimento.
<b>3. Treinamento e Desenvolvimento</b>	Universidade Natura e trilhas de aprendizado contínuo com foco socioambiental e lideranças.	Programas robustos como “Trilhas Magalu”; investimento em inovação, tecnologia e capacitação.
<b>4. Qualidade de Vida e Bem-Estar</b>	Saúde integral (física, mental e social); política de trabalho flexível e inclusão.	Programas como “Magalu Saúde” e ações de bem-estar emocional e familiar.
<b>5. Cultura Organizacional</b>	Cultura baseada em propósito, diversidade e impacto socioambiental positivo.	Cultura de valorização das pessoas, simplicidade, inclusão e inovação constante.
<b>6. Avaliação no Glassdoor (2024)</b>	4,3/5 – Destaques: propósito, ambiente colaborativo, benefícios.	4,5/5 – Destaques: liderança acessível, clima organizacional e oportunidades de crescimento.
<b>7. GPTW – Great Place to Work (2023/24)</b>	Reconhecida entre as melhores empresas para trabalhar no Brasil (setor de cosméticos).	Top 3 no ranking nacional; destaque em diversidade e inclusão (GPTW Mulheres e LGBTQIA+).
<b>8. Ranking Exame – Melhores Empresas para Trabalhar</b>	Presença constante entre as mais admiradas; destaque em sustentabilidade e impacto social.	Empresa mais admirada do varejo em clima organizacional e inovação interna (Exame 2023).
<b>9. CRA-SP – Práticas de gestão e clima</b>	Destaque em governança corporativa com ênfase em RH humanizado.	Reconhecida por práticas de RH inovadoras e foco em liderança inclusiva (CRA-SP, 2023).

Fonte: Elaboração própria com base nos Relatórios Anuais (2023/2024) da Natura e Magazine Luiza, Glassdoor, GPTW Brasil, Revista Exame e publicações do CRA-SP. Indicadores extraídos da literatura de endomarketing conforme Brum (2018) e Bekin (2004).

A análise das práticas de endomarketing de Natura e Magazine Luiza, conforme apresentado no quadro comparativo, evidencia a adoção de estratégias robustas voltadas à valorização do público interno, com ênfase na comunicação, no reconhecimento e no bem-estar dos colaboradores. Ambas as empresas demonstram alinhamento com os princípios defendidos por Brum (2018), que destaca a comunicação interna eficiente e o engajamento dos colaboradores como fatores determinantes para a construção de uma cultura organizacional coesa e orientada para resultados.

A Natura, empresa do setor de cosméticos, apresenta uma abordagem fortemente orientada por seu propósito institucional, ancorado na sustentabilidade e na diversidade. Suas práticas de endomarketing refletem uma preocupação constante com o bem-estar integral do colaborador, incorporando dimensões física, emocional e social. A atuação da Universidade

Natura e os mecanismos de escuta ativa configuram um modelo de gestão voltado à formação contínua e ao desenvolvimento humano. Tais práticas estão em consonância com a visão de Bekin (2004), ao defender que o endomarketing deve promover uma conexão autêntica entre os valores organizacionais e o cotidiano dos funcionários.

Por outro lado, o Magazine Luiza, pertencente ao setor varejista, adota uma estratégia marcada pela simplicidade comunicacional, valorização da meritocracia e incentivo à inovação interna. A empresa se destaca por manter uma liderança próxima e acessível, além de criar um ambiente de trabalho inclusivo e motivador. O alto índice de satisfação no Glassdoor e os reconhecimentos constantes no ranking GPTW reforçam a eficácia de suas ações de endomarketing. A cultura organizacional da empresa, sustentada pelo lema "gente que gosta de gente", revela uma estratégia centrada na humanização das relações de trabalho e na promoção de um ambiente organizacional positivo.

