

CENTRO PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Ana Caroline Nascimento

O ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA:
Estudo de Caso *MARY KAY*

Americana, SP

2015

CENTRO PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Ana Caroline Nascimento

O ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA: O CASO *MARY KAY*

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana sob a orientação da Prof. Me. Cristine do Carmo Schmidt Bueno de Moraes.
Área de concentração: Estratégia Competitiva.

Americana, SP

2015

N193e Nascimento, Ana Caroline
O endomarketing como estratégia competitiva: estudo de caso Mary Kay. / Ana Caroline Nascimento. – Americana: 2015. 85f.

Monografia (Graduação em Tecnologia em Gestão Empresarial). - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.

Orientador: Prof. Me. Cristine do Carmo Schmidt Bueno de Moraes

1. Endomarketing I. Moraes, Cristine do Carmo Schmidt Bueno de II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.

CDU: 658.89:658.3

Ana Caroline Nascimento

O ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA: O CASO MARY KAY

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana sob a orientação da Prof. Me. Cristine do Carmo Schmidt Bueno de Moraes.

Área de concentração: Estratégia Competitiva

Americana, 10 de Dezembro de 2015.

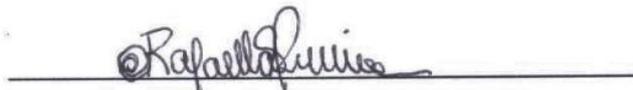
Banca Examinadora:



Cristine do Carmo Schmidt Bueno de Moraes (Presidente)
Mestre
Fatec Americana



Diogo de Siqueira Camargo Vasconcelos (Membro)
Mestre
Fatec São Carlos



Rafaella Toselani Pereira (Membro)
Graduada
Fatec Americana

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer aos meus pais, por sempre batalharem pra me dar condições de priorizar o estudo, por me incentivarem nas minhas escolhas. Ao meu irmão, por ser meu amigo, pela parceria que se estabelece entre nós, em que um confia na capacidade do outro, e ao qual eu quero deixar bons exemplos para que ele busque ser o melhor que conseguir.

Como alicerce do presente trabalho eu agradeço ao meu companheiro de vida, o qual eu escolhi e foi o mentor da ideia que tomou espaço nessas páginas. Agradeço por ele sempre confiar em mim, me incentivar, ser o meu momento de paz nas semanas corridas. O trabalho todo é um agradecimento a ele, pelo que me transformou em conhecimento e como pessoa.

À minha orientadora Cristine, pessoa a qual passei, com o decorrer do tempo nutrir grande admiração e considerar um exemplo como pessoa e profissional. Foi seu apoio e comprometimento que tornou possível essa conquista e a influência do seu trabalho não se restringe apenas nessas páginas, mas fica como inspiração.

Gostaria de agradecer todos os professores que contribuíram com a minha bagagem acadêmica, muitos que inspiraram nossa criticidade e possibilitaram a construção de um conhecimento que carregamos como resultado desses três anos.

Aos meus colegas de sala, com os quais eu dividi essa trajetória, com os quais aprendi muito, que fizeram menos cansativas as manhãs. Alguns mais especiais, que deram apoio e ajudaram de alguma forma, que incentivaram e são parte dessa etapa da minha vida.

Por último, mas de maior importância, gostaria de agradecer a Deus; inicialmente pela vida, por tornar tudo possível, por guiar meus caminhos até onde cheguei e onde pretendo chegar, por colocar todas essas pessoas no meu caminho. Por ser a razão da minha Fé, a força na qual acredito, por me alimentar do seu espírito e permitir que eu tenha força e coragem pra enfrentar o que a vida colocar no meu caminho.

“De certa forma não posso acreditar que hajam tantas barreiras que não possam ser escaladas por um homem que sabe os segredos de como tornar os sonhos realidade. Esse segredo especial pode ser resumido em quatro C’s: curiosidade, confiança, coragem e constância. E o maior de todos eles é a confiança; quando você acreditar em uma coisa, acredite nela até o fim”.

(Walt Disney)

RESUMO

As empresas buscam cada vez mais novas estratégias para se posicionarem afim de conquistar seu espaço no mercado em que atuam. O que muitas delas fazem é buscar essas estratégias olhando apenas para seu cliente final que está presente no ambiente externo. O olhar das empresas também deve ser voltado para seus processos internos, assim como para aqueles que fazem parte deles. A presente monografia mostra a importância do uso do Endomarketing nas organizações, revelando a importância de voltar o olhar para o cliente interno. A metodologia descritiva- exploratória foi realizada através de pesquisas bibliográficas e análise comparativa de estudos de caso sobre estratégias de endomarketing nas empresas. Deu- se a construção de um estudo de caso da empresa *Mary Kay*, abordando as ferramentas de endomarketing que a mesma utiliza e de que forma ele é aplicado. Para comprovação da eficácia do endomarketing foi realizada uma pesquisa de campo com consultoras da empresa objeto de estudo abordando os pontos principais presentes na estratégia de endomarketing que a empresa utiliza. Através dessa pesquisa comprovou- se as atividades do marketing interno na referida empresa, mostrando que ações do endomarketing são aplicadas e surtem em resultados positivos para suas consultoras e conseqüentemente para a própria empresa.

Palavras-chave: Estratégia; Endomarketing; *Mary Kay*.

ABSTRACT

Companies increasingly seek new strategies to position themselves in order to conquer your space in the market in which they operate. What many of them do is get these strategies just looking for your end-customer that is present in the external environment. The look of the companies must also be returned for internal processes, as well as for those who are part of them. This monograph shows the importance of the use of internal marketing in organizations, revealing the importance of returning the gaze to the internal client. The descriptive-exploratory methodology was performed through bibliographic research and comparative analysis of case studies on internal marketing strategies in companies. The construction of a case study of the Mary Kay company, addressing the internal marketing tools that it uses, and how it is applied. To prove the effectiveness of the internal marketing was carried out a field research with consultants of the company object of study addressing the major points contained in internal marketing strategy that the company uses. Through this research found the activities of internal marketing in this company, showing that internal marketing actions are applied and have positive results for your consultants and consequently for the company itself.

Keywords: *Strategy; Internal marketing; MaryKay.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - O plano de carreira <i>Mary Kay</i>	49
Figura 2 - Gráfico demonstrando as respostas das entrevistadas sobre a influência dos seguintes fatores na escolha por esta profissão.....	53
Figura 3 - Gráfico demonstrando há quanto tempo as entrevistadas trabalham com a <i>Mary Kay</i>	55
Figura 4 - Gráfico demonstrando as respostas das entrevistadas na terceira questão	55
Figura 5 - Gráfico demonstrando se a empresa oferece todas as informações para a correta execução do trabalho das consultoras	57
Figura 6 - Gráfico demonstrando as respostas das entrevistadas na quinta questão	57
Figura 7 - Gráfico demonstrando a frequência com que as consultoras participam de reuniões	59
Figura 8 - A visão das consultoras sobre as reuniões oferecidas pela empresa	59
Figura 9 - A opinião das consultoras sobre a influência das reuniões na semana de vendas.....	60
Figura 10 - Respostas das consultoras se as informações que a empresa fornece auxiliam no alcance dos objetivos da empresa	61
Figura 11 - Notas dadas pelas entrevistadas sobre o nível de comprometimento e envolvimento da diretora com a equipe.....	62
Figura 12 - Questionamento sobre o desenvolvimento de atividades por parte das diretoras que implica no reconhecimento de suas consultoras	63
Figura 13 - Respostas se esses programas de reconhecimento motivam as entrevistadas.....	63
Figura 14 - Gráfico demonstrando as respostas das entrevistadas na questão 22..	64
Figura 15 - Notas atribuídas ao grau de satisfação das consultoras em relação à empresa	65
Figura 16 - Porcentagem de funcionárias que se sentem realizadas trabalhando para a <i>Mary Kay</i>	66
Figura 17 - Porcentagem de funcionárias que conciliam a venda de produtos <i>Mary Kay</i> com outro trabalho	67

Figura 18 - Entrevistadas que deixaram o emprego em outra empresa (por opção) para trabalhar apenas com a <i>Mary Kay</i>	67
Figura 19 - Consultoras que indicariam a <i>Mary Kay</i> para outras pessoas	68
Figura 20 - Faixa etária das entrevistadas.....	69
Figura 21 - Faixa de renda das entrevistadas	69
Figura 22 - Grau de escolaridade das entrevistadas	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparativo dos conceitos de endomarketing.....	33
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resumo sobre as respostas das entrevistadas sobre a influência dos seguintes fatores na escolha por esta profissão	54
Tabela 2 - Resumo sobre as respostas das entrevistadas na terceira questão.....	56
Tabela 3 - Resumo sobre as respostas das entrevistadas na quinta questão.....	58
Tabela 4 - Resumo sobre as respostas das entrevistadas na questão 22.....	65

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Justificativa	16
1.2	Situação problema.....	17
1.3	Objetivos	19
1.3.1	Objetivo Geral.....	19
1.3.2	Objetivos Específicos	19
1.4	Metodologia	20
2	CONSIDERAÇÕES SOBRE MARKETING E COMUNICAÇÃO.....	22
2.1	Marketing.....	22
2.2	Processo de Comunicação.....	23
2.2.1	Comunicação alinhada à estratégia competitiva	25
3	ENDOMARKETING.....	29
3.1	Vendendo a imagem da empresa para o público interno	33
3.2	Marketing de incentivos.....	34
3.3	A influência da liderança no processo de endomarketing	35
3.4	Motivação	37
4	ESTUDO DE CASOS APLICADOS AO ENDOMARKETING.....	41
4.1	Análise de estudos de caso de endomarketing como estratégia competitiva.....	41
4.1.1	TV Chapecó.....	41
4.1.2	Delta	43
4.1.3	Persitec e Indústria Farmacêutica	44
4.2	Considerações sobre os estudos de caso	45
5	O CASO <i>MARY KAY</i>	47
5.1	Contextualização do estudo	47
5.2	O posicionamento estratégico para o endomarketing	48
5.2.1	Reuniões de Unidade	50
5.2.2	Meios de comunicação	51
5.2.3	Valores	52
5.3	Apresentação e análise dos dados coletados	53
5.4	Análise dos resultados	70

6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
	REFERÊNCIAS.....	74
	APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO CONSULTORAS <i>MARY KAY</i>.....	77

1 INTRODUÇÃO

Após a evolução industrial ocorrida no século XX, a relação entre oferta e demanda trouxe novos desafios às organizações. O aumento dos produtos disponibilizados no mercado para venda, impulsionado pela evolução tecnológica, impôs as organizações a necessidade de pensar de forma diferente o mercado e implantar ações voltadas para o público interno com intuito de fortalecer a relação entre funcionário e empresa.

Em meados dos anos 1960, as teorias mercadológicas passam a ser cada vez mais desenvolvidas e as empresas passam a olhar para o cliente como ponto principal nas relações de troca.

Atualmente, em um mercado globalizado e interconectado, a importância de estabelecer relações com os clientes é fator primordial para atingir a competitividade. A constante busca por informações, profissionalização das atividades de marketing e o envolvimento dos colaboradores em prol da criação da oferta de valor são questões estratégicas de suma relevância.

Os aspectos subjetivos que compõem a oferta de valor destacam produtos e serviços no mercado e, para alguns segmentos específicos, tais como o segmento de estética e beleza, tais aspectos são ainda mais relevantes devido a natureza em torno do processo de compra.

O presente estudo tem como objetivo analisar como uma empresa do segmento de cosméticos aplica as ferramentas de endomarketing com o intuito de tornar-se competitiva no mercado de beleza.

Através da descoberta de sua importância, o marketing tornou-se uma alavanca de extrema relevância para o mundo dos negócios, proporcionando crescimento em grande escala, sendo uma das principais ferramentas de competitividade das empresas. Sua importância não se dá apenas para os resultados financeiros, mas para o estudo da necessidade dos consumidores.

“O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Uma das mais sucintas e melhores definições de marketing é a de “suprir necessidades gerando lucro” (KOTLER, 2000, p. 3).

A competição que se estabelece no mercado de cosméticos tem feito com que as empresas buscassem estratégias e práticas que as diferenciem da concorrência, tornando-a mais competitiva diante do público que ela atende ou tem pretensões futuras de atender. Nessa tentativa o marketing tem sido a prática que apresenta grande evidência nesse processo que conduz a dinâmica do mercado através da competição.

Para Keller e Kotler (2006, p. 76), “pessoas e empresas empreendedoras conseguem criar novas soluções para necessidades não atendidas”. Mas encontrar uma nova oportunidade de mercado não é garantia de sucesso, é necessário analisar vários fatores para determinar seu potencial e se assegurar de estar no caminho correto.

Uma das estratégias que pode ser aplicada como ferramenta de competitividade é o endomarketing, que utiliza de elementos presentes no marketing, dentro do ambiente interno das organizações. Tais estratégias tem como fundamento a relação entre empresa, funcionário e produto, de maneira que, antes de se preocupar com o cliente final a empresa precisa convencer seu funcionário dos atributos positivos do seu produto e das vantagens em adquiri-lo, mostrando que aquele produto consegue atender as necessidades que outros não conseguiram, mesmo que essas necessidades sejam só psicológicas.

Após esse processo interno o produto pode ser ofertado ao cliente externo com mais confiança, aumentando assim a possibilidade do potencial comprador adquirir aquilo que lhe é oferecido, de acordo com seus desejos e necessidades.

Inicialmente será apresentando o conceito de marketing; como ele interfere na dinâmica das empresas, de que forma deixou de ser apenas um conceito e demonstrar como sua aplicação tem relevância no mercado. Posteriormente uma explicação sobre comunicação e como ela pode ser aplicada como estratégia competitiva no endomarketing; conceitos e aplicações do endomarketing nas empresas e a definição de suas principais variáveis.

Para mostrar a aplicação do estudo e como forma de embasamento para o estudo desenvolvido no presente trabalho será apresentada uma análise de estudos de caso também aplicados ao endomarketing, mostrando como as ferramentas que o mesmo utiliza impactam sobre o público interno e nas atividades da empresa, assim como na imagem que ela passa aos seus funcionários.

Posteriormente será apresentada a contextualização do histórico e as principais atividades desenvolvidas pela empresa objeto de estudo e desenvolvido um estudo de caso da mesma, mostrando como a referida empresa utiliza o endomarketing como estratégia competitiva.

Após a contextualização do estudo de caso da referida empresa será apresentada a análise dos resultados da pesquisa de campo, realizada com as consultoras da mesma com intuito de comprovar as ações de endomarketing feitas pela organização e se elas realmente funcionam.

Por meio da compreensão dessas questões abordadas o presente trabalho demonstra de que forma a empresa de cosméticos *Mary Kay* atingiu o sucesso, rompeu barreiras e experimentou uma expansão global em mais de 35 mercados e anualmente tem alcançado em média um crescimento de dois dígitos desde 1963 (ano em que foi fundada). Revela através do estudo de caso que suas funcionárias são vistas como aliadas do sucesso da empresa, e não vistas apenas como força de trabalho, que só exerce sua função por remuneração.

1.1 Justificativa

O endomarketing tem ganhado espaço nas empresas e passou a ser utilizado como estratégia competitiva. Estabelece uma relação entre empresa e funcionário, de maneira que a organização cria mecanismos de aproximar o funcionário de sua estratégia; isso se dá através da integração dessa relação entre líderes e colaboradores.

Existem grandes empresas no ramo de cosméticos no Brasil, como por exemplo a Natura. O foco da Natura sempre foi a venda porta a porta, através de suas revendedoras, mas, atualmente, com os diferentes nichos de mercado e a grande concorrência, a empresa já conta com lojas físicas e investe muito em propagandas como estratégia de marketing.

A escolha do tema se deu pelo interesse da pesquisadora no mercado de cosméticos e por conhecimento da estrutura da empresa *Mary Kay*. O principal motivo para o desenvolvimento da pesquisa ocorre devido ao fato das atividades de marketing da empresa em questão ser feito principalmente para as consultoras de beleza; através de reuniões e eventos elas são motivadas a passar a proposta da

empresa às pessoas, mostrando que a autoconfiança, que é incentivada por suas líderes é a chave de sucesso para qualquer mulher.

É possível inferir que o endomarketing revela uma identidade que, vinculada a estratégia empresarial faz com que as empresas consigam chegar onde almejam e ser aquilo que querem; e é através da confiança no que querem ser, no produto que possuem, na mensagem e objetivo que carregam da empresa que essas consultoras conseguem se destacar no tão disputado mercado da beleza. Tal hipótese será confirmada ou refutada através da pesquisa em questão.

Com interesse de cunho social o tema tem relevância para todas as empresas da área de cosméticos em especial; para mostrar a importância do endomarketing, de forma que aqueles que trabalham com os produtos precisam acreditar nos mesmos e ter conhecimento da marca que estão oferecendo, acreditando na sua qualidade e consequentemente refletindo isso aos clientes, tornando assim, esse marketing interno em uma vantagem competitiva e revelando a importância da gestão do público interno.

