



Fatec

**CENTRO DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE ARARAQUARA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL**

**RENATO FRANCISCO DE TULIO
VAGNER RODRIGUES DE OLIVEIRA**

**O JEITO *DISNEY* APLICADO AO *ENDOMARKETING*: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA LOJA DE VAREJO**

Araraquara

2020

**RENATO FRANCISCO DE TULIO
VAGNER RODRIGUES DE OLIVEIRA**

**O JEITO *DISNEY* APLICADO AO *ENDOMARKETING*: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA LOJA DE VAREJO**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Comercial, pelo Curso de Tecnologia em Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Araraquara do Centro de Educação Tecnológica Paula Souza.

Orientadora: Prof. Me. Lilian Segnini Rodrigues

Araraquara

2020

O JEITO *DISNEY* APLICADO AO *ENDOMARKETING*: um estudo de caso em uma loja de varejo

THE *DISNEY* WAY APPLIED TO *ENDOMARKEING*: a retail store case

Renato Francisco de Tulio – renato.tulio@fatec.sp.gov.br

Faculdade de Tecnologia de Araraquara – Araraquara – SP – Brasil

Vagner Rodrigues de Oliveira – vagner.oliveira12@fatec.sp.gov.br

Faculdade de Tecnologia de Araraquara – Araraquara – SP – Brasil

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar de que forma o endomarketing atua como ferramenta de motivação no contexto de uma empresa de varejo (aqui denominada Empresa X, por questão de confidencialidade), em cujo ambiente organizacional as ações de endomarketing são direcionadas empiricamente com embasamento na *gestão Disney de pessoas*, marca esta que tem o reconhecimento internacional pela excelência no atendimento aos seus clientes, com programas de treinamento que atraem profissionais ligados à administração, marketing, gestão de pessoas e gestão de negócios. O contexto pesquisado permitiu configurar o nível de eficiência da gestão de pessoas no ambiente da Empresa X, bem como a capacidade de influência da *gestão Disney* como estratégia de *endomarketing*. A pesquisa desenvolveu-se, inicialmente, através de revisão bibliográfica para um melhor entendimento dos conceitos relacionados ao endomarketing e *gestão Disney* e, posteriormente, via aplicação de questionário, cuja devolutiva por parte dos colaboradores permitiu avaliar os impactos das estratégias do endomarketing sobre os mesmos. Fatores diversos como motivação, interação, reconhecimento, comunicação, estímulo e treinamentos para qualificação, entre outros, permitiram identificar ações bem sucedidas de endomarketing no contexto investigado, com resultados como engajamento dos colaboradores, melhoria do clima interno, maior interação, eliminação de interferências na comunicação interna, ampliação do *employer branding* (marca empregadora), facilidade para captação de talentos no mercado e alinhamento de objetivos entre empresa e colaborador.

Palavras chaves: *Endomarketing*; *Disney*; Varejo; Gestão de Pessoas.

Abstract

This paper aims to analyze how endomarketing acts as a motivation tool in the context of a retail company (here referred to as Company X, for confidentiality reasons), in whose organizational environment the actions of endomarketing are directed empirically based in the Disney management of people, this brand has international recognition for excellence in serving its clients, with training programs that attract professionals related to administration, marketing, people management and business management. The context researched allowed to configure the level of efficiency of the management of people in the environment of Company X, as well as the capacity of influence of the Disney management as strategy of endomarketing. The research was initially developed through a bibliographic review for a better understanding of the concepts related to the endomarketing and Disney management and, later, through the application of a questionnaire, whose return by the collaborators allowed evaluating the impacts of the strategies of the endomarketing on the same ones. Several factors such as motivation, interaction, recognition, communication, stimulation and qualification training, among others, allowed identifying successful endomarketing actions in the investigated context, with results such as employee engagement, improved internal climate, increased interaction, elimination of interference in internal communication, expansion of employer branding, facility for attracting talent in the market and alignment of objectives between company and employee.

Keywords: Endomarketing; Disney; Retail; People Management.

1. INTRODUÇÃO

Na história recente do pensamento administrativo, ou seja, a partir do início do século XX, o conceito de marketing consiste na arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um mercado-alvo, com lucro. Assim, o marketing é visto tradicionalmente como uma forma de gerar receita e inovação; nessa ótica, a orientação ao mercado é fundamental para as organizações (DRUCKER, 1973).