Observa-se ainda que, embora atuem em setores distintos, as duas empresas compartilham compromissos semelhantes com o desenvolvimento dos colaboradores, sendo referências em benchmarking interno para organizações que buscam implementar políticas de endomarketing sustentáveis e eficazes. A presença recorrente nos rankings do GPTW e na Revista Exame corrobora a consolidação dessas práticas como diferencial competitivo e fator de retenção de talentos.

Em síntese, o comparativo evidencia que tanto a Natura quanto o Magazine Luiza operam não apenas com ações isoladas de endomarketing, mas com estratégias integradas à cultura, ao planejamento e à governança organizacional. Essa integração fortalece o capital humano e potencializa os resultados institucionais a médio e longo prazo, validando a tese de que o endomarketing é um elemento essencial para organizações comprometidas com a excelência.

TABELA 2: Comparativa De Ações De Endomarketing

<b>Indicador de Endomarketing</b>	<b>Google</b>	<b>Toyota</b>
<b>1. Comunicação Interna</b>	Comunicação horizontal, ágil e digital; feedbacks constantes e canais colaborativos (ex: Google Meet, GChat).	Foco em comunicação estruturada por meio de lideranças e canais internos formais, alinhado à filosofia Kaizen.
<b>2. Valorização do Colaborador</b>	Programas de reconhecimento, autonomia em projetos e incentivos à criatividade (ex: 20% time rule).	Reconhecimento coletivo baseado em resultados e comprometimento com o time, reforçado por práticas Lean.
<b>3. Treinamento e Desenvolvimento</b>	Programas como Google Career Certificates e cursos internos	Treinamento técnico intensivo, programas internos de

	contínuos via Google Grow.	qualificação contínua e rotinas de melhoria progressiva.
<b>4. Qualidade de Vida e Bem-Estar</b>	Espaços de lazer, alimentação gratuita, horários flexíveis, foco em saúde mental e bem-estar integral.	Incentivo ao equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, mas com disciplina e metas rigorosas.
<b>5. Cultura Organizacional</b>	Cultura voltada à inovação, criatividade, colaboração e diversidade; foco em resolução de problemas.	Cultura de respeito mútuo, trabalho em equipe, eficiência e melhoria contínua (Toyota Way).
<b>6. Avaliação no Glassdoor (2024)</b>	4,4/5 – Destaques: ambiente criativo, propósito, equilíbrio e oportunidades.	4,1/5 – Destaques: estabilidade, aprendizado contínuo, cultura disciplinada.
<b>7. GPTW – Great Place to Work (2023/24)</b>	Presença constante entre as melhores empresas para trabalhar globalmente.	Reconhecida em rankings regionais (Japão, EUA), com ênfase em segurança e desenvolvimento.
<b>8. Revista Exame – Destaques Empresariais</b>	Citada como modelo de inovação organizacional e ambiente de trabalho moderno.	Referência em gestão industrial, respeito à cultura organizacional e excelência produtiva.
<b>9. CRA-SP – Boas Práticas de Gestão</b>	Destaque em liderança participativa, gestão por propósito e RH como área estratégica.	Reconhecimento por aplicação de filosofia Lean e foco na excelência em gestão de pessoas.

Fonte: Elaboração própria com base nos relatórios anuais e de sustentabilidade do Google (Alphabet Inc.) e Toyota (2023/2024), Glassdoor, Revista Exame, GPTW e publicações do Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA-SP), com apoio teórico em Brum (2018) e Bekin (2004).

A comparação entre Google e Toyota revela estratégias distintas, porém complementares, de endomarketing, refletindo as particularidades setoriais e culturais de cada organização. Conforme Brum (2018), o endomarketing deve promover uma comunicação interna eficaz e alinhada aos valores organizacionais, algo claramente evidenciado nas práticas de ambas as empresas, ainda que com abordagens diferenciadas.