Esse estudo é importante para o universo acadêmico porque mostra a prática do marketing não apenas como uma ferramenta que visa atingir somente os clientes finais, aqueles que estão fora e só tem acesso ao produto final, mas também o cliente interno, que se trata dos funcionários. Revela que o sucesso da marca não se dá apenas pela divulgação em mídias, mas também pela gestão dos clientes internos, para que eles acreditem na marca que estão oferecendo, sendo capazes de fazer com que o consumidor final aceite a ideia de qualidade do produto que lhe está sendo oferecido.

1.2 Situação problema

O setor de cosméticos no Brasil e no mundo tem se tornado cada vez mais disputado e oferece ao público um leque imenso de possibilidades e variedades a seu público alvo, isso varia de acordo com as próprias necessidades ou com os desejos que a mídia desperta com as propostas de beleza que apresenta.

Como as opções são diversas e mensurar quantas marcas de cosméticos existem no mundo é algo complexo. As empresas que atuam nesse mercado buscam estratégias diferentes para atingir a fatia que atendem ou expandir a mesma.

Ao direcionar o olhar para esse segmento nota-se que a alta competitividade desse mercado tem origem não só pelas marcas que estão fidelizadas a determinados públicos, mas também pela entrada de novos concorrentes, que entram geralmente com diferentes estratégias de inovação em lançamento de produtos.

Tais concorrentes apresentam como vantagem a análise das organizações que já existem e suas estratégias, e a partir das fraquezas e forças destas organizações criam um plano estratégico, definem uma missão corporativa e determinam o foco do negócio, fazendo assim que toda essa análise de macroambiente e a sua estratégia de penetração sejam sua grande força para conseguir uma fatia das empresas já atuantes. Essas entrantes podem identificar as práticas de alta performance das existentes, adaptá-las de acordo com suas condições e objetivos e adotá-las na empresa.

Para atingir tais objetivos há a necessidade do empenho da equipe de vendas para se alcançar as metas organizacionais, e isso se deu pela observação do comportamento do consumidor durante o processo da venda: como o consumidor é abordado, como o produto lhe é apresentado, as vantagens que o vendedor lhe oferece, o atendimento e principalmente a garantia dos resultados que ele espera; se esse resultado não é atingido, como ele pode obter um retorno (no caso de ficar insatisfeito com o produto ou serviço).

As estratégias são planos que dirigem e delineiam as maneiras de alcançar os objetivos [...]. As estratégias são implementadas para atingir objetivos que podem ser: recuperar uma empresa em má situação, manter um bom desempenho, melhorar seus resultados, manter-se no mercado ou crescer (MAXIMIANO, 2000, p. 224-225).

No caso do presente trabalho, a empresa em estudo trabalha com estratégias para melhorar seus resultados e conseqüentemente obter crescimento; esse trabalho pretende avaliar como a empresa considera suas consultoras seu primeiro mercado, ao contrário de muitas outras que tratam com prioridade apenas o cliente final.

Através dos diversos problemas que a indústria de cosméticos enfrenta fica evidente a necessidade de aprimoramento das ações com intuito de diferenciá-las da concorrência, incrementando por exemplo a relação produto/ benefício esperado e como consequência aumentando o valor da sua marca. As ações competitivas

adotadas devem ser duráveis, para que com o decorrer do tempo elas possam continuar assegurando diferenciais que possibilitem enfrentar a concorrência de suas estratégias por conta da fidelização dos clientes.

1.3 Objetivos

Neste tópico serão apresentados os objetivos traçados para a referida pesquisa.

1.3.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral apresentar a importância da utilização das técnicas do endomarketing como estratégia competitiva através de um estudo de caso da empresa *Mary Kay*.

1.3.2 Objetivos Específicos

Visando atingir o objetivo geral proposto pelo estudo, definiu-se os seguintes objetivos específicos.

- Apresentar os principais conceitos de estratégia, endomarketing, comunicação, liderança e motivação e como os mesmos se relacionam;
- Levantamento e análise de estudos de casos relacionados ao endomarketing;
- Contextualizar o histórico e as principais atividades desenvolvidas pela empresa *Mary Kay*;
- Realizar uma pesquisa com as consultoras *Mary Kay*, identificando como a referida empresa utiliza o endomarketing como estratégia, relacionando os aspectos acima abordados para validar o estudo feito através da empresa.

1.4 Metodologia

A referida pesquisa será de natureza exploratória pois tem como objetivo esclarecer o problema de pesquisa e elucidar suas principais características (MALHOTRA, 2012). Quanto à fonte de dados, serão utilizados dados primários e secundários, sendo fontes de coleta de dados primários os livros, e os secundários: artigos científicos, dissertações de mestrado e monografias, revistas, periódicos e internet.

A principal ferramenta utilizada para o desenvolvimento da pesquisa será de referências bibliográficas, livros de marketing, comunicação e endomarketing. Serão utilizados também sites de universidades, com o objetivo de encontrar artigos que demonstrem a aplicação do endomarketing e estudos de casos referente ao tema.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos [...] A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (GIL, 2008, p. 50).

Será feito um levantamento de estudos de casos já aplicados que também abordam o endomarketing como estratégia competitiva, com intuito de dar maior embasamento ao estudo aplicado ao presente trabalho.

A utilização do estudo de caso se dá com intuito de investigar os fenômenos que se envolvem relacionamos que podem ser observados e analisados, e o que determina a importância dos mesmos e os reflexos que os mesmos apresentam na organização e como isso é trabalhado.

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados (GIL, 2008, p. 57-58).

Para a coleta dos dados primários serão utilizadas duas metodologias de coleta: método *survey*, que consiste em obter dados e informações sobre características de um grupo de pessoas. Para a utilização do método *survey* será desenvolvido um questionário com perguntas abertas e fechadas e aplicados a uma amostra de trinta e oito consultoras com o intuito de mostrar como através do

marketing interno a referida empresa consegue motivar e incentivar essas consultoras ao crescimento constante.

A análise dos dados será de caráter quantitativo para mensurar as questões de múltipla escolha e de caráter qualitativo para as questões abertas, com objetivo de estabelecer parâmetros e possibilitar um conhecimento amplo através do posicionamento pessoal de cada pessoa. A pesquisa será aplicada individualmente com cada uma das consultoras para possíveis esclarecimentos de dúvidas e contextualização das questões levantadas.

A pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do cenário do problema. Ela investiga o problema com algumas noções preconcebidas sobre o resultado dessa investigação. Além de definir o problema e desenvolver uma abordagem, a pesquisa qualitativa também é adequada ao se deparar com uma situação de incerteza, como quando os resultados conclusivos diferem das expectativas. Ela pode fornecer uma percepção clara antes ou após o fato (MALHOTRA, 2011, p. 122).

Após a aplicação dos instrumentos de pesquisa, com os dados obtidos e analisados, a autora fará a correlação entre as teorias de endomarketing e influência de tais atividades na dinâmica da empresa com o intuito comprovar a importância de tais atividades e quais são os aspectos abordados nesse processo, assim como sua eficiência e resultados. A autora também fará levantamento dos aspectos que podem ser melhorados através das informações obtidas durante a construção e resultado da pesquisa de campo.

2 CONSIDERAÇÕES SOBRE MARKETING E COMUNICAÇÃO

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos de marketing, comunicação aplicada como diferencial estratégico.

2.1 Marketing

Segundo Kotler (2012, p. 1) o marketing possui grande relevância no processo mercadológico e pode ser considerado fundamental em qualquer tipo de ação, ele está em constante evolução e transformação de acordo com as mudanças e interesses do mercado.

A principal relação que o marketing estabelece está ligada diretamente com o consumidor, que é capaz de medir o valor de um produto e sua marca. O objetivo do marketing é satisfazer necessidades e desejos dos clientes e é através desse processo que as empresas conseguem se posicionar diante do mercado no qual atuam.

Essa importância abrangente do marketing se estende à sociedade como um todo, pois foi por meio dele que novos produtos foram introduzidos no mercado e apresentados aos consumidores. E também foi por meio do marketing que tais produtos conquistaram aceitação e têm melhorado a vida das pessoas. Podemos dizer que ele inspira aprimoramentos em produtos existentes na medida em que os profissionais de marketing inovam para melhorar a posição desses produtos no mercado (KOTLER,2000, p. 2).

Nota-se que esse conceito marketing não o coloca como uma atividade estática, e sim algo em movimento, que com a dinâmica do mercado e as diferentes necessidades que vão surgindo precisa se adequar com o tempo, de acordo as mudanças, principalmente mudanças de comportamento do consumidor. De acordo com a AMA o marketing pode ser definido como:

Marketing é o processo de planejamento e execução desde a concepção, a definição de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar e manter trocas que satisfaçam indivíduos, organizações e as metas sociais em um contexto sistêmico de um ambiente global (AMA,2013, p. 2).

O marketing deixou de ser visto apenas como propaganda, e passou a ser uma estratégia de orientação para crescimento nas organizações e criação de novas oportunidades. “Uma empresa necessita ter orientação e sentido na busca e criação de novas oportunidades, e o fato de que é vantajoso para a empresa entrar em áreas com grande potencial sinérgico” (KOTLER, 2000, p. 148).

Utilizado para conhecimento das oportunidades e satisfação das necessidades do mercado o marketing trabalha com os objetivos e esses mostram qual desempenho a empresa quer alcançar o que ela precisa fazer para alcançá-lo.

Marketing também é um processo, definido como o conjunto de atividades e recursos logicamente encadeados e executados que gestores seguem para alcançar resultados na empresa. Nas suas várias etapas, o processo de marketing direciona a prática profissional, calcado nos recursos e nas competências da companhia e aplicando métodos, técnicas, padrões, procedimentos e normas. O propósito é efetivar trocas entre quem fornece e o mercado de modo rentável e sustentável. Aplicado por executivos e funcionários, ele serve para atingir os objetivos da firma que dependem de clientes (URDAN, 2013, p. 26).

Analisando o contexto desse processo existem fatores do ambiente externo e interno, de modo que o ambiente interno é tudo aquilo que pertence e está sobre controle da organização e o ambiente externo depende de fatores que estão ligados à organização, mas por não fazerem parte da mesma não podem ser controlados. Essas variáveis são capazes de afetar no desempenho de qualquer empresa e muitas vezes são determinantes para o alcance dos objetivos.

O alcance desses objetivos só é possível quando toda a empresa está interligada, de forma que os diferentes setores colaborem com a dinâmica do outro. Como tudo está sujeito a falhas, todos devem saber lidar com erros no processo de comunicação e com os possíveis conflitos, aos quais qualquer ambiente está sujeito quando envolve pessoas e relações, como por exemplo, relações que envolvem liderança e qualquer tipo de processo motivacional.

2.2 Processo de Comunicação

A comunicação interna tem assumido um papel fundamental nas organizações, exigindo dos profissionais uma visão abrangente do mercado e uma

compreensão universal e estratégica de negócios. Esse processo de comunicação dentro de uma empresa é responsável pela interação dos funcionários com as informações, de maneira que as mesmas deixem de ser apenas uma mensagem e sejam aplicadas no desenvolvimento do trabalho.

As comunicações são básicas para a existência diária de todo o indivíduo moderno e de toda organização, de qualquer tamanho. Até mesmo nos níveis mais primitivos, o homem precisa saber qual será o clima, qual suprimento de comida pode ser esperado, os movimentos das tribos e rebanhos próximos e muitas outras coisas. Toda organização precisa saber o que está acontecendo com os grupos que a influenciam e como atingir os diversos públicos com os quais lida. O grau de complexidade de uma sociedade pode ser medido em termos de quantas informações, opiniões e conhecimentos especulativos são necessários para mantê-la operando com razoável grau de consistência (LESLY, 1995, p. 46).

As informações produzidas e transmitidas causam impactos na vida dos funcionários. “A questão central é que a comunicação com os funcionários não é mais uma função ‘não- essencial’, mas uma função comercial que impulsiona o desempenho e o sucesso financeiro de uma empresa” (ARGENTI, 2006, p.169).

Segundo Brum (2010, p. 19) “A informação é, sem dúvida a maior arma de uma empresa para contribuir com a felicidade do seu público interno”. Dessa forma, entende-se que quando a empresa foca na informação clara, a mesma gera valor e faz com que o funcionário sintam-se importante.

Uma organização que deseja motivar seus empregados deve comunicar sua missão, visão e seus valores. A comunicação é o que abastece a motivação. Os canais de relacionamentos e comunicação intensos despertam compromissos e geram resultados. A transparência na comunicação é o atalho para a construção da credibilidade nos relacionamentos.

Ao longo dos anos, os gerentes se concentraram no “atendimento ao cliente”. Mais recentemente, começaram a dedicar o mesmo tipo de atenção a seus próprios funcionários, reconhecendo que eles estão mais relacionados com o sucesso de uma empresa do que qualquer outro público (ARGENTI, 2006, p.169).

Em um processo de comunicação interno é preciso destacar a importância do apoio que as posições de liderança devem desempenhar sobre seus funcionários, principalmente quando esses líderes esperam comprometimento dos mesmos, e

esses por sua vez se sentem parte importante de um processo que deve ser desenvolvido em grupo, do qual os líderes também fazem parte.

Uma linha de comunicação inclui o envolvimento do funcionário e o comprometimento. A partir disso se estabelece a linha da atitude que contribui para alcançar o objetivo estabelecido e contribuem também para o alcance de maior competitividade da empresa no mercado, fazendo disso um processo contínuo que deve ser sempre alinhado com as metas que são estabelecidas de acordo com as necessidades do mercado.

Segundo BEKIN (2004, p. 67) “a *atitude*, a cultura organizacional, é que predispõe à comunicação, e só a partir da existência desse clima de comunicação, de diálogo é que as campanhas de informação podem atingir seu objetivo”.

Os gerentes precisam reconhecer que, se fornecerem as informações aos funcionários e se souberem ouvi-los, eles se envolverão com o trabalho, estarão conectados com a visão da empresa e serão capazes de levar adiante as metas da organização. Um estudo da *RightManagementConsultants* revelou que a principal área que os gerentes e executivos precisam aprimorar é a capacidade de envolver os funcionários em sua visão e estratégia (ARGENTI, 2006, p.171).

Vinculado com a comunicação o endomarketing é um processo que envolve troca de informações ou informação com o público interno. O essencial é que o empreendedor transmita aos funcionários a ideia de que todos estão envolvidos no desenvolvimento dos negócios, criando um clima de parceria, de confiança.

2.2.1 Comunicação alinhada à estratégia competitiva

A comunicação deixou de ser uma atividade simples e cotidiana e passou a ser um dos processos mais importantes presentes nas organizações, se não o mais importante. Sua relevância está na gestão do conhecimento, de modo que todo e qualquer forma de aprendizado precisa de recepção de informações e interação.

A inteligência competitiva atua como um processo, o qual tem como objetivo melhorar a relação de competição com outras empresas. Essa estratégia faz com que a empresa tenha maior conhecimento do mercado que atua e do ambiente externo, que interfere na dinâmica das empresas com variáveis que as mesmas não são capazes de controlar, e sim de se adaptar.

Na atualidade as informações fluem com muita facilidade, de forma mais rápida e com menor custo, e é devido a isso que a inteligência competitiva surgiu como uma solução no mercado, que é cada vez mais globalizado e dinâmico.

Quando se fala de inteligência competitiva trata-se basicamente de coletar informações, saber suas fontes, organizá-las, conhecê-las e o mais importante: saber o que fazer com elas. Uma informação passa a ser mais valiosa ainda quando passa a ser instrumento de conhecimento e chave de uma futura ação que pode repercutir de forma positiva nas estratégias da empresa.

Assim como o conhecimento humano é ampliado através da comunicação, uma empresa também é capaz de se ampliar utilizando essa ferramenta como estratégia.

A estratégia competitiva é o modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa vai adotar, o tipo de organização econômica humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades (MINTZBERG *et al*, 2006, p.78).

A estratégia tem a capacidade de prever formas diferenciadas de entender o presente visando os objetivos da organização a curto, médio e longo prazo. É o resultado de um trabalho de análise e intuição, de processo e criatividade. Como processo, a estratégia utiliza métodos de construção que permeiam o entendimento do todo pelas partes que o compõem.

O objetivo central dessa estratégia é a questão de lidar com a concorrência e conseqüentemente a busca por uma maior participação no mercado em que atua. Quanto melhor é o desempenho da empresa, maior a qualidade e a atratividade que ela exerce ao público que pretende atingir, tornando-se dessa forma mais competitiva, e para isso ela precisa reunir todas as forças necessárias.

Essa estratégia compromete os recursos que a empresa possui para garantir os resultados esperados, esses recursos também envolvem pessoas e dessa forma o objetivo estratégico, que é aquele que estabelece metas justifica todo o comprometimento e esforço pessoal de cada indivíduo envolvido nesse processo.