Contudo, mesmo que a visão tradicional seja a de que o marketing responda a necessidades e anseios do comprador através da criação de vantagens competitivas, um número cada vez maior de evidências sugere que o marketing vai muito além disso: é um processo que educa compradores e molda de forma significativa a natureza da concorrência, fomentando uma estratégia que define e redefine o jogo competitivo (KOTLER, 2000).

Na atualidade, não obstante a notável preocupação das empresas com a produtividade, diretamente relacionada à competitividade, sabe-se que, na base de

toda organização estão as pessoas, estas sim consideradas hoje como responsáveis por boa parte do desempenho e resultado empresarial.

Denota-se então que, se o marketing tem a capacidade de moldar, definir e redefinir competitividade aos clientes externos, é plausível que seja capaz de realizar o mesmo com os clientes internos, ou seja, com os colaboradores (FARIA, 2017).

Com a globalização, as organizações de maneira geral passaram a voltar-se muito mais para o cliente externo e o interno (empregado), do que somente para o produto. Chiavenato (1999) ratifica a concepção e vai além ao registrar que “ao invés de investirem diretamente nos clientes, as empresas estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfazê-los e encantá-los” (CHIAVENATO, 1999, p.4).

Dessa forma, diferentes estratégias têm sido redirecionadas para enfrentar os desafios da gestão de pessoas, dentre elas o Endomarketing. Segundo Saul Bekin (2004), a palavra grega *éndon* exprime posição ou ação “para dentro”, logo, Endomarketing, na concepção do autor, trata do conceito do *Marketing para dentro*, ou seja, marketing interno.

Silva (2013) observa que, embora sejam perceptíveis as diferenças entre marketing interno e endomarketing (o que gera confusão conceitual) é preciso considerar que ambos abordam temas associados com o empenhamento organizacional, valores, técnicas de marketing, satisfação dos clientes internos e externos, convergindo para um único fim: a obtenção de lucro e sucesso empresarial.

Nesse contexto, o Endomarketing, desenvolvido inicialmente por Bekin, tem como objetivo sintonizar as pessoas (colaboradores) ao pensamento corporativo da organização, via lealdade no relacionamento, troca de conhecimentos e objetivos, prática da harmonia e fortalecimento das relações interpessoais (BRUM, 2010).

Assim, um dos grandes desafios do endomarketing está em criar e desenvolver estratégias inovadoras que surtam efeito nas organizações, ou seja, criar uma consciência empresarial, dentro de um clima organizacional positivo, que transforma o colaborador em facilitador, para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado. Nesse sentido, quanto melhor for o preparo do funcionário, melhor será o nível da prestação do serviço e, conseqüentemente, a imagem da empresa (COBRA; RIBEIRO, 2000; RODRIGUES; QUEIRÓS; PIRES, 2016).

Diante desse contexto, pode-se afirmar que os colaboradores formam um patrimônio valioso, pois é por meio deles que as organizações conseguem benefícios

como motivação ampliada, engajamento e a consequente retenção de talentos. A partir de referida premissa, surge a indagação: como a empresa objeto do trabalho, aqui especificada como “Empresa X”, põe em prática as ações do Endomarketing? Na percepção dos seus colaboradores, há efetividade nessas ações?

Diante dos questionamentos anteriormente apresentados, definiu-se como objetivo geral verificar de que forma o endomarketing é praticado e atua como ferramenta organizacional, bem como analisar o grau de satisfação e os resultados obtidos com as práticas de endomarketing adotadas pela empresa X, enquanto varejista brasileira, a partir do embasamento em relação ao conceito de comunicação e endomarketing praticado pelo grupo *Disney*, como empresa, cujas estratégias geram um atendimento especial aos clientes, bem como treinamentos diferenciados aos funcionários.