O Google destaca-se por sua comunicação horizontal, ágil e digitalizada, promovendo um ambiente que favorece a criatividade, autonomia e inovação contínua. A existência de programas de desenvolvimento como o Google Career Certificates e iniciativas de reconhecimento alinhadas à liberdade criativa refletem uma forte preocupação com a motivação e capacitação do colaborador, em consonância com o que Bekin (2004) enfatiza sobre a importância da conexão entre os valores organizacionais e o engajamento dos funcionários. Ademais, as práticas voltadas ao bem-estar integral e à flexibilidade fortalecem a proposta de valor para o colaborador, o que se traduz em altos índices de satisfação, como mostrado nas avaliações do Glassdoor e do GPTW.

Por outro lado, a Toyota, com sua cultura organizacional baseada na filosofia Kaizen e Lean, privilegia uma comunicação estruturada, focada na melhoria contínua e no trabalho em equipe. A valorização coletiva e o investimento em treinamentos técnicos refletem uma abordagem de endomarketing voltada para a disciplina, eficiência e estabilidade. Tal modelo, embora menos flexível em aspectos como horários ou autonomia, demonstra eficácia na manutenção de um clima organizacional sólido e no desenvolvimento constante dos colaboradores, conforme os princípios apresentados por Brum (2018). A Toyota também apresenta reconhecimento em rankings regionais e avaliações internas, reforçando a consistência de suas práticas.

É importante destacar que, enquanto o Google promove um ambiente dinâmico e centrado na inovação e criatividade individual, a Toyota aposta em processos padronizados e em uma cultura organizacional consolidada, o que evidencia que o endomarketing pode ser eficaz mesmo em contextos e formatos muito distintos. Essa diversidade reforça a necessidade de que as práticas de endomarketing sejam alinhadas ao contexto organizacional e à estratégia empresarial, conforme ressaltado por Bekin (2004).

Em suma, o benchmarking interno entre Google e Toyota oferece um panorama enriquecedor das múltiplas formas de fortalecer o capital humano por meio do endomarketing, evidenciando que tanto a flexibilidade e a inovação quanto a disciplina e a melhoria contínua podem ser eficazes quando aplicadas de forma estratégica e coerente com a cultura da organização.

## **5 CONCLUSÃO**

A prática de benchmarking nas empresas Natura, Magazine Luiza, Google e Toyota evidencia como o mapeamento de boas práticas organizacionais pode gerar estratégias adaptáveis voltadas ao fortalecimento da comunicação interna. Tais organizações, reconhecidas por seus modelos de gestão inovadores e sustentáveis, adotam abordagens que integram valorização do colaborador, transparência comunicacional, canais efetivos de diálogo e liderança participativa, como destacado nessa pesquisa. A Natura e o Google, por exemplo, investem em comunicação horizontal e em canais digitais interativos, enquanto a Magazine Luiza e a Toyota priorizam estruturas bem definidas com lideranças acessíveis e alinhadas à cultura organizacional.

Esse conjunto de práticas reforça a importância da comunicação como fator central para promover um clima organizacional saudável, onde os colaboradores se sentem ouvidos,

respeitados e motivados. Conseqüentemente, tais ações contribuem diretamente para a retenção de talentos, pois fortalecem o sentimento de pertencimento e reconhecimento — fatores críticos em um cenário empresarial competitivo e em constante transformação.

Além disso, o estudo revela que, embora estas empresas atuem em setores distintos e com culturas organizacionais específicas, todas investem em estratégias de endomarketing alinhadas ao desenvolvimento humano, à escuta ativa e à inovação em práticas de gestão de pessoas. Isso indica que o benchmarking interno pode funcionar não como mera replicação de modelos, mas como uma fonte de inspiração para a criação de estratégias personalizadas e viáveis, inclusive em pequenas empresas.

Sob essa ótica, é possível sugerir às micro e pequenas empresas (MPEs) algumas perspectivas estratégicas adaptáveis, tais como:

- Implantação de canais simples de escuta ativa, como caixas de sugestões digitais ou reuniões de equipe periódicas;
- Reconhecimento simbólico e não monetário, valorizando o esforço e a criatividade dos colaboradores;
- Desenvolvimento de cultura organizacional clara, com valores compartilhados e coerentes com a prática diária da gestão;
- Treinamentos internos de baixo custo, aproveitando habilidades da própria equipe para promover capacitação contínua;
- Adoção de ferramentas digitais gratuitas, como plataformas de comunicação (ex: Google Workspace, Trello, Slack) para otimizar o fluxo de informações.