O trabalhador precisa conhecer a empresa em que trabalha: sua visão, sua missão, suas estratégias; precisa conhecer o espírito que a anima. Sem esse conhecimento, torna-se difícil estabelecer metas para ele alcançar. Sem trabalhadores internos com esse nível de consciência, é difícil passar para a sociedade a imagem institucional que se deseja (TOMASI, 2010, p.58).

A questão da comunicação aplicada como estratégia não reflete apenas na dinâmica de trabalho da empresa, mas também chega ao público externo, que se aplica a sociedade e consumidores, e isso ocorre através da imagem dessa empresa, da maneira como esse público enxerga a mesma e qual a relevância que ela tem para sua atividade como consumidor.

Quando uma empresa se propõe a utilizar a comunicação como sua estratégia, esta deve propor metas, como por exemplo:

- Melhorar a qualidade do serviço ou produto;
- Aumentar índices de produtividade;
- Conquistar credibilidade de clientes e funcionários;
- Trabalhar com funcionários motivados;
- Aumentar metas e lucros da empresa.

Para atingir suas metas, a empresa deve empregar os diversos meios de comunicação disponíveis e procurar transmitir com clareza suas propostas, criando um ambiente propício à aceitação e ao exercício das responsabilidades com confiança e habilidade.

Hoje, a expressão *comunicação interna* vem sendo substituída por relações com os empregados. A administração dessa comunicação está muito distante da comunicação como sinônimo de jornal, revista, vídeo, mural, visto que é uma comunicação comprometida com os valores dos empregados e não com as da direção (BEKIN, 2004, p. 3).

É importante lembrar que a informação deve ser priorizada no sentido de contribuir para o processo de integração de qualquer empresa, pois é a informação, quando bem transmitida e bem aproveitada que se transforma em conhecimento, é ela quem habilita a empresa a qualquer processo de transformação que possibilite crescimento e deve ter valor real em qualquer área, setor ou atividade empresarial.

Além de um movimento interno com o foco na informação e na integração, o endomarketing deve ser visto como um processo capaz de tornar comum, entre as pessoas que compõem o público interno de uma empresa, objetivos, estratégias e resultados (BRUM, 2010, p. 40).

Um processo de comunicação eficiente é capaz de mobilizar pessoas, estimula ações de compartilhamento de responsabilidades e o trabalho acaba se tornando colaborativo, porque os objetivos passam a ser unidos. Dessa forma os processos estratégicos são mediados pela comunicação e dependem do envolvimento de toda equipe incluída no processo para que assim seja conquistado resultados competitivos às organizações.

3 ENDOMARKETING

Kotler (2000, p.44) diz que o marketing interno deve preceder o marketing externo afirmando que "não faz sentido prometer serviço excelente antes dos funcionários da empresa estarem prontos para fornecê-lo".

Dessa forma a relação empresa/ funcionário tem sido cada vez mais estreita, devido a necessidade de conciliação de metas nessas relações. A empresa precisa exercer um grau de comprometimento elevado com seu cliente interno, e esse por vez ter conhecimento das metas e fazer com que elas sejam alcançadas não somente através do exercício de empresa, mas da percepção que seu comprometimento e trabalho são forças propulsoras dos resultados.

O endomarketing é o marketing interno de uma empresa, de modo que a mesma faz o marketing para o cliente interno, no caso, seus funcionários; essa dinâmica de marketing interno faz com que esses funcionários conheçam o objetivo da empresa, seu produto e principalmente confiem no que estão oferecendo o cliente final.

É uma das ferramentas mais utilizadas para melhoria dos climas nas organizações, pois estabelece uma relação mais próxima com os colaboradores, fazendo com que eles sintam que fazem parte dos objetivos das empresas e que são figuras fundamentais para o alcance dos mesmos.

O endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas para o público interno da empresa ou 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 forma integral com os objetivos da empresa (BEKIN, 2004, p.3).

Essas ações dirigidas ao público interno devem facilitar a relação de troca, fortalecendo as relações, e dessa forma melhorando a imagem da empresa e o valor que a mesma possui no mercado.

Aplicado como estratégia competitiva o endomarketing opera com a visão voltada para o funcionário, fazendo com que o mesmo não atue somente como aquele que exerce sua função, mas que seja visto como representante da marca que ele representa e quer vender.

Em endomarketing, o sentido do marketing voltado para uma ação interna aparece explicitamente. O sentido de algo voltado para dentro, de interiorização, está no próprio significado de *endo*. Aí temos a palavra grega *éndon*, que significa 'em, para dentro, dentro de', exprimindo a posição ou a ação no interior de algo, o movimento de algo que caminha para dentro de si mesmo (BEKIN, 2004, p.3).

Cerqueira (1994) conceitua que as atividades de endomarketing geram nos colaboradores mais que a simples obediência às regras, faz com que os mesmos centrem seus esforços em prol da instituição com comprometimento e foco nos resultados organizacionais.

Para que o endomarketing seja efetivo em uma empresa, sua cultura e objetivos devem atuar como base. A disseminação das informações através do processo de comunicação deverá ser feita de forma clara, oferecendo ao funcionário uma visão compartilhada do negócio. Essa visão compartilhada contribui para que todos tenham conhecimento de onde se quer chegar, o que e como deve ser feito para isso.

O conceito, o segundo fundamento do Endomarketing, contempla a preocupação com a comunicação. O objetivo aqui é obter um alinhamento interno, desse alinhamento, uma sintonia, e dessa sintonia, uma sincronização de ideias e ações (BEKIN, 2004, p. 48).

A visão compartilhada do negócio e o alinhamento interno da comunicação têm como objetivo o conhecimento, para que o trabalho não seja visto apenas como uma força operária, mas como aprendizagem, crescimento e obtenção dos resultados esperados.

Esses resultados não podem ser trabalhados como forma de números e lucro para empresa, mas vinculados às metas pessoais dos colaboradores, como por exemplo, o desempenho, e revelar como ele é importante não só no que se refere ao cunho profissional, mas também pessoal.

O principal objetivo do endomarketing é fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua (BRUM, 1998, p. 57)

A empresa deve pensar que é mais interessante para seu negócio ter uma visão do funcionário como parceiro, estimulando a sua participação e, mais ainda,

delegando a ele parte importante no processo de tomada de decisões. Isso faz com que o funcionário sintam-se mais satisfeito com seu trabalho e valorizado pela empresa, dessa forma isso também reflete na satisfação dos clientes.

Se tratando de empresas que trabalham com atendimento, por exemplo, aqueles que trabalham satisfeitos com aquilo que a empresa lhe proporciona oferecem um atendimento melhor aos clientes, e isso apresenta resultados significantes quando se trata principalmente de metas, afinal na maioria dos casos um fator decisivo de compra é a forma que o cliente é atendido; não basta ter um produto bom, é preciso acreditar nele e fazer com que as outras pessoas também acreditem.

O processo de marketing interno envolve tudo aquilo que serve de estímulo ao funcionário e reflete de forma positiva em seu trabalho e seu relacionamento com a empresa. Brum (2010, p. 23) afirma que “o endomarketing é, portanto, uma das principais estratégias de gestão de pessoas nas empresas que buscam não apenas sucesso em termos de mercado, mas a perenização¹”.

Para definir e estabelecer uma estratégia de endomarketing dentro de uma organização é preciso inicialmente facilitar a comunicação entre os departamentos e todos os níveis hierárquicos. Além disso, a missão da empresa deve ser discutida para que o objetivo seja alinhado e do interesse de todos os envolvidos.

Qualquer projeto de Endomarketing estabelece um forte componente de **comunicação integrada**, ou seja, comunicação nos dois sentidos: estabelece uma base de relacionamento interpessoal que desenvolve positivamente a **autoestima** das pessoas; facilita a prática da **empatia** e da **afetividade** (CERQUEIRA, 1994, p. 51, grifo do autor).

O que não pode ocorrer de forma alguma para que esse processo dê certo é haver imposição; devem ser consideradas opiniões e pontos de vista de todos, independentemente da posição que ele ocupa. A confiança, a identificação, envolvimento e comprometimento com a empresa são fatores fundamentais no marketing interno. Essa identificação deve estabelecer uma forma de aproximação, de modo que as relações presentes no trabalho sejam mais estreitas e até mesmo diretas. Quando a hierarquia apresenta níveis altos e representativos, sem grande

¹ Ato de tornar perene: transformar algo em perpétuo.

aproximação do nível mais baixo para o mais alto, isso dificulta qualquer processo de troca de informações, conhecimento e até mesmo de visão do negócio.

Levando-se em consideração a conceituação de **envolvimento x comprometimento**, podemos dizer que existe uma necessidade premente das empresas estabelecerem o seu sistema de valores, credos ou paradigmas, que possam facilitar o **comprometimento** das pessoas com aquilo que deve ser feito (CERQUEIRA, 1994, p.10, grifo do autor).

Os fundamentos do endomarketing segundo Bekin (2004, p. 46) apresentam uma visão à compreensão mais abrangente do tema, principalmente quando as organizações precisam, por questões estratégicas, dar importância na mesma proporção ao seu público interno e externo, tratando de responsabilidades sociais e ambientais.

Bekin (2004, p. 35) estabelece como objetivo do endomarketing “fazer com que os funcionários ‘comprem’ a empresa” fornecendo-lhes a consciência do objetivo estratégico desta. Assim, a relação da empresa com o mercado se estabelece como um serviço feito por clientes internos para clientes externos.

Abaixo encontra-se um quadro comparativo contendo definições, objetivos e finalidades do endomarketing definidos por Bekin e Brum. A abordagem desses dois autores se deu pelo fato que Saul Faingaus Bekin foi quem registrou o termo endomarketing no Brasil em 1996 e Analisa de Medeiros Brum, que tornou-se referência em endomarketing no Brasil. Bekin defende que o endomarketing é uma ação de marketing, enquanto Brum diz que é uma estratégia de gestão de pessoas, mas ambas visam basicamente o mesmo objetivo, que visa a melhoria do clima organizacional, consolidar a imagem da empresa e o valor que ela tem no mercado. Ambos defendem que a função do endomarketing está ligada a um sistema que melhora a produtividade e a qualidade em todos os processos na empresa.

Acredita-se que a maior diferença entre Bekin e Brum não está nos conceitos que elas abordam, e sim na forma como abordam; enquanto Bekin trata com conceitos que envolvem termos mais técnicos e específicos Brum trabalha de forma mais simples, com uma compreensão mais humana da abordagem do endomarketing, com um parâmetro que facilita o entendimento até mesmo para os leigos no tema.

Quadro 1 - Comparativo dos conceitos de endomarketing

ENDOMARKETING	BEKIN	BRUM
Definição	Ações gerenciadas de marketing dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações.	É uma das principais estratégias de gestão de pessoas que buscam não apenas sucesso em termos de mercado, mas a perenização.
Objetivo	Facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado.	Criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos etc), dentro de um clima organizacional positivo. O propósito é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado.
Função	Integrar a noção de 'cliente' e seus valores – aplicando-se recursos de B2B, ERM, <i>branding</i> interno – nos processos internos da estrutura organizacional, propiciando uma melhoria na qualidade de produtos e serviços, com produtividade pessoal e de processos.	Melhorar conflitos, aprimorar a cultura organizacional e estabelecer com os empregados um relacionamento produtivo, saudável e duradouro.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Bekin (2004, p. 47) e Brum (2010, p. 36-38)

O endomarketing é, portanto, um processo que visa adequar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-a mais competitiva a partir da integração de seus funcionários à estrutura organizacional. Como sua característica preponderante, está o objetivo de estabelecer um processo constante de motivação do funcionário. Este processo motivacional deve ser algo integrado ao cotidiano da empresa.

3.1 Vendendo a imagem da empresa para o público interno

Não há no mundo quem tenha mais criticidade ao tratar de uma empresa quanto seu público interno; é ele quem conhece a dinâmica da organização, os valores que ela realmente segue, e se a imagem que ela passa com sua marca é motivo de orgulho e satisfação com seu trabalho.

A empresa deve se posicionar ao funcionário de modo que ocupe uma posição de satisfação na sua mente, para que o mesmo valorize a organização para a qual ele trabalha e representa no mercado de trabalho. O posicionamento interno que se estabelece no marketing é feito para a mente do consumidor, que no endomarketing se trata do cliente interno: os funcionários. Como afirma Brum (2010, p. 167), “o que importa é o que se faz para a mente do empregado”.

O posicionamento psicológico provocado pelo endomarketing precisa ser sustentado por um posicionamento real, a fim de que não se estabeleça apenas um jogo mental e, sim uma relação de credibilidade entre a empresa e o funcionário. (BRUM, 2010, p. 160).

Ter esse tipo de posicionamento não ajuda somente a manter os colaboradores na organização, mas também atrai novos talentos que, conhecendo como a empresa se posiciona para o seu funcionário sentem-se atraídos a fazer parte dessa organização. Isso acontece muitas vezes porque aqueles que já estão inseridos na mesma e se identificam com ela, disseminem uma imagem positiva para as pessoas com as quais convivem.

Para a empresa é muito importante que seu funcionário a represente de forma positiva e provoque em outras pessoas sentimentos e perspectivas positivas, e mostre a que mesma tem grande capacidade de conquistar pessoas através dos princípios com os quais ela trabalha e a sua cultura organizacional.

Para que todo esse propósito do endomarketing seja atendido, é necessário implantar estratégias e ações que colaborem para alcançar os objetivos propostos de forma a garantir o sucesso desse processo, que inclui estratégias e ações que devem atingir diretamente os funcionários.

3.2 Marketing de incentivos

O marketing de incentivos é uma das principais ferramentas do endomarketing e conseqüentemente uma das mais utilizadas pelas empresas. Devemos lembrar que ele está diretamente ligado a um apelo temporário e geralmente está ligado a um tipo de apelo material.

As empresas acreditam que programas internos significam custos, quando na verdade esses tipos de programas, quando vinculados ao incentivo, tornam-se

geradores de receita e refletem no desempenho do funcionário e no crescimento da organização.

Os programas de incentivo devem partir do contexto mercadológico ao qual a empresa se encaixa e vinculado aos interesses dos funcionários. Não adianta a empresa oferecer prêmios pelos quais as pessoas não se interessam, e para isso é necessário ter conhecimento do contexto social e cultural ao qual, seus funcionários se encaixam, mostrando assim a importância de conhecer seu cliente interno e seus interesses.

Geralmente esse tipo de programa deve mexer com o emocional e principalmente ser desafiador; as pessoas costumam encarar melhor programas de incentivo que trabalham com a superação do indivíduo, isso faz com que o envolvimento seja maior, de forma que ele seja capaz de provar para si mesmo que pode chegar onde deseja.

Para que um programa de incentivo seja aplicado e cumprido com sucesso ele deve ser bem planejado e ter uma divulgação que atinja a todos os interessados. Os requisitos para participação não podem apresentar obstáculos, devendo ser de fácil entendimento e buscando atingir o maior número de pessoas possíveis.

Esse tipo de ação dentro das empresas aproxima o funcionário da mesma, fazendo com que essa relação se torne cada vez mais forte. Como afirma Brum (2010, p. 138) “tudo o que é feito no sentido de uma maior aproximação empresa/ empregado, do programa mais sofisticado à ação mais simples, está inserido no contexto do endomarketing”.

3.3 A influência da liderança no processo de endomarketing

O líder é aquele que representa a empresa e deve ter domínio da informação para passar ao seu público, que nesse caso se trata de seus funcionários. Para manter sua equipe motivada o líder também precisa estar motivado, é ele quem deve decidir quais atitudes tomar tendo como base os objetivos pretendidos.

Bons líderes fazem seus funcionários buscarem pela excelência, e isso acontece quando os mesmos percebem que a empresa e seus superiores respeitam seus valores e desenvolve um modelo de gestão que trabalha com o potencial humano.

O líder é o responsável por exercer influência em sua equipe de trabalho, de modo que essa influência conduza os funcionários a colherem e apresentarem resultados positivos, tendo oportunidade de crescimento e desenvolvimento de habilidades e competências.

A responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. E isso significa mais do que apenas ajuda-las a adquirir habilidades profissionais. Os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação à carreira, mas também em relação à vida pessoal. Eles os ajudam a se tornar pessoas melhores, e não apenas bons profissionais. Os líderes potencializam os liderados. E isso é muito importante, pois promover o crescimento das pessoas gera crescimento para a organização (MAXWELL, 2008, p.96).

O papel de líder vai muito além do poder e necessita de capacitação para conduzir seus funcionários a desenvolver um trabalho que trabalhe com a motivação das pessoas. O líder tem a percepção de que o trabalho desenvolvido com sua equipe é um aprendizado, não uma imposição, de forma que se estabelece uma troca, em que ele ensina, coordena, mas também aprende com as outras pessoas. Tem o papel de mostrar a seus subordinados que eles também podem agregar com suas habilidades e conhecimento no processo desenvolvido.

Um líder só consegue desempenhar um trabalho bem-sucedido se contar com uma equipe que trabalha preocupada com todo o grupo e possibilitar o aperfeiçoamento de seus liderados. Dessa forma o líder também exerce influência sobre as pessoas que com ele trabalham e as conduzem a trabalhar pelos mesmos objetivos.