De modo a alcançar o objetivo proposto, o trabalho está estruturado em mais quatro capítulos, além da presente Introdução. No segundo capítulo aborda-se a fundamentação teórica sobre marketing e endomarketing e sobre o jeito *Disney* na prática do Endomarketing. O terceiro capítulo expõe a metodologia do trabalho, cujos resultados e discussões encontram-se no capítulo quatro. As considerações finais são abordadas no capítulo cinco.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Marketing e Endomarketing

O marketing surge em meados do século XX e se apropria de conceitos associados a disciplinas como Economia, Sociologia e Psicologia, entre outras. Inicialmente os envolvidos com Marketing buscaram compreender as pessoas, suas necessidades e, principalmente, como chamar a atenção delas, comportamento este considerado inusitado, já que até então a criação de um produto estava diretamente relacionada à necessidade específica do mesmo (se não houvesse demanda, o produto certamente estaria destinado ao fracasso!) (DRUCKER, 1973).

Na concepção de Kotler (1998, p. 27) “marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

Assim, com o advento do marketing, as organizações entenderam que é possível lançar um produto e só depois criar a necessidade, educando consumidores e moldando a concorrência. O marketing não só está preocupado com o produto em si, mas com a relação entre cliente e empresa (ZENONE, 2011).

Desse modo, o enfoque atual do marketing é proporcionar satisfação ao cliente em qualquer estágio da decisão de compra, sendo que este desafio não se encontra relacionado necessariamente com o produto, já que um mesmo produto ou serviço pode ser ofertado por diversas empresas a preços e condições parecidas, em contexto que gera a necessidade de se obter um bom diferencial competitivo.

Conforme Regis McKenna, "se tudo ficar muito parecido em termos de tecnologia, os consumidores escolherão os produtos desejados com base na força dos atributos não-tecnológicos, como a fidelidade a uma empresa que atende às suas necessidades, como por exemplo, atender ao telefone quando eles ligam" (EHLERS; 2004).

Seguindo essa lógica, diferenciais importantes para o marketing atual são ambientes de venda, organização e principalmente atendimento. Dessa forma busca-se o encantamento dos clientes externos. Depreende-se do contexto que o mesmo tipo de ação possa ser feito para os clientes internos, ou seja, para os colaboradores, através da motivação e harmonia do clima organizacional, que tem como resultado um melhor atendimento ao cliente e, conseqüentemente, possibilidade de melhoria na imagem e nos resultados da organização.

O marketing deu origem a outro conceito, conhecido como endomarketing e idealizado pelo brasileiro Saul Faingaus Bekin. Bekin, em sua atividade profissional como gerente de produtos da Johnson & Johnson, notou que a empresa passava por dificuldades sérias de comunicação entre seus departamentos. Além disso, era clara a falta de visão dos colaboradores a respeito da empresa em que atuavam, o que dificultava o entendimento do papel e importância de cada um no contexto da empresa. Bekin percebeu que as ferramentas de marketing necessárias já existiam, o que faltava era adaptá-las a realidade interna da empresa. De acordo com ele "se a empresa espera atingir objetivo lá fora, precisa se certificar que todos nela estão comprometidos com esse objetivo (BEKIN, 2004, p. 12).

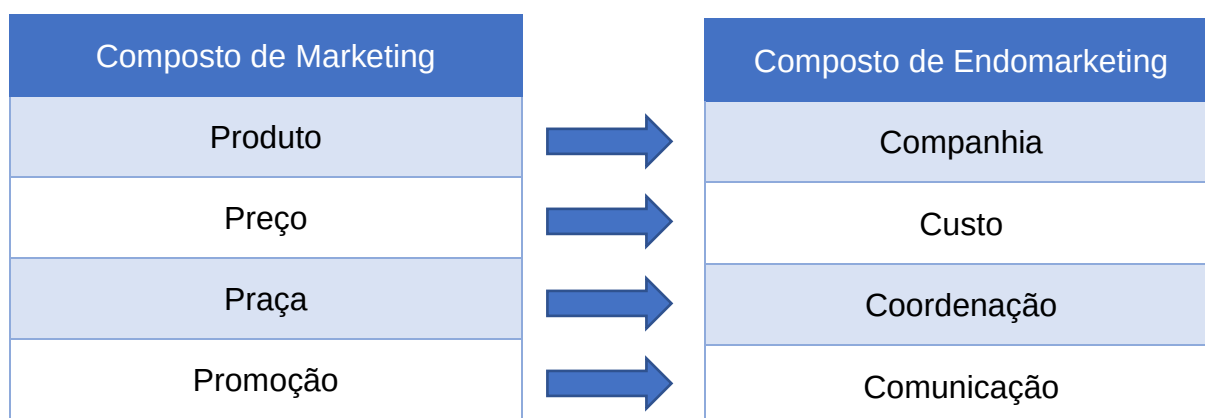
Bekin (2004) define o endomarketing como o conjunto de ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) nas organizações, a partir de condutas de responsabilidade comunitária e ambiental. Segundo o autor, o