Portanto, a partir de um olhar estratégico, mesmo empresas com recursos limitados podem incorporar os princípios do endomarketing e do benchmarking de maneira acessível, fortalecendo sua identidade interna, aumentando a produtividade e reduzindo o turnover. A chave está na adaptação inteligente e coerente com o contexto e a cultura de cada organização.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, M. R.; KOHL, H.; ELIAS, S. J. B. *Manual do benchmarking*. [S. l.]: [s. n.], 2015.
- ALPHABET INC. *Sustainability & ESG report 2023*. Mountain View: Google, 2024. Disponível em: <https://abc.xyz/investor/>. Acesso em: 5 jun. 2025.
- ARGENTI, P. A. *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BALM, G. J. *Benchmarking: um guia para o profissional tornar-se – e continuar sendo – o melhor dos melhores*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- BEKIN, S. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. 4. ed. São Paulo: Campus, 2004.
- BRUM, A. M. *Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam excelência*. 11. ed. Porto Alegre: Integrare, 2018.
- CERQUEIRA, W. *Endomarketing: educação e cultura para qualidade*. São Paulo: Qualitumark, 2014.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CODA, R. *Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1997.
- CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO (CRA-SP). *Empresas brasileiras com boas práticas de gestão 2024*. São Paulo: CRA-SP, 2024. Disponível em: <https://crasp.gov.br>. Acesso em: 3 jun. 2025.
- CRA-SP – CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO. *Práticas destacadas de gestão de pessoas e liderança organizacional: relatório 2023*. São Paulo: CRA-SP, 2024.

DEJOURS, J. C. Subjetividade, trabalho e ação. *Revista de Produção*, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 27–34, set./dez. 2004b.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2012.

GLASSDOOR. *Avaliações de empresas: Natura e Magazine Luiza*. Disponível em: <https://www.glassdoor.com.br>. Acesso em: 3 jun. 2025.

GLASSDOOR. *Perfis corporativos: Google e Toyota*. Disponível em: <https://www.glassdoor.com.br>. Acesso em: 5 jun. 2025.

GREAT PLACE TO WORK. *Ranking das melhores empresas para trabalhar 2024*. São Paulo: GPTW, 2024. Disponível em: <https://gptw.com.br>. Acesso em: 3 jun. 2025.

GRÖNROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

GPTW BRASIL. \*Ranking das melhores empresas para trabalhar 2023/2024\*. Disponível em: <https://gptw.com.br>. Acesso em: 5 jun. 2025.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

MAGAZINE LUIZA. *Relatório anual 2023*. São Paulo: Magalu, 2024. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br>. Acesso em: 3 jun. 2025.

NASSAR, P. História e cultura organizacional. *Revista Comunicação Empresarial*, n. 36, 2000.

NATURA. *Relatório anual Natura &Co 2023*. São Paulo: Natura &Co, 2024. Disponível em: <https://www.naturaeco.com>. Acesso em: 3 jun. 2025.

REVISTA EXAME. *Melhores empresas e práticas corporativas 2023*. São Paulo: Editora Abril, 2023. Disponível em: <https://exame.com>. Acesso em: 5 jun. 2025.

REVISTA EXAME. *Melhores e maiores: ranking ESG 2024*. São Paulo: Exame, 2024. Disponível em: <https://exame.com>. Acesso em: 3 jun. 2025.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *RAC: Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 4, 2003. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/252/255>. Acesso em: 8 abr. 2025.

TOYOTA MOTOR CORPORATION. *Sustainability data book 2023*. Toyota City: Toyota, 2024. Disponível em: <https://global.toyota/en/sustainability/report/>. Acesso em: 5 jun. 2025.