Vivemos um momento em que muitas empresas já dominam técnicas e estratégias de comunicação interna e endomarketing, mas sofrem com o fato de não terem preparado suas lideranças para participarem desse processo de maneira efetiva. Hoje, os líderes devem ser capazes de promover o direcionamento da informação, ter uma visão empresarial ao repassá-la e fazer com que ela sirva de fator de motivação para o público interno. No entanto, esse é um longo caminho a ser conquistado (BRUM, 2010, p. 121).

O líder exerce um papel de intermediário entre a visão e a missão da organização e seus liderados, de maneira que ele capta a direção a qual a empresa pretende chegar e conduz sua equipe a como chegar nessa direção, tendo acesso

às informações transmitidas de maneira formal, através dos canais e instrumentos de comunicação utilizados na empresa.

Quando o assunto é informação dentro de uma empresa, é melhor pecar pelo excesso do que pela falta, pois quando oficializada, esmo que errada, a informação pode ser corrigida. Quando inexistente, o espaço para que as pessoas criem em cima do assunto é infinito (BRUM, 2010, p. 122).

Os funcionários devem estar sempre informados da realidade que a empresa enfrenta e orientados em como agir de acordo com as diferentes situações que mudam de acordo com o tempo, e o líder deve estar sempre preparado para conduzir sua equipe, mobilizando a mesma para que a empresa possa enfrentar até mesmo uma crise. Brum (2010, p. 123) afirma que “empresas inteligentes criam oportunidades para que a comunicação interna aconteça de forma sistemática, não apenas no que se refere a canais, instrumentos e ações, mas principalmente através das lideranças.

Quando um funcionário trabalha em um ambiente que lhe motiva, que desenvolve interação entre os líderes ele se sente motivado e confia na força do trabalho que ele desempenha e na importância que ele reflete não só nos resultados da empresa, mas na cultura e no papel social que a mesma desempenha.

Para isso o líder de uma equipe deve conhecer os talentos individuais de sua equipe, reconhecendo a competência de cada um e seus limites, assim como suas necessidades pessoais e onde pretendem chegar. Esse líder também precisa desenvolver cada vez mais habilidades de comunicação, o que faz com que ele seja facilmente compreendido e respeitado.

3.4 Motivação

A motivação deve ser compreendida em um sentido globalizante. De acordo com essa perspectiva, todo processo de motivação forma uma sequência constituída pelas seguintes etapas: *estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento* [...]. Cada etapa dessa sequência tem uma função precisa e deve ser acionada para que o processo de motivação como um todo seja bem-sucedido (BEKIN, 2004, p. 88).

Investir na motivação dos funcionários retém pessoas com grande potencial através dos estímulos que é possível oferecer. A empresa quando oferece

programas de motivação concede a oportunidade de mostrar o nível de desempenho e a partir disso mede o grau de comprometimento de seus colaboradores. Mas afinal, o que é exatamente motivação?

A palavra quer dizer movimento para a ação. É um conjunto de motivos que levam um ser humano a empreender uma determinada ação. A motivação é um processo com intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta (BRUM, 2010, p. 136).

A motivação está presente em cada indivíduo, não é algo que se ensina, mas pode ser influenciada por fatores externos que levem a inspirações, fazendo com que cada um, a partir das suas necessidades e objetivos encontrem motivos que aumentem ainda mais seu comprometimento, e aí está o papel da empresa: introduzir ações que envolvam a todos e incentivem o comprometimento, porque as razões de se comprometer variam de acordo com cada indivíduo.

Dessa forma existe em cada pessoa uma força interior responsável por fazer a mesma agir e essa ação parte de um desejo próprio em função de diversos fatores responsáveis por motivá-la a escolher determinado caminho.

No marketing interno, embora os canais, instrumentos e ações sejam planejados para atingir coletivamente grupos de funcionários, segmentados de acordo com a estrutura da empresa, deve-se haver esforços no sentido de fazer com que a pessoa se sinta única. Determinadas mensagens, no nosso entender, podem ser direcionadas ao indivíduo e não à massa (BRUM, 2000, p. 64).

A mensagem que a empresa pretende passar pode até ser a mesma, mas se direcionada de forma individual faz com que o funcionário se sinta mais importante e valorizado, o que faz a diferença, tratando cada um como pessoa única e importante para a construção da história do lugar em que ele trabalha como parte e peça fundamental.

Nas organizações a motivação está diretamente relacionada com sentimentos e atitudes ligadas às condições de trabalho, oferecendo ao funcionário razões para que ele acredite que está no lugar certo e no lugar onde ele pode atingir suas metas profissionais e conseqüentemente pessoais.

O que determina o grau de motivação de uma pessoa é a sua capacidade de automotivação juntamente com oportunidades geradas pela empresa, englobando

aquilo que a mesma pode fazer para que seu funcionário sintasse parte importante do processo de crescimento da empresa.

Como afirma Brum (2010, p.139) “nenhuma empresa pode se responsabilizar por 100% da motivação de uma pessoa, pois pelo menos 50% depende exclusivamente dela e da sua história de vida”. A capacidade de motivação parte da própria construção do indivíduo, de seu contexto social e de suas influências pessoais, que acontecem no decorrer de suas experiências.

O endomarketing trabalha a ideia de que todo indivíduo precisa saber que é necessário se sentir-se importante em qualquer trabalho em que ele atua e em todos os níveis de hierárquicos. O que vale ser lembrado é que, os níveis hierárquicos não definem apenas quem manda em quem, a partir deles também é possível identificar as necessidades de cada um, e na maioria das vezes essas são bem distintas e não devem ser tratadas da mesma forma.

O mérito da empresa deve estar em descobrir com os próprios empregados sobre aquilo que os motiva. Para isso, é importante lembrar-se da velha pirâmide de Maslow, que nos mostra os diferentes estágios relacionados às necessidades do homem. Através dela, é possível perceber que aquilo que motiva um funcionário comum, localizado na base da pirâmide organizacional, está relacionado às necessidades de segurança e sociais, enquanto o que motiva um executivo que ocupa um cargo de liderança, provavelmente esteja relacionado com ego, estima e autor realização (BRUM, 2010, p. 139).

Todo e qualquer profissional trabalha em busca de bons resultados e para isso precisa acreditar que aquilo que ele faz reflete de forma positiva. A capacidade de encontrar motivação dentro de si mesmo é um dos requisitos mais importantes em uma pessoa, é ela a responsável por provocar entusiasmo e é a empresa quem pode estimular isso cada vez mais, através das ações que promove para seus funcionários.

O funcionário precisa de estímulos dentro da empresa que os façam querer mais, buscar mais, afinal ele já tem suas razões pessoais para isso, mas todo incentivo que vem de fora, que vem do meio ao qual ele está inserido reflete de forma positiva em seu processo motivacional.

Quando isso acontece, ele se torna mais participativo e entende que além das suas razões e necessidades pessoais existe alguém que, além de se preocupar com seu desempenho, entende a conveniência de estimular cada vez mais o fator

motivação. Esse estímulo parte dos outros, mas o sentimento está presente dentro de cada um, e não é algo que é implantado de um dia pro outro, mas sim sentido, através de ações que, quando aplicadas são capazes de colher resultados positivos naqueles que são beneficiados e como consequência no trabalho que desempenham.

Percebemos que se trata de variáveis complementares, em que a automotivação se encontra dentro de cada um e o estímulo que é proporcionado pela empresa. Ressaltando que é o próprio funcionário quem deve ser responsável por estabelecer ao redor de si a realidade na qual ele deseja trabalhar.

4 ESTUDO DE CASOS APLICADOS AO ENDOMARKETING

4.1 Análise de estudos de caso de endomarketing como estratégia competitiva

Para comprovar a importância do endomarketing como estratégia competitiva nas empresas foi necessário fazer um levantamento de estudos que mostram o como esse tipo de estratégia é influente e apresenta resultados.

Foi analisado um artigo de Santos e Nakalski (2008) que tem como objetivo conhecer o que os colaboradores pensam da empresa, verificar o grau de motivação dos mesmos com os desafios da empresa e avaliar se os canais de comunicação internos utilizados pela empresa são eficientes.

Como segundo caso, Bohnenberger e Pinheiro (2002) mostram quem deve ficar à frente das atividades desempenhadas pelo endomarketing e identificam no estudo de caso em que aborda a eficácia do programa de marketing interno, além de mensurar como os instrumentos que o endomarketing utiliza são percebidos e sentidos pelos funcionários.

Num terceiro caso, Souza *et al* (2010) têm como objetivo evidenciar a importância do endomarketing como estratégia, mostrando que através dessa ferramenta é possível aumentar a produtividade e agregar valor aos produtos de uma empresa através do comprometimento dos colaboradores. Nesse artigo são analisadas duas empresas: uma montadora no segmento de cortinas e persianas e uma indústria farmacêutica.

4.1.1 TV Chapecó

Essa análise foi feita através de um estudo de caso, com uma pesquisa descritiva, de maneira que os autores analisam, interpretaram e classificaram sem manipular os fenômenos abordados. Além disso, os autores utilizaram o método de observação participante, de maneira que o pesquisador é membro do grupo objeto de pesquisa. Também foi utilizado um questionário, elaborado de forma clara e linguagem de fácil entendimento para o público alvo.

O grupo utilizado para a pesquisa reuniu pessoas com características comuns e focada em um único tema, com a finalidade de obter opiniões sobre diferentes pontos de vista.

A pesquisa foi realizada com um grupo de 34 funcionários da empresa RBS TV Chapecó (Televisão Chapecó S/A e RBS Empresa Catarinense de Comunicação Ltda), localizada na cidade de Chapecó- SC. A coleta de dados foi feita entre junho e outubro de 2007.

O questionário contava 44 perguntas abertas e apenas uma fechada. Foi respondido por 34 colaboradores, 15 do sexo feminino e 18 do sexo masculino, um dos questionários não foi respondido. Eles responderam ao questionário impresso, de forma individual e não foi solicitado identificação.

Um dos pontos que mais chamou atenção foi quanto à motivação; de acordo com a pesquisa foi constatado que mais de 73% dos colaboradores possuem um nível de entusiasmo superior se comparado ao que tinham quando ingressaram na empresa e todos demonstraram gostar do que fazem.

O que demonstrou insatisfação por parte dos colaboradores é o fato de algumas informações não serem divulgadas de forma clara, inclusive no que diz respeito à tomada de decisões dos gestores, o que mostra um ponto falho no que diz respeito ao processo de comunicação.

Os próprios autores afirmam:

As melhores empresas para se trabalhar hoje em dia são aquelas que fazem o colaborador sentir-se parte dela, como proprietário. Para isso, o colaborador precisa ser confiado, precisa ter liberdade para agir e necessita que acreditem em seu potencial. Esses predicados unidos a uma boa quantidade de informações fazem qualquer pessoa defender com todas as forças a organização onde trabalha (SANTOS; NAKALSKI, 2008, p.14).

Todos os autores que falam de endomarketing citam com uma das ações fundamentais a comunicação, de maneira que dentro de qualquer organização o compartilhamento das informações é chave para que todos caminhem na mesma direção e exerçam um trabalho dentro dos padrões que a empresa visa atingir.

Nesse caso da TV Chapecó fica evidente que a falta dessas informações é o maior motivo de insatisfação de seus funcionários. Acontece que, por se tratar de uma empresa de comunicação, o que se evidencia é que eles estão mais preocupados em fornecer informações ao público externo e muitas vezes não se

atentam ao fato de que a comunicação interna também faz parte de todo esse processo.

A empresa trabalha com excelência aquilo que transmite ao seu público externo, afinal é seu foco, mas falha ao transmitir informações ao público interno. Isso é um fato que muitas vezes faz com que os colaboradores sintam-se desmotivados, pois eles sentem a necessidade de conhecer o que está acontecendo na empresa, e muitas vezes isso não acontece, justamente por não terem acesso a essas informações, como por exemplo, as regras para promoção; a pesquisa apontou que as regras para o processo interno não são expostas de forma clara, assim como os critérios de remuneração.

Qualquer mensagem que a empresa queira transmitir às pessoas que estão fora da organização, que no caso exercem papéis de clientes e espectadores e não participam ativamente das atividades que acontecem dentro da empresa não são mais importantes e ao menos mais urgentes do que a comunicação que deve ser estabelecida numa relação direta entre empresa e funcionário.

4.1.2 Delta

Bohnenberger e Pinheiro (2002) realizaram inicialmente um levantamento de dados secundários (documentos) que foram disponibilizados pela empresa com objetivo de levantar a trajetória do marketing interno dentro da empresa objeto de pesquisa.

A segunda etapa, já com caráter qualitativo teve como objetivo conhecer a opinião dos níveis tático e estratégico a respeito do processo de endomarketing. Foram coletados dados primários de uma amostra relacionada ao papel dos entrevistados. Houve também entrevistas agendadas que foram conduzidas e registradas pelos pesquisadores.

A terceira etapa contou com uma pesquisa quantitativa com uma amostra de 328 pessoas dos 2.228 funcionários que responderam um questionário estruturado, contendo questões fechadas elaboradas a partir do levantamento de informações colhidos nas etapas anteriores, com objetivo de mensurar o grau de sensibilização dos colaboradores em relação às ferramentas do marketing interno.

Na pesquisa os autores identificaram os instrumentos de comunicação utilizados na empresa e com que frequência são utilizados, se mais regularmente, periódico ou se eventuais e quais os objetivos desses instrumentos.

Notou-se que no primeiro grupo se enquadra canais como a intranet e boletins informativos, que tem como objetivo apresentar os acontecimentos da empresa, eventos e informativos. Quanto aos canais periódicos existe uma atividade que se chama “Dialogando”, que tem como finalidade promover a aproximação entre os níveis operacionais e estratégico; a pauta dessa atividade inclui discussões para melhoria de processos e também dos produtos da empresa. Um exemplo de caráter eventual foi a festa de aniversário de 50 anos da empresa e a conquista do Prêmio de Qualidade; esses são eventos específicos, que exigem um planejamento diferenciado e estruturado de acordo com o tipo de evento/ocasião, e que engloba maior número de pessoas reunidas no mesmo espaço.

4.1.3 Persitec e Indústria Farmacêutica

Souza *et al* (2010) levantaram dados e descobriram que a partir de 2015 a Persitec (primeira empresa estudada) começou a desenvolver um trabalho com seu cliente interno. Posteriormente foi feita uma entrevista com toda equipe para levantamento dos pontos fortes e fracos da empresa.

Após levantar esses dados, foi marcada uma reunião com os funcionários da empresa para mostrar o resultado da entrevista e apontar as soluções para os pontos fracos apurados, bem como buscar atender aquilo que foi reivindicado para melhoria no ambiente de trabalho. Passados seis meses dessa ação, foi aplicado um questionário para obter uma apuração dos resultados das ações implantadas a partir daquilo que foi exposto e discutido anteriormente.

Os resultados colhidos através da pesquisa contaram com a interpretação das respostas através de tabulação e seguida de uma análise estatística dos resultados obtidos.

Posteriormente, foi analisada uma indústria farmacêutica em Belo Horizonte. Foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória para entender o setor farmacêutico. A etapa exploratória da pesquisa foi realizada em dois momentos; o primeiro para maior conhecimento dos sentimentos e atitudes dos profissionais da indústria farmacêutica.

Após essa primeira etapa, foram realizadas entrevistas com alguns dos executivos do setor farmacêutico, para conhecimento do ambiente em que trabalhavam. Souza *et al* (2010) afirmam que “a quantidade de entrevistas a serem realizadas não foi definida, pois optou-se por interromper o processo quando as informações trazidas pelos entrevistados se tornassem redundantes, relativamente às já coletadas”.

Na pesquisa realizada com a Persitec foi constatado que os pontos fortes da empresa estão ligados com as relações que ela possui com o mercado, como por exemplo as relações que envolvem clientes e fornecedores. Outro ponto forte destacado foi a relação da diretoria com os funcionários, assim como o treinamento realizado para os mesmos.

Os pontos ficaram voltados para as questões internas, que estão diretamente ligadas aos colaboradores: falta de incentivo, reclamação de atendimento, falta de estímulo por parte do encarregado, uniforme que não está completo, falta de plano de saúde, falta de canais de comunicação interna, não trabalham a valorização do funcionário e falta habilidade para lidar com as diferenças das pessoas.

4.2 Considerações sobre os estudos de caso

Após a análise dos casos abordados percebemos que o endomarketing através de sua aplicação deixa de ser apenas uma estratégia implantada para melhoria e passa a ser uma cultura que a empresa adota.

A valorização do cliente interno não é algo que pode ser aplicado e depois de surgir resultados, ser algo a ser descartado. Na verdade trata-se de um processo constante, capaz de minimizar aspectos negativos e fortalecendo tudo de positivo que envolve as relações no ambiente de trabalho.

Essas empresas, mesmo antes de aplicados questionários e após chegar nas conclusões levantadas, já reconheciam a necessidade de mobilização do seu público interno, o que acontece é que esse processo nem sempre é planejado e formalizado, devido a isso as pesquisas revelaram que muitas coisas não são claras, o que prejudica a execução dos procedimentos internos e satisfação dos funcionários.

Em todos os casos, mesmo que cada organização tenha suas particularidades, culturas distintas, regidas por diferentes regras e constituída por

outras pessoas, todos comprovaram a importância de se fazer marketing interno e revelaram que todas as empresas, mesmo quando já utilizam métodos implantados que visam melhorias para os funcionários, sempre identificam pontos que devem ser aprimorados ou até mesmo modificados.

Outro ponto que se evidenciou nas empresas abordadas foi o fato de que os funcionários ganharam voz, eles tiveram a liberdade de se posicionar a respeito das questões que foram levantadas, e o fato das empresas levarem as opiniões dos mesmos adiante fez com que eles sentissem que o olhar deles e suas opiniões eram importantes, o que contribui para o sentimento de valorização, que muitas vezes acaba não sendo considerado, mas implica em resultados significantes para a cultura organizacional da empresa, assim como para seu desempenho no mercado.

Bekin (2004, p. 7) afirma que “nesse 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 [...] a chave para a eficiência está na valorização das pessoas”. Dessa forma é indiscutível a necessidade de aprimorar o processo de transmissão de informações e alinhar com outras ações de endomarketing, transformando tudo isso em uma estratégia competitiva, deixando seus funcionários mais satisfeitos, melhorando a qualidade do serviço prestado e conseqüentemente a imagem da empresa.

Ao relacionar esses casos abordados com o caso da *Mary Kay* que será abordado a seguir, foi possível notar que as falhas vistas até agora serão apresentadas como pontos fortes da empresa objeto de estudo e como esses pontos são fatores determinantes para o sucesso da mesma.

Esses artigos estudados tiveram como principal importância perceber como o endomarketing estava defasado nas organizações abordadas, enquanto que no caso a seguir será evidenciado que a principal estratégia utilizada é a de fortalecimento das relações com o público interno, que é o responsável pelo sucesso que da *Mary Kay*, assim como é o próprio cliente interno que faz o marketing da empresa.

5 O CASO MARY KAY

5.1 Contextualização do estudo

A *Mary Kay* é uma empresa do ramo de cosméticos que atua com o sistema de venda direta. Conta com um portfólio de mais de 300 produtos, que são vendidos em mais de 35 mercados no mundo e as vendas independentes da companhia já somam mais de 3,5 milhões de pessoas. Fundada em Dallas, no Texas, em 1963 por Mary Kay Ash a empresa segue o ramo do marketing de rede.

Inicialmente a empresa só trabalhava com a produção para o público feminino, mas com a mudança dos costumes e o interesse dos homens por esse mercado a *Mary Kay* também passou a atender esse público com produtos para cuidado com a pele.

As vendas são feitas através do contato pessoal, e podem ser feitas através de catálogos fornecidos pela empresa, ou até mesmo com a exposição dos produtos, mas isso acontece fora de um estabelecimento comercial fixo. Esses fatores fazem com que essa venda direta seja acessível para diferentes idades e níveis de renda e é apropriado para pessoas que buscam um trabalho com flexibilidade de horários e independência.

Diferente do que muitas pessoas pensam, mesmo sendo um tipo de trabalho independente, apresenta um ambiente de trabalho bem estruturado, que conta com recursos fornecidos pela própria empresa, como por exemplo, os materiais de apoio. Além disso, possibilita crescimento profissional através do plano de carreira.

A empresa conquista cada vez mais um número maior de consultores de beleza, tanto do gênero feminino quanto masculino, e são esses consultores os responsáveis por fazer o marketing para o cliente. A *Mary Kay* não investe em propagandas e anúncios em nenhum tipo de mídia para o consumidor final. Isso ocorre por uma questão de cultura organizacional implantada pela fundadora e também como uma estratégia, porque o principal canal de promoção dos produtos são os próprios consultores da empresa.

Esses consultores geralmente representam a própria marca, e isso acontece inicialmente ressaltando aspectos visuais. No caso das mulheres isso fica evidente através da maquiagem, broches (fornecidos pela própria empresa), lenços e também

um tipo de *blazer* característico geralmente daquelas que já se tornaram diretora, além disso, esse *blazer* sofre variação de cor conforme o passar do tempo, o decorrer das campanhas desenvolvidas e os planos de carreira.

5.2 O posicionamento estratégico para o endomarketing

Um dos maiores atrativos para atuar como uma consultora *Mary Kay* é o plano de carreira que a empresa oferece.

O crescimento se dá pelo número de iniciadas que uma consultora tem em sua equipe. As iniciadas são aquelas pessoas cadastradas no site da empresa como uma nova consultora, e para se cadastrarem elas precisam ser intermediadas por outras que já atuam na empresa, tornando-se dessa forma membro de sua equipe. Para esse cadastro o investimento gira em torno de R\$ 150,00, em que a iniciada recebe um kit de produtos de cuidados com a pele, uma bolsa personalizada, acessórios para fazer as sessões de beleza e materiais de incentivo, assim como *folders* e catálogos.

Partindo do número de iniciadas a equipe também precisa alcançar metas já estabelecidas, e a partir de três iniciadas a consultora passa a receber uma porcentagem de bônus a partir da venda de sua equipe. Quanto mais novas consultoras conseguir, maior o número de vendas, maior será seu título na empresa e conseqüentemente seu ganho.

A recompensa nesse caso não inclui só dinheiro, muitas diretoras são premiadas com viagens, joias e até mesmo o famoso “carro rosa”, que está diretamente ligado a metas que devem ser cumpridas mês a mês por um determinado período estipulado pela empresa.

Mas não são apenas as diretoras que recebem premiações, em qualquer posição é possível ganhar prêmios com os chamados “desafios trimestrais”, se cumpridas as metas estabelecidas a cada trimestre a consultora recebe uma premiação por isso, que varia de acordo com cada campanha. Geralmente incluem bolsas, carteiras, óculos de sol, maletas, dentro outros produtos que geralmente estão vinculados ao ramo de atividade ao qual a empresa pertence.

Além disso, como forma de reconhecimento pelas vendas, as consultoras recebem broches conforme vão evoluindo – quanto maior e mais detalhes o broche tiver, demonstra seu crescimento na carreira. Existe inclusive, um broche em formato

de abelha que é feito com diamantes, e quem os usam são as diretoras *tops* em desempenho.

Em nossa organização a abelha se tornou o maior símbolo de conquista. Escolhemos a abelha pelo que ela representa para todas as mulheres. Anos atrás, engenheiros aerodinâmicos estudaram aquelas criaturas e decidiram que elas simplesmente não podiam voar. Suas asas eram muito pequenas para um corpo muito pesado. Tudo parecia dizer àquelas abelhas: "você nunca sairão do chão". Mas eu gosto de pensar que talvez, nosso divino criador sussurrou a elas: "Você pode!" e assim elas fizeram (ASH, 1994, p. 9).

Abaixo segue a demonstração do plano de carreira da empresa, com dados referente ao bônus, quantidade de iniciadas, premiações e níveis de hierarquia.

Figura 1 - O plano de carreira Mary Kay



Fonte: site da empresa *Mary Kay* (2015, nd).

5.2.1 Reuniões de Unidade

Mary Kay Ash implantou uma cultura em sua empresa, de forma que, toda semana deve haver o que ela chama de “reunião de unidade”. Essa reunião serve como uma ferramenta de motivação para as consultoras e geralmente ocorre na segunda- feira, e os horários são determinados pela diretora de cada unidade, de acordo com a disposição de sua equipe.

Tradicionalmente, nossas reuniões de vendas acontecem às segundas-feiras e o entusiasmo tem papel muito importante nessas ocasiões. Para muitos, as segundas-feiras sinalizam o fim de um final de semana de descontração e o início de uma semana de trabalho. Mas se a semana passada não foi boa pra você, com certeza, foi boa para alguém. Portanto, sempre dizemos às nossas Consultoras: “Se teve uma semana ruim, você precisa da reunião de unidade; se teve uma boa semana, a reunião de unidade precisa de você!” Quando uma Consultora vivencia a inspiração, a motivação e o entusiasmo de uma reunião de unidade na segunda- feira, tem toda a semana para desfrutar desse estado de ânimo e fazê- lo trabalhar em favor dela. A semana começa com uma alta dose de energia. (ASH, 1994, p. 40).

Por se tratar de uma empresa que utiliza um sistema de vendas independente o entusiasmo deve estar sempre presente, e é isso que essas reuniões trazem. Como o entusiasmo é algo que contagia, mesmo que alguma mulher não esteja bem como as outras que tiveram uma semana melhor, elas são capazes de compartilhar suas experiências e fazer com que outras sintam inspiração para mais uma nova semana.

Além de servir com intuito motivacional, nas reuniões também ocorrem:

- Informativos sobre plano de carreira, premiações e metas;
- Apresentação de eventos que serão realizados;
- Apresentação e demonstração de novos produtos;
- Treinamento para as sessões de cuidados com a pele ou sessões de maquiagem;
- Ênfase nos valores da empresa.

Nessas reuniões as diretoras sempre se posicionam frente às consultoras, isso com intuito de apresentar as informações necessárias e também como uma

estratégia de evidenciar sua posição de liderança, como ela chegou até sua posição, e mostrar com suas consultoras também são capazes.

5.2.2 Meios de comunicação

Além das reuniões de unidade a *Mary Kay* possui outros meios de comunicação, como o site da empresa, redes sociais e os catálogos.

Cada um desses meios de comunicação tem sua importância, numa relação direta com a empresa, com as diretoras, as próprias consultoras e as clientes. Abaixo serão mostrados como funcionam cada um, sua finalidade e importância no trabalho das consultoras.

➤ Site *Mary Kay*

Esse meio estabelece uma relação direta entre as consultoras e a empresa. É através dele que as mesmas conseguem fazer seus pedidos, participar de treinamentos online, ter acesso a informações sobre eventos, produtos, promoções e campanhas.

Para as consultoras iniciantes o site também mostra quais são os produtos mais vendidos, para que as mesmas tenham uma noção daquilo que mais está saindo nas vendas das demais consultoras. Além disso, o site possui portas de acesso para todas as páginas da empresa disponíveis nas diversas redes sociais.

O site não é só para as consultoras, e permite o acesso de todo e qualquer público. Ele permite que qualquer pessoa tenha conhecimento da história da empresa, sua trajetória, valores, compromisso e ações de sustentabilidade.

Para as pessoas que querem adquirir o produto, o site também dá a opção de encontrar a consultora mais perto através do CEP, e mostra geralmente o e-mail e o telefone para entrar em contato.

➤ Redes sociais

A *Mary Kay* está presente em muitas redes sociais como: *Instagram*, *YouTube*, *Facebook* e *Twitter*. Nelas existem informações sobre os produtos, lançamentos e vídeos referente aos mesmos.

O mais utilizado é o *Facebook*, que permite maior interação tanto com as consultoras e clientes e entre as próprias consultoras. É através dele que as diretoras montam grupos de suas unidades para uma comunicação mais rápida e que geralmente consegue alcançar todas as interessadas em um tempo menor.

Além disso, são nesses grupos que as diretoras colocam frases de motivação e exemplos de casos de outras diretoras que alcançaram o sucesso, carros, joias e viagens através de sua trajetória na empresa, tudo isso com intuito de mostrar às outras o poder que elas possuem, se acreditarem na sua capacidade e no seu trabalho.

➤ Catálogos

Existem dois tipos de catálogos: aquele que é voltado para as clientes e o que é voltado para as consultoras.

O catálogo para as clientes contém todos os produtos à venda, informações quanto aos seus benefícios, variedades e preço, enquanto o catálogo das consultoras mostram os kits promocionais que elas podem adquirir com preços diferenciados.

5.2.3 Valores

A empresa possui valores que foram pregados pela fundadora Mary Kay Ash (MARY KAY, 2015) e são seguidos até hoje e servem para as consultoras como princípios para que elas atinjam seus objetivos.

Esses valores são:

- **Espírito de Ajuda:** é a busca de fazer o bem, alimentado pelo espírito de equipe que ajuda na construção de bons relacionamentos.
- **Regra de Ouro:** é basicamente você fazer aos outros aquilo que gostaria que fizessem pra você. É o princípio base das práticas de liderança da empresa em que se estabelece uma relação de respeito pelos outros e relacionamentos construídos com base na confiança.
- **Faça-me sentir importante:** é o valor base para o reconhecimento. Quando uma pessoa é reconhecida por um trabalho bem feito, mesmo que de forma simples, isso surte grandes impactos.
- **Equilíbrio de Prioridades:** Mary Kay Ash sempre disse que em primeiro lugar na nossa vida deveria estar Deus, em segundo a família e em terceiro a carreira. Esse deve ser o equilíbrio entre as prioridades para uma carreira de sucesso segundo a fundadora.

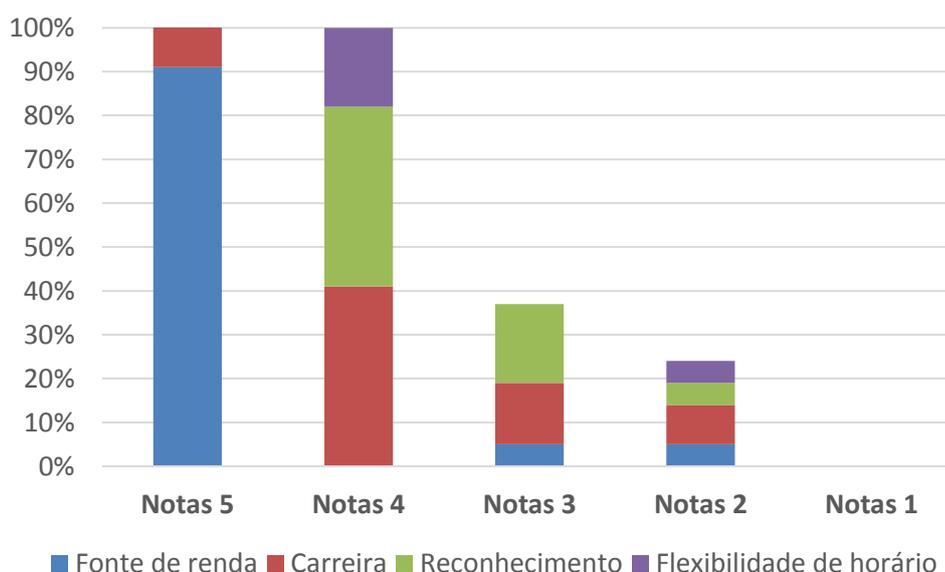
5.3 Apresentação e análise dos dados coletados

Foi realizada uma pesquisa de campo com consultoras *Mary Kay* por meio de um questionário contendo 32 questões. A pesquisa foi realizada com 38 das 190 consultoras da cidade de Americana. Esse número se deu pela dificuldade de abordar as consultoras através de suas unidades, porque o questionário gerou um desconforto nas diretoras, que preferiram não repassar o questionário para suas consultoras.

O questionário foi aplicado de forma individual com acompanhamento da autora em sua aplicação, para explicar as questões de modo a facilitar o entendimento das consultoras.

A primeira questão buscou entender os motivos que levaram as entrevistadas a trabalhar com os produtos *Mary Kay*. Assim, foi pedido que estas consultoras classificassem com notas de um a cinco² temas como fonte de renda, carreira, reconhecimento e flexibilidade de horário. Os resultados podem ser vistos na **Figura 2** e na **Tabela 1**.

Figura 2 - Gráfico demonstrando as respostas das entrevistadas sobre a influência dos seguintes fatores na escolha por esta profissão



Fonte: Elaborado pela autora.

² Em que o número um representa o menor nível de importância e cinco o maior.

Tabela 1 - Resumo sobre as respostas das entrevistadas sobre a influência dos seguintes fatores na escolha por esta profissão

Fatores \ Notas	Média	Notas 5	Notas 4	Notas 3	Notas 2	Notas 1
Fonte de renda	5	91%	0%	5%	5%	0%
Carreira	4	36%	41%	14%	9%	0%
Reconhecimento	4	36%	41%	18%	5%	0%
Flexibilidade de horário	5	77%	18%	0%	5%	0%

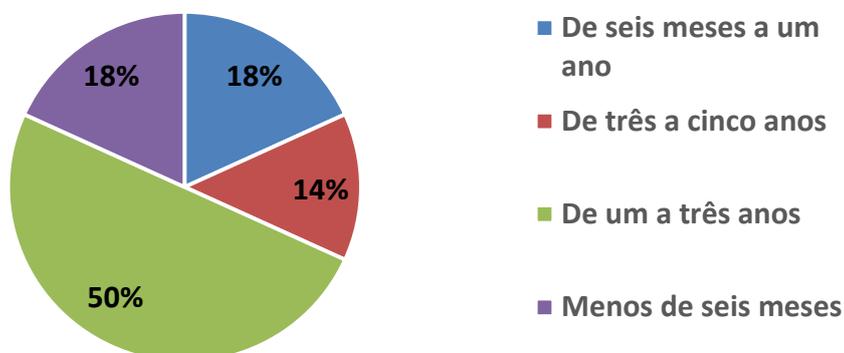
Fonte: Elaborado pela autora.

Observando os valores das respostas, percebe-se que existe um equilíbrio quanto as notas médias destes fatores. Apesar da fonte de renda e da flexibilidade de horário terem sido as melhores avaliadas, a carreira e o reconhecimento também são importantes para a escolha desta profissão. Estes relevantes fatores de motivação, que Segundo Brum (2010), são importantes para guiar o esforço das pessoas em atingir uma determinada meta estabelecida pela organização.

Argenti (2006) afirma que os funcionários têm importância fundamental no sucesso de uma organização, portanto, é preciso dar uma atenção especial aos colaboradores. Na *Mary Kay* existe um plano de carreira com benefícios monetários e outras recompensas, como o famoso “carro rosa”, viagens e joias.

A próxima questão se refere ao tempo em que as consultoras trabalham com produtos *Mary Kay*. Pode-se observar na **Figura 2** que a maior parte das entrevistadas (86%) trabalham com a empresa a menos de três anos. Destaca-se também que, dentro deste grande grupo, 36% afirmam trabalhar como consultoras a menos de um ano, demonstrando que a empresa consegue atrair cada vez mais colaboradores. O fato de a pesquisa revelar que as consultoras trabalham há menos de três anos na empresa se dá porque na maioria das vezes, essas consultoras no máximo em três anos já se tornam diretoras, e elas não responderam essa pesquisa pois não caracterizava o objetivo do estudo.

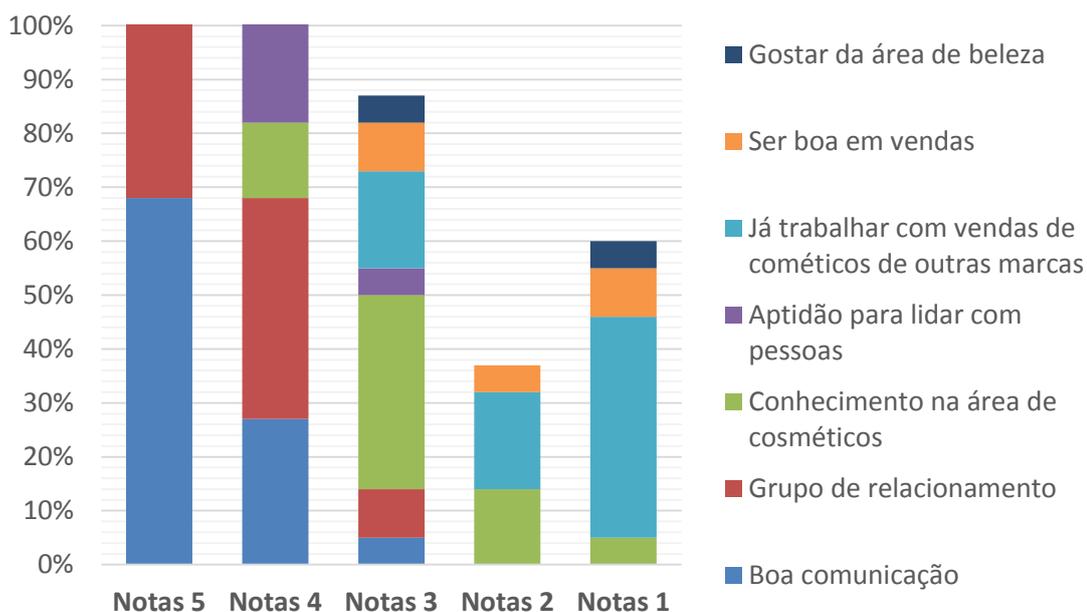
Figura 3 - Gráfico demonstrando há quanto tempo as entrevistadas trabalham com a *Mary Kay*



Fonte: Elaborado pela autora.

Em seguida, as entrevistadas foram questionadas sobre os atributos que levaram as mesmas a acreditar que se encaixavam dentro do perfil de uma consultora *Mary Kay*. A avaliação seguiu o modelo da primeira questão, onde as consultoras davam notas de um a 5 para determinados fatores (vide **Figura 4** e **Tabela 2**).

Figura 4 - Gráfico demonstrando as respostas das entrevistadas na terceira questão



Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 2 - Resumo sobre as respostas das entrevistadas na terceira questão

Fatores \ Notas	Média	Notas 5	Notas 4	Notas 3	Notas 2	Notas 1
Boa comunicação	5	68%	27%	5%	0%	0%
Grupo de relacionamento	4	50%	41%	9%	0%	0%
Conhecimento na área de cosméticos	4	32%	14%	36%	14%	5%
Aptidão para lidar com pessoas	4	50%	45%	5%	0%	0%
Já trabalhar com vendas de cosméticos de outras marcas	2	14%	9%	18%	18%	41%
Ser boa em vendas	4	55%	23%	9%	5%	9%
Gostar da área de beleza	5	68%	23%	5%	0%	5%

Fonte: Elaborado pela autora.

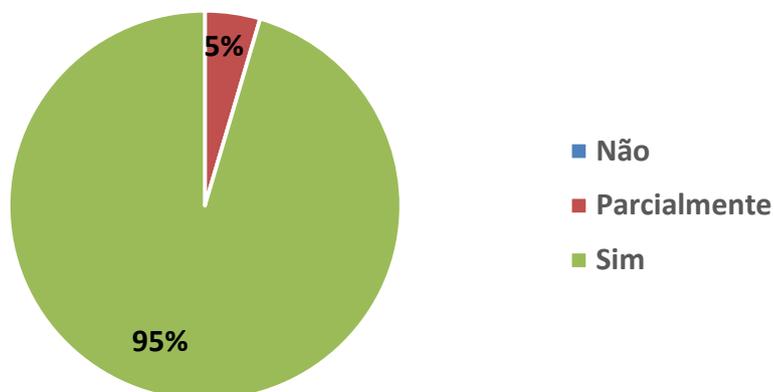
Analisando as respostas das entrevistadas, notou-se que a maioria não considera a experiência com vendas de cosméticos importante para ingressar nesta profissão, já que nota média das mesmas foi igual a dois, sendo que 41% das respostas escolheram a menor nota possível para este quesito.

Algumas consultoras comentaram durante a realização da pesquisa que não consideram a experiência com vendas de cosméticos importantes para ingressar na *Mary Kay* pelo fato de a empresa oferecer treinamentos, tantos presenciais, que são decorrentes das reuniões de unidade, quanto os treinamentos online, que acontecem no site da empresa, aos quais as consultoras têm acesso.

Quanto aos outros atributos, ficou claro a preferência por habilidades que, normalmente são associadas a um bom vendedor: ter boa comunicação e gostar da área onde atua, além de se considerar bom em vendas, ter aptidão para lidar com pessoas e possuir um grupo de relacionamento.

Quando questionadas se a *Mary Kay* fornece todas as informações necessárias para que suas consultoras desempenhem corretamente suas funções, 95% afirmaram que sim, apenas 5% acreditam que a empresa poderia ser mais comunicativa com suas representantes.

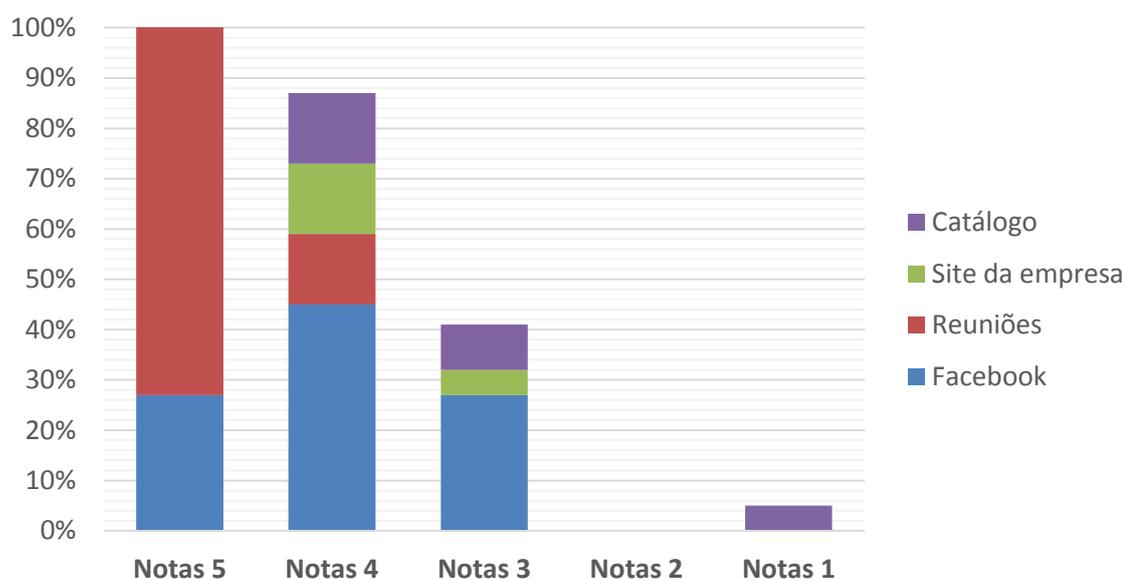
Figura 5 - Gráfico demonstrando se a empresa oferece todas as informações para a correta execução do trabalho das consultoras



Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda avaliando o quesito comunicação entre a empresa e suas consultoras, a quinta questão proposta para as entrevistadas pedia que as mesmas classificassem os meios de comunicação entre a consultora e a empresa de acordo a relevância, novamente utilizando uma escala que começa da nota um e vai até cinco. Na **Figura 6** e **Tabela 3** pode-se observar as respostas obtidas.

Figura 6 - Gráfico demonstrando as respostas das entrevistadas na quinta questão



Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 3 - Resumo sobre as respostas das entrevistadas na quinta questão

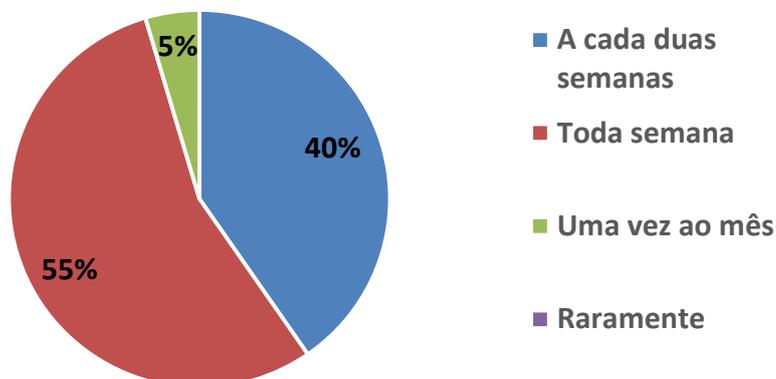
Fatores \ Notas	Média	Notas 5	Notas 4	Notas 3	Notas 2	Notas 1
Facebook	4	27%	45%	27%	0%	0%
Reuniões	5	86%	14%	0%	0%	0%
Site da empresa	5	82%	14%	5%	14%	5%
Catálogos	5	73%	14%	9%	0%	5%

Fonte: Elaborado pela autora.

Pelas respostas, observa-se que a comunicação pelo *Facebook* é a menos reconhecida pelas entrevistadas, mesmo que a menor nota para esta ferramenta tenha sido três. A preferência das consultoras pelas reuniões pode ser explicada pela maior intimidade e confiança que é transmitida pela empresa através do contato pessoal. Já o site da *Mary Kay* e os catálogos são formas mais autônomas onde as consultoras podem tirar dúvidas rápidas e se manterem atualizadas quanto à visão da organização e seus produtos. Além disso, são os catálogos e o site que permitem maiores informações sobre os produtos, de forma que, o site permite a compra dos mesmos e o catálogo a venda direta.

Para avaliar a importância dessas reuniões que a empresa oferece para suas consultoras, as entrevistadas foram questionadas sobre a frequência com que participam das mesmas. A **Figura 7** mostra que 95% das representantes *Mary Kay* participam de ao menos uma reunião a cada duas semanas, sendo que destas, 55% participam de uma reunião semanal. Algumas delas comentaram que participam apenas uma vez a cada duas semanas por conta dos filhos, e quando deixam de ir sentem falta.

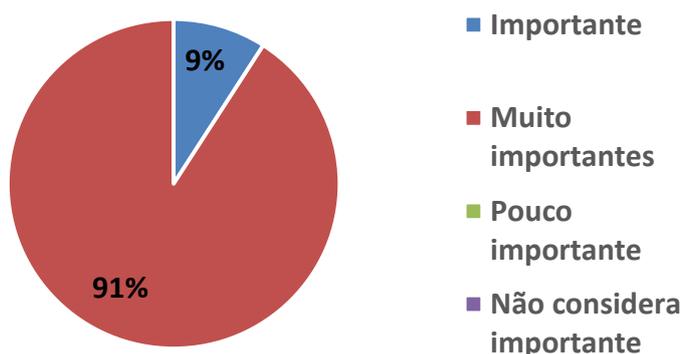
Figura 7 - Gráfico demonstrando a frequência com que as consultoras participam de reuniões



Fonte: Elaborado pela autora.

A **Figura 8** exibe a opinião das consultoras sobre a importância destas reuniões. Percebe-se que a empresa consegue passar para suas funcionárias que manter uma comunicação clara e eficiente, em que todos possam trocar informações, ajuda na evolução da organização.

Figura 8 - A visão das consultoras sobre as reuniões oferecidas pela empresa



Fonte: Elaborado pela autora.

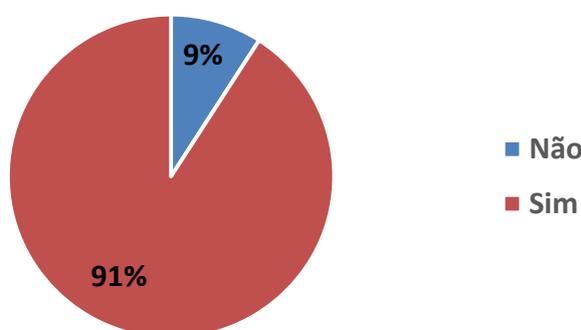
Lesly (1995) afirma que a comunicação é importante para que a organização saiba o que está acontecendo a seu redor e com seus parceiros, sejam fornecedores, clientes ou colaboradores. Assim, a *Mary Kay* trabalha de forma

correta sua comunicação com as consultoras, pois todas consideram as reuniões oferecidas pela empresa um fator importante em suas funções.

Para as entrevistadas, os motivos que justificam a importância destas reuniões são a motivação, o conhecimento e o reconhecimento.

A **Figura 9** exibe a opinião das consultoras sobre a influência das reuniões em sua semana de vendas. Apenas 9 % das entrevistadas responderam não sentir nenhum tipo de influência quanto a estas reuniões em seu desempenho semanal.

Figura 9 - A opinião das consultoras sobre a influência das reuniões na semana de vendas



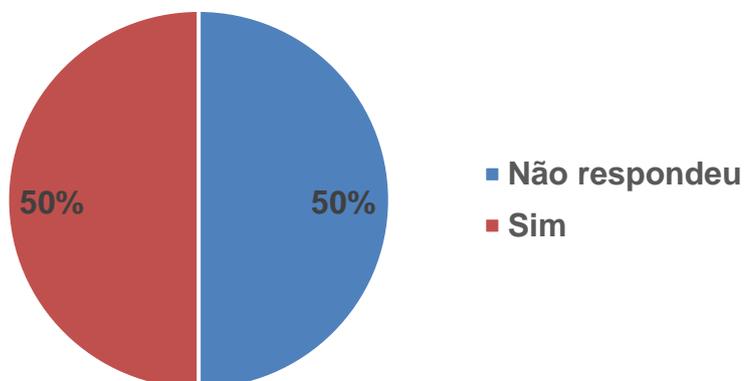
Fonte: Elaborado pela autora.

A influência destas reuniões foi exemplificada com respostas que envolvem novamente motivação, conhecimento e reconhecimento.

Quando questionadas sobre as informações que a *Mary Kay* poderia oferecer para estas consultoras, muitas afirmaram não ser necessário mais informações, pois julgam já receber o suficiente para desempenharem suas funções. No entanto, algumas entrevistadas sugeriram temas como técnicas de vendas, técnicas de maquiagem, informações sobre produtos substitutos, tendências de mercado e plano de carreiras.

Já a **Figura 10** exibe a resposta das consultoras sobre as informações que a empresa disponibiliza e sua relação no alcance dos objetivos da empresa. Chama a atenção nesta questão o alto número de entrevistadas que optaram por não responder a pergunta.

Figura 10 - Respostas das consultoras se as informações que a empresa fornece auxiliam no alcance dos objetivos da empresa

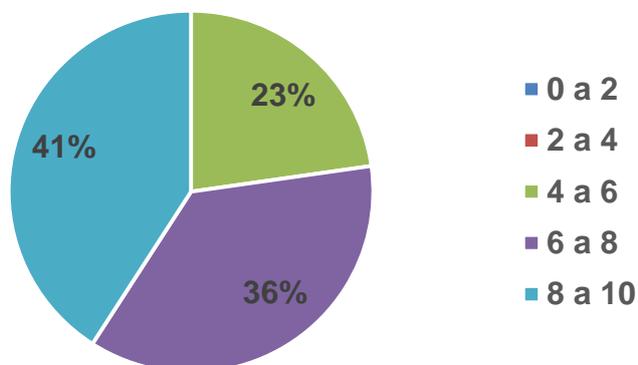


Fonte: Elaborado pela autora.

Para as colaboradoras que responderam sim nesta questão, foi solicitado que opinassem sobre a forma que estas informações ajudam as mesmas e a empresa. A maior parte das respostas diz respeito a importância do conhecimento e consequente melhoria no atendimento aos clientes: com mais conhecimento as consultoras são capazes de atender melhor aos clientes.

A **Figura 11** demonstra as notas dadas pelas consultoras sobre o nível de comprometimento e envolvimento da diretora com sua equipe. Este é um ponto fundamental dentro do endomarketing, pois uma relação ruim entre os funcionários e seus superiores é um fator desmotivador, que cria um ambiente desfavorável para o desempenho das colaboradoras.

Figura 11 - Notas dadas pelas entrevistadas sobre o nível de comprometimento e envolvimento da diretora com a equipe



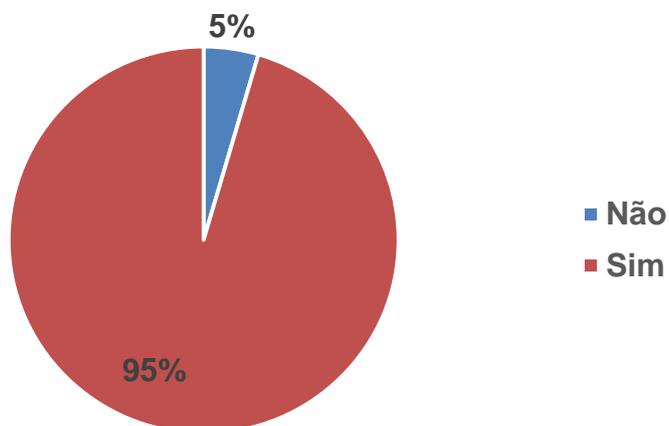
Fonte: Elaborado pela autora.

Pelas respostas obtidas com esta questão percebe-se que o comprometimento das diretoras da *Mary Kay* é elevado e é aprovado por suas funcionárias.

Estas diretoras são fonte de inspiração para as consultoras entrevistadas, pois para chegar neste cargo elevado dentro da empresa, elas começaram sua jornada como consultoras. Além disso, as entrevistadas afirmam se sentirem motivadas a trabalhar mais, devido ao papel de sua diretora.

A **Figura 12** exibe os resultados sobre o desenvolvimento de atividades por parte das diretoras, que implica no reconhecimento de suas consultoras. Reconhecer seus funcionários é outra atividade essencial para uma empresa que deseja motivar seus funcionários e aumentar o comprometimento dos mesmos. Neste caso, vê-se que na *Mary Kay*, apenas 5% das entrevistadas acreditam não haver atividades que implicam no reconhecimento das mesmas.

Figura 12 - Questionamento sobre o desenvolvimento de atividades por parte das diretoras que implica no reconhecimento de suas consultoras

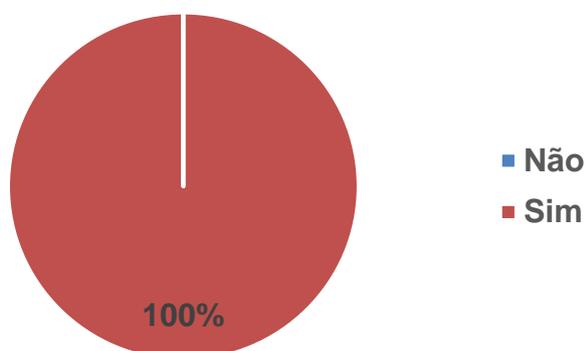


Fonte: Elaborado pela autora.

Dentro destas atividades de reconhecimento, as colaboradoras citaram alguns eventos de premiação; comentários durante reuniões para as consultoras que mais se destacaram; jantares especiais; entrega de brindes e produtos e cerimônias de coroação. Estas são ótimas ferramentas para valorizar os funcionários e criar um vínculo maior com os mesmos.

Prova do impacto destas atividades está na **Figura 13**, onde todas as entrevistadas afirmam se sentirem motivadas devido a esses programas.

Figura 13 - Respostas se esses programas de reconhecimento motivam as entrevistadas



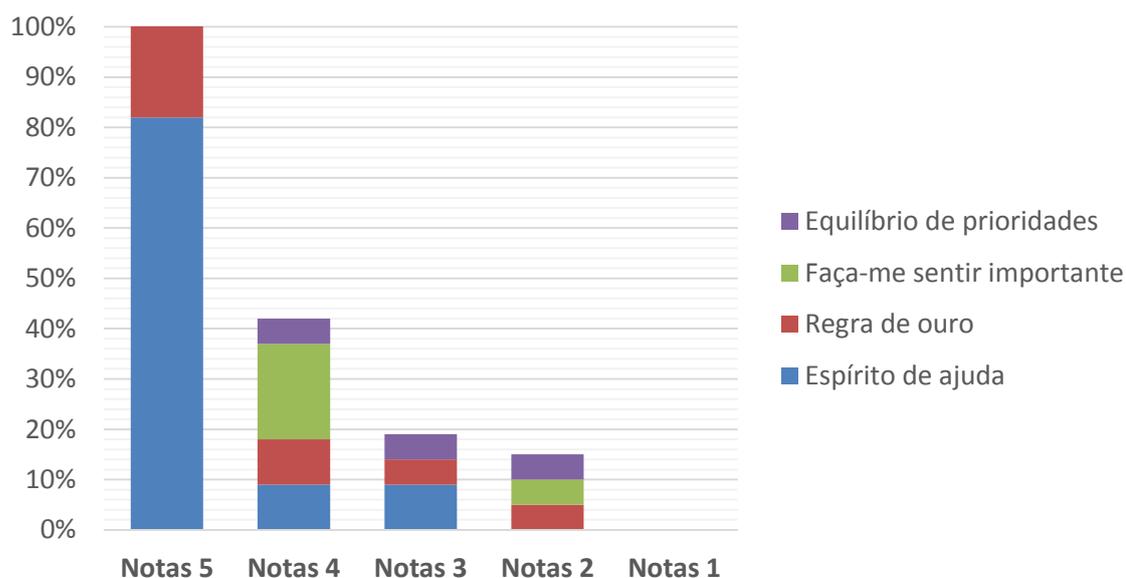
Fonte: Elaborado pela autora.

Sobre o impacto desta motivação no desempenho das funções das entrevistadas, foram observadas muitas atitudes positivas. Um ponto bastante repetido nas entrevistas foi atender mais clientes e vender mais produtos. Além disso, as mesmas também afirmaram que se dedicam a aprender mais sobre os produtos que vendem; fornecem um atendimento mais dedicado e buscam novos clientes.

Quando questionadas sobre qual seria o objetivo da *Mary Kay*, a maioria das consultoras concordou que a empresa deseja valorizar as mulheres e sua beleza, um dos pontos que se destacou foi grande parte delas dizer que o objetivo da empresa é transformar vidas, afirmando que essa transformação não tem resultados apenas financeiros ou fisicamente aparentes, mas também reflete na forma de pensar e agir. Assim, percebe-se que as funcionárias acreditam no que a organização faz e apoiam suas atitudes.

Em seguida as entrevistadas foram questionadas sobre os valores da empresa. Para isto, pediu-se que classificassem estes valores da *Mary Kay* de acordo com a escala utilizada anteriormente. Na **Figura 14** e **Tabela 4** pode-se observar as respostas obtidas.

Figura 14 - Gráfico demonstrando as respostas das entrevistadas na questão 22



Fonte: Elaborado pela autora.

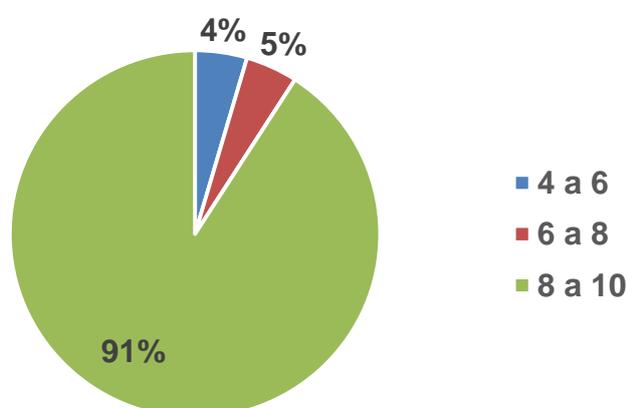
Tabela 4 - Resumo sobre as respostas das entrevistadas na questão 22

Fatores \ Notas	Média	Notas 5	Notas 4	Notas 3	Notas 2	Notas 1
Espírito de ajuda	5	82%	9%	9%	0%	0%
Regra de ouro	5	82%	9%	5%	5%	0%
Faça-me sentir importante	5	76%	19%	0%	5%	0%
Equilíbrio de prioridades	5	86%	5%	5%	5%	0%

Fonte: Elaborado pela autora.

Avaliando as respostas, nota-se um grande equilíbrio para os quatro valores questionados, não sendo possível apontar com segurança qual seria o mais importante para as funcionárias.

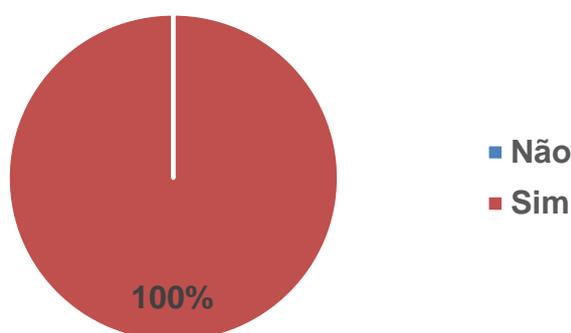
Na **Figura 15** estão as notas atribuídas pelas consultoras sobre o grau de satisfação que as mesmas têm em relação à empresa. Mais uma vez, percebe-se que o endomarketing da *Mary Kay* é bem desenvolvido, pois 91% das entrevistadas afirmaram estar muito satisfeitas com a companhia.

Figura 15 - Notas atribuídas ao grau de satisfação das consultoras em relação à empresa

Fonte: Elaborado pela autora.

Na sequência, buscou-se mensurar se as consultoras se sentem realizadas profissionalmente. A **Figura 16** atesta que todas as entrevistadas afirmam que sim. Este é mais um dado que comprova a forma como a *Mary Kay* consegue valorizar seus funcionários e satisfazê-los.

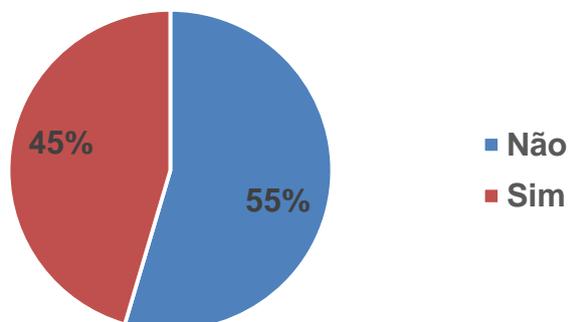
Figura 16 - Porcentagem de funcionárias que se sentem realizadas trabalhando para a *Mary Kay*



Fonte: Elaborado pela autora.

A **Figura 17** demonstra que pouco mais da metade das entrevistadas, além de trabalharem como consultoras *Mary Kay*, possuem outra atividade profissional. Isto pode ser justificado pela insegurança em possuir apenas uma fonte de renda variável, já que a maioria das consultoras recebem apenas se realizarem suas vendas. Outro fato que justifica isso é pelo fato de algumas não terem muita experiência com a venda desses produtos, o que gera certa insegurança ainda quanto ao retorno financeiro.

Figura 17 - Porcentagem de funcionárias que conciliam a venda de produtos *Mary Kay* com outro trabalho

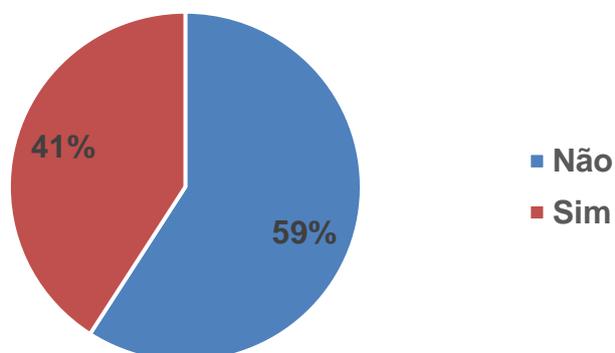


Fonte: Elaborado pela autora.

Além disso, o trabalho como consultora não toma tanto tempo das entrevistadas, sendo possível que as mesmas possam complementar suas rendas com outro trabalho.

Já a **Figura 18** complementa as informações obtidas com a questão anterior. Buscou-se conhecer quantas das entrevistadas “abandonaram” um emprego em outra empresa para trabalhar apenas com a *Mary Kay*. 41% afirmaram que deixaram o antigo emprego e 59% responderam que não.

Figura 18 - Entrevistadas que deixaram o emprego em outra empresa (por opção) para trabalhar apenas com a *Mary Kay*

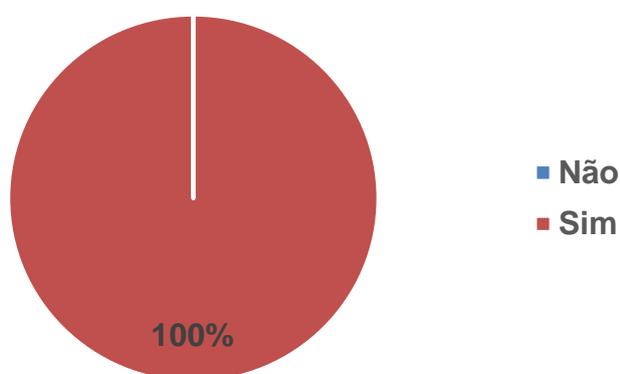


Fonte: Elaborado pela autora.

Quando questionadas sobre o porquê ter deixado ou não o emprego anterior para trabalhar na *Mary Kay*, as respostas foram bastante diferentes. Alguns pontos em comum foram a falta de valorização com os funcionários da antiga empresa; a possibilidade de ganhar mais dinheiro trabalhando menos tempo e poder conciliar o trabalho atual com a *Mary Kay*.

Na sequência as entrevistadas foram questionadas sobre a possibilidade de indicar a empresa para outras pessoas trabalharem. Na **Figura 19** pode-se observar que todas as consultoras afirmaram que sim, indicariam a empresa.

Figura 19 - Consultoras que indicariam a *Mary Kay* para outras pessoas

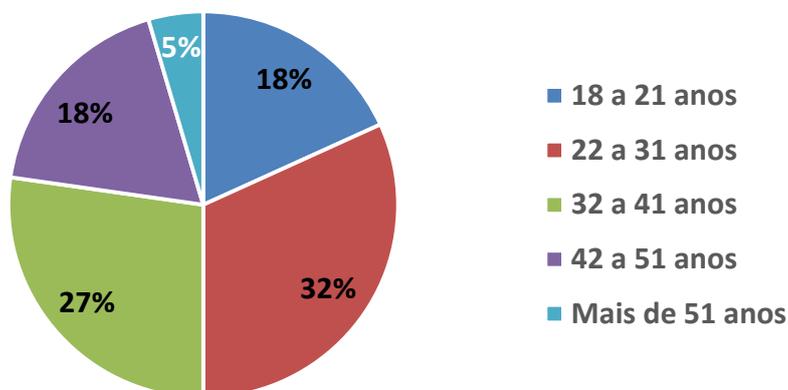


Fonte: Elaborado pela autora.

Sobre os motivos de indicar a *Mary Kay*, mais uma vez as entrevistadas deram respostas bem diversas. Alguns fatores repetidos foram a credibilidade da empresa, a flexibilidade de horário e o reconhecimento da empresa com seus funcionários.

Para finalizar a análise, serão apresentadas algumas informações sobre as consultoras que foram entrevistadas. Na **Figura 20** é demonstrada a faixa etária das funcionárias.

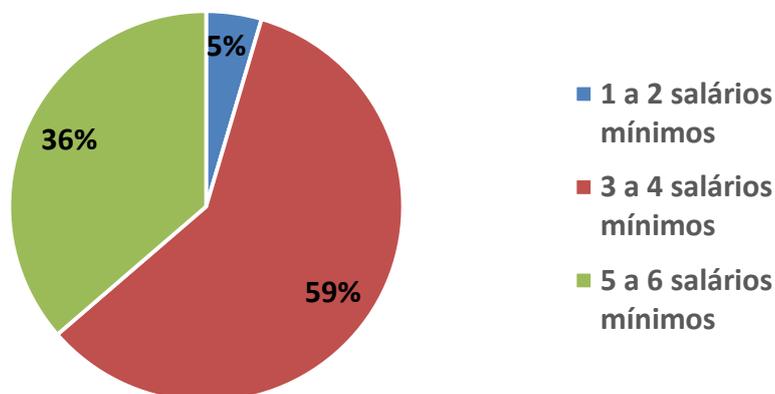
Figura 20 - Faixa etária das entrevistadas



Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir, na **Figura 21**, está a faixa de renda das entrevistadas, mostrando que a maioria das consultoras consegue obter de três a quatro salários.

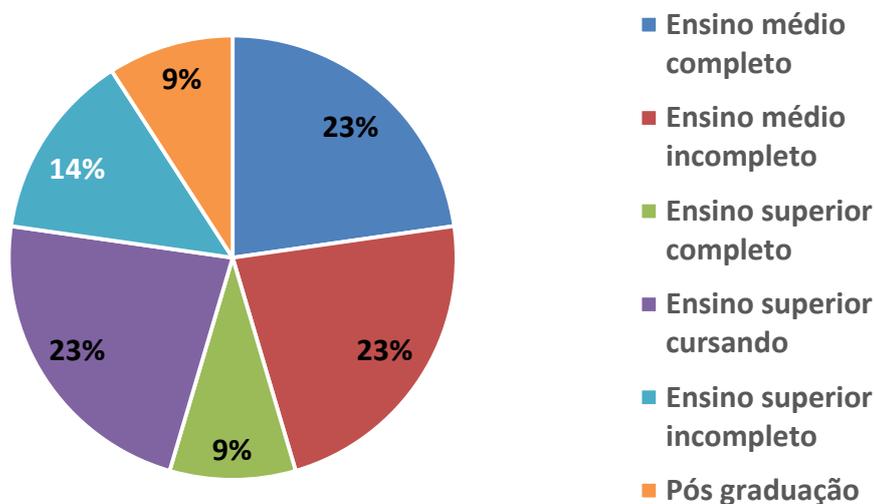
Figura 21 - Faixa de renda das entrevistadas



Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, a **Figura 22** exibe o grau de escolaridade das entrevistadas. Pode-se ver que os níveis de escolaridade estão bem distribuídos entre as consultoras. No entanto, apenas 18% das entrevistadas possuem nível superior.

Figura 22 - Grau de escolaridade das entrevistadas



Fonte: Elaborado pela autora.

5.4 Análise dos resultados

Diante de todas as questões levantadas e dados coletados nota-se que a *Mary Kay* exerce um marketing interno muito forte sobre suas consultoras e até mesmo diretoras, e isso acontece independente da faixa etária ou do grau de escolaridade de cada uma, porque a empresa oferece as mesmas condições e dispõe dos mesmos recursos para que todas elas possam exercer seu trabalho e também buscar mais conhecimento sobre o mesmo.

A pesquisa revelou uma satisfação de 100% com a empresa quando se trata de motivação referente aos programas de reconhecimento realizados pelas diretoras, assim como apresentaram total realização com o trabalho que exercem e todas elas indicariam a empresa para trabalhar por fatores positivos ligados principalmente com o reconhecimento. Esses fatores demonstram a capacidade da empresa de fidelizar seus funcionários e através deles mesmos atrair novos colaboradores.

O que poderia ser melhorado para maior eficácia do programa de endomarketing na empresa é o comprometimento das diretoras, isso foi levantado por algumas das consultoras, que afirmaram a possibilidade de melhorar essa relação. Elas alegaram que quando o trimestre de vendas está se encerrando a maior preocupação delas é quanto às vendas e muitas vezes se esquecem das

dificuldades que suas consultoras encontram, elas sentem a necessidade de compartilhar mais essas dificuldades com suas diretoras, afim de receberem maior orientação de como proceder através de um acompanhamento mais próximo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da compreensão do contexto em que o endomarketing está inserido como estratégia interna das empresas, foram verificados fatores relevantes nesse processo, como por exemplo, comunicação, motivação e marketing de recompensas, que foram os principais tópicos abordados para abordar o olhar voltado para o cliente interno e fazer com que ele seja um dos principais fatores chave de sucesso de qualquer organização. A partir desse contexto foi estudado com esses aspectos atuam sobre os funcionários e sobre a empresa e sua importância nos processos internos, além de abordar como ambos refletem na dinâmica da própria empresa e de seus resultados.

Por meio da análise dos estudos de caso – com análises de estudos voltados para o endomarketing como estratégia – foram identificadas empresas que passaram por um processo de pesquisa para verificar a aplicação do endomarketing, quais as atividades desenvolvidas voltadas para o público interno e como isso é percebido e sentido pelos próprios funcionários. Um desses casos mostrou como o marketing interno está ligado à produtividade e como o funcionário está ligado a imagem que a empresa defende e posiciona para o mercado.

Através do estudo levantado sobre a empresa *Mary Kay* validado por meio da pesquisa de campo, a autora reuniu as atividades de endomarketing que a empresa aplica para suas consultoras, e como as mesmas representam a força de promoção da mesma através das atividades que a empresa aplica com esse público interno. Foram identificadas as ferramentas de comunicação que a empresa utiliza, como cada uma delas são utilizadas e sua importância. Fatores como plano de carreira, comunicação, liderança, reconhecimento e premiações foram abordados para posteriormente mostrar os impactos de suas aplicações na pesquisa realizada.

A pesquisa de campo aplicada com as consultoras da empresa *Mary Kay* validou os estudos referente a mesma, demonstrando a eficácia do marketing interno em suas ações e revelando como a referida empresa consegue se destacar no mercado através das ações voltadas para seu público interno. Apesar das dificuldades para realização da pesquisa de campo o estudo foi mais satisfatório do que o esperado e no processo de abordagem das consultoras ficou evidente o quanto elas prezam pelo seu trabalho e valorizam a marca que representam. Uma das maiores dificuldades foi a aceitação do questionário por conta das diretoras,

com medo de que isso prejudicasse o nome da empresa e até mesmo o trabalho delas.

Com a compreensão dos estudos ficou evidente que qualquer empresa, antes de se voltar para as exigências do mercado precisa trabalhar seus processos e recursos internos, afim de contribuir com seu crescimento e sua marca. Tratando-se da estratégia de endomarketing, acentua-se que um dos fatores mais importantes na atual economia é a forma como o ser humano é percebido dentro da organização e, dessa forma, os funcionários não são apenas recursos de produção, fazem parte da razão de existir, do sentimento de contribuição e não somente da percepção de capacidade operacional.

Como a *Mary Kay* também conta com consultores homens - o que é bem recente - a empresa poderia adaptar algumas estratégias para esse público interno, que demonstra grande potencial de crescimento e possui diferentes desejos e necessidades do público feminino, até mesmo por conta da caracterização da empresa, que conta com o visual todo rosa. Com isso há também a possibilidade de estudar como o endomarketing é percebido por esse público masculino, e quais as possíveis dificuldades que eles encontram em atuar na área de venda de cosméticos.

Devido ao tempo limitado de estudo da referente pesquisa, fica aberta a possibilidade de novos estudos referentes ao marketing interno, afim de estabelecer o aprofundamento das ferramentas do mesmo, como cada uma delas podem ser utilizadas de acordo com a necessidade de cada organização e seus impactos para aqueles que são beneficiados com tais ações.

REFERÊNCIAS

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definição de Marketing**. AMA 06/2013. Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>. Acessado em: 21/03/2015
- ARGENTI, Paul P. **Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. Cap. 7.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. Cap 1, 2, 3, 5,6,8
- BOHNENBERGER, Maria Cristina; PINHEIRO, Ivan Antônio. **Endomarketing- uma ferramenta a ser explorada para obter vantagens competitivas**. REAd – Revista Eletrônica de Administração. Edição 28 Vol. 8, n. 4, jul-ago 2002.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A à Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare Editora, 2010. Cap. 1,2,11.
- _____. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, v. 1, 1998.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação e Cultura pra a Qualidade**. Rio de Janeiro: APA, 1994. Cap. 3, 6 ,7 3 e 9.
- FRANÇA, Willy Marcus. **Redação, diagramação e apresentação de trabalhos acadêmicos**. 2. Ed. Itu: Ottoni Editora; 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008. cáp 6, 7 e 8.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006. Cap, 1
- _____. **Administração de Maketing**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Cap. 4,6.

- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. Futura, 2000. Cap 1, 2.
- LAS CASA, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2009. Cap 3.
- LESLY, P. **Os fundamentos de relações públicas e da comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1995. Cap. 2
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. Cap 6.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Bookman, São Paulo, 2012. Cap. 2 e 7.
- MARY KAY. **Informações sobre o crescimento global**. Disponível em: <<http://www.marykay.com.br/aroundtheworld.html>> Acessado em: 05/05/15
- MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à administração**, 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000. Cap. 5.
- MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008. Cap. 4
- MINTZBERG, Henry, et al. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2009. Cap. 3.
- PALMER, Adrian. **Introdução ao Marketing: teoria e prática**. São Paulo: África; 2006. Cap. 6, 7 e 9.
- SANTOS, Diogo Pereira dos; NAKALSKI, Juliana Aparecida Giongo. O endomarketing em uma empresa de comunicação: caso RBS TV Chapecó. **XXXII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, setembro/2008, p. 1-16.
- SOUZA, et al. Endomarketing: uma ferramenta estratégica para o aumento da produtividade. **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, São Carlos, Outubro/2010, p. 1-14.

TAVARES, Mauricio. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação**. São Paulo: Atlas 3 ed., 2010. Cap 2.

URDAN, Flávio Torres. **Gestão do Composto de Marketing**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2013. Cap. 1,2.

APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO CONSULTORAS MARY KAY

1- Assinale todas a(s) alternativa(s) que levaram você a trabalhar com os produtos *Mary Kay*, classificando de acordo com a importância, de modo que 1 representa pequeno nível de importância e 5 o maior nível de importância.

	1	2	3	4	5
Fonte de renda					
Carreira					
Reconhecimento					
Flexibilidade de horário					

Objetivo: demonstrar a influência desses fatores para trabalhar como consultora.

2- Quanto tempo faz que você trabalha com os produtos *Mary Kay*?

- () Menos de seis meses
- () De seis meses a um ano
- () De um a três anos
- () Entre três e cinco anos
- () Mais de cinco anos

Objetivo: Identificar grau de retenção na empresa.

3- Identifique por grau de importância os atributos que te levaram a acreditar que você se encaixa para ser uma Consultora *Mary Kay*. Atribua nota de 1 a 5, de modo que 1 demonstra ter menos importância e 5 maior importância pra você.

	1	2	3	4	5
Boa comunicação					
Grupo de relacionamento					
Conhecimento na área de cosméticos					
Aptidão para lidar com pessoas					

Já trabalhar com vendas de cosméticos de outras marcas					
Ser boa em vendas					
Gostar da área de beleza					

Objetivo: medir o grau de importância de cada atributo que levaram as entrevistadas a acreditar que se encaixavam no perfil de consultora.

4- A empresa oferece todas as informações que você precisa para exercer seu trabalho?

- () Sim
() Não

Objetivo: verificar se a empresa oferece todas as informações para que as consultoras exerçam seu trabalho.

5- Classifique os meios de comunicação entre consultora e empresa de acordo com a relevância que ele apresenta no seu trabalho. Assinale de modo que 1 representa a menor importância e 5 a maior importância.

Canais de Comunicação	1	2	3	4	5
Facebook					
Reuniões					
Site da empresa					
Catálogos					

Objetivo: mensurar a relevância de cada canal de comunicação no trabalho das consultoras.

6- As informações sobre plano de carreira são transmitidas de forma clara pelas diretoras?

- () Sim
() Não

Objetivo: identificar se as informações são transmitidas pelas líderes.

7- Com que frequência você participa das reuniões de unidade?

- Toda semana
- A cada duas semanas
- Uma vez ao mês
- Raramente

Objetivo: medir a frequência com que as consultoras participam das reuniões.

8- Você considera tais reuniões:

- Muito importante
- Importante
- Pouco importante
- Não considera importante

Objetivo: medir o nível de importância das reuniões para as consultoras.

9- Se na questão anterior você atribuiu importância às reuniões escreva por qual motivo elas são importantes pra você.

Objetivo: avaliar quais aspectos são identificados pelas consultoras como importantes nas reuniões de unidade.

10- As reuniões interferem na sua semana de vendas?

- Sim
- Não

Objetivo: saber se as reuniões apresentam resultados ligados às vendas semanais.

11- Se a resposta da questão anterior foi sim, responda: de que forma as reuniões interferem na sua semana de vendas?

Objetivo: saber de que forma as reuniões apresentam resultados ligados às vendas semanais.

12- Que tipo de informações sobre produtos ou sobre a *Mary Kay* você acha que poderiam ser transmitidas nas reuniões?

Objetivo: identificar quais informações as consultoras julgam importantes serem transmitidas nas reuniões.

13- Essas informações auxiliariam a *Mary Kay* no alcance dos objetivos de vendas da empresa?

- Sim
 Não

Objetivo: saber se as informações, no ponto de vista das consultoras colaboram para o alcance dos objetivos da empresa.

14- Se você respondeu sim na questão anterior de que forma acredita que essas informações poderiam auxiliar no alcance dos objetivos de venda da empresa?

Objetivo: identificar como essas informações ajudariam no alcance dos objetivos da empresa.

15- Qual o nível de comprometimento e envolvimento de sua diretora com a equipe? Classifique de acordo com as notas, de modo que 0 a 2 é o mais baixo e 8 a 10 é alto.

- 0 a 2
 2 a 4
 4 a 6

- 6 a 8
- 8 a 10

Objetivo: Medir nível de comprometimento das líderes.

16- Como o comprometimento das diretoras interfere no seu trabalho?

Objetivo: identificar a influência da liderança no trabalho das consultoras.

17- As diretoras desenvolvem atividades que implicam no reconhecimento das consultoras?

- Sim
- Não

Objetivo: verificar se são realizados programas de reconhecimento.

18- Se na questão anterior você respondeu que sim, cite quais atividades para reconhecimento das consultoras são feitas pela diretora de sua unidade.

Objetivo: identificar quais programas de reconhecimento são realizados.

19- Esses programas de reconhecimento fazem com que você se sinta motivada?

- Sim
- Não

Objetivo: verificar a eficácia dos programas de reconhecimento.

20- Quando você se sente mais motivada quais atitudes você aplica no seu trabalho?

Objetivo: verificar os efeitos da motivação no trabalho.

21- Na sua visão qual o objetivo da *Mary Kay* como empresa?

Objetivo: identificar se a ideia que elas possuem é a mesma que a empresa prega.

22- Em relação aos valores da empresa, assinale de acordo com o grau de identificação de cada um com o seu trabalho, de modo que 1 representa a menor importância e 5 a maior importância:

Valores	1	2	3	4	5
Espírito de Ajuda					
Regra de Ouro					
Faça- me sentir importante					
Equilíbrio de Prioridades					

Objetivo: verificar identificação de valores e o grau de importância de cada um deles.

23- Em geral, qual é o seu grau de satisfação em relação à empresa?

Classifique de modo que 0 a 2 é o mais baixo e 8 a 10 é o mais alto.

- () 0 a 2
- () 2 a 4
- () 4 a 6
- () 6 a 8
- () 8 a 10

Objetivo: medir o grau de satisfação com a empresa.

24- Trabalhando com o os produtos *Mary Kay* você se sente realizada profissionalmente?

Sim

Não

Objetivo: verificar se há realização profissional.

25- Você concilia a venda de produtos *Mary Kay* com outro trabalho?

Sim

Não

Objetivo: verificar se a *Mary Kay* é a única fonte de renda.

26- Você deixou de trabalhar em outra empresa por opção, para poder trabalhar apenas com a *Mary Kay*?

Sim

Não

Objetivo: verificar se a consultora deixou de trabalhar em outra empresa, por preferir a *Mary Kay*.

27- Justifique a resposta da questão anterior apontando motivos de ter deixado ou não de trabalhar em outra empresa pra trabalhar com os produtos *Mary Kay*.

Objetivo: identificar quais programas de reconhecimento são realizados.

28- Você indicaria a *Mary Kay* para outras pessoas trabalharem?

Sim

Não

Objetivo: verificar se as consultoras indicariam seu trabalho a outras pessoas.

29- Se na questão anterior você respondeu que sim, justifique apontando por quais razões você indicaria.

Objetivo: identificar as razões pelas quais indicaria outras pessoas pra trabalhar com a *Mary Kay*.

30- Faixa etária:

- 18 a 21 anos
- 22 a 31 anos
- 32 a 41 anos
- 42 a 51 anos
- Mais de 51 anos

31- Faixa de renda:

- 1 a 2 salários mínimos
- 3 a 4 salários mínimos
- 5 a 6 salários mínimos
- 7 ou mais salários mínimos

32- Grau de escolaridade:

- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior cursando
- Ensino superior completo
- Pós graduação