endomarketing temo como objetivo facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento entre empresa e funcionário, através dos objetivos empresariais e sociais da organização; a pretensão é cativar e cultivar tais relações, melhorando assim sua imagem e valor de mercado.

Nesse intuito, para alcançar seus objetivos, o endomarketing deve ser capaz de gerar motivação para que as pessoas busquem os objetivos e interesses da organização, através do processo de estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e, por fim, comprometimento com a organização, atendendo, assim, a premissa fundamental do endomarketing que é estabelecer lealdade entre empresa e funcionário, em crescente geração de valor à organização (BEKIN, 2004).

Filippin e Woitchunas (2015) registram um comparativo entre Marketing e Endomarketing. Segundo as autoras, no estudo sobre o marketing são analisados o Produto, o Preço, a Praça e a Promoção, que juntos formam os 4 Ps. No Endomarketing, esses quesitos passam a ser chamados de 4 Cs: Coordenação, Companhia, Comunicação e Custo, conforme Figura 1.

Figura 1. Dos 4Ps para os 4Cs



Fontes: Filippin; Woitchunas (2015); Inkotte (2000)

Desta forma, tem-se que a coordenação envolve os gestores e pessoas relacionadas ao marketing interno; a companhia trata de todo o conjunto estruturado da empresa; a comunicação é a forma eficaz de interligar todos os setores da empresa e, finalmente, o custo envolve investimento em cursos e treinamentos (FILIPPIN E WOITCHUNAS, 2015).

2.2. Endomarketing na Disney: o jeito *Disney* de encantar os clientes

A Disney é uma empresa que proporciona programas de treinamento distintos, atraindo profissionais de várias organizações que descobrem os métodos que orientam a cultura e o sucesso do grupo Disney, com foco na atenção ao cliente e que podem ser aplicados em outras empresas (SANTOS; BARBOSA, 2016).

A gestão *Disney* é realizada em quatro fases: excelência da liderança, excelência do elenco, satisfação do convidado e resultados, que estão interligados com vistas a melhorar cada vez mais o atendimento (EISNER, 2011).

Para viabilizar os programas de treinamento, a empresa criou o *Disney Institute*, um centro bastante requisitado por abordar os princípios da empresa de maneira bastante simples. Os programas do *Disney Institute* são elaborados com foco em cinco áreas centrais: liderança, cultura, serviço, marca e inovação, através das quais a Disney consegue demonstrar aos gestores participantes como a implantação de práticas de atendimento aos clientes pode trazer vantagens competitivas, econômicas e mercadológicas (SANTOS; BARBOSA, 2016).

Segundo Nader (2014), o próprio Walt Disney se interessava pelos talentos de seus funcionários e os inspirava através de sua visão inovadora. Conclui-se, assim, que a Disney é um exemplo de organização que consegue aplicar o endomarketing de tal forma que o comprometimento de seus colaboradores é notório e chega a inspirar outras empresas.

A Disney é referência para outras empresas, já que seus conceitos são cultivados diariamente em suas tarefas; percebe-se de forma sensível no cotidiano as crenças e filosofia empresarial. Nesse contexto, a atividade principal dos funcionários da *Disney* é enxergar as necessidades dos convidados e conseguir superá-las de maneira alegre e competente. De acordo com Eisner (2011), o procedimento que resulta em um atendimento excelente é a combinação de quatro elementos:

a) *Treinamento*: os funcionários recebem as principais orientações e conhecimentos sobre a empresa e desenvolvem suas habilidades pessoais e profissionais.

b) *Comunicação*: a divulgação da cultura corporativa através da troca de informações entre gerência, funcionários e convidados.

c) *Cuidados*: interação entre o ambiente amistoso dos parques e hotéis com a gerência, elenco, programas de treinamento e os serviços prestados pelos funcionários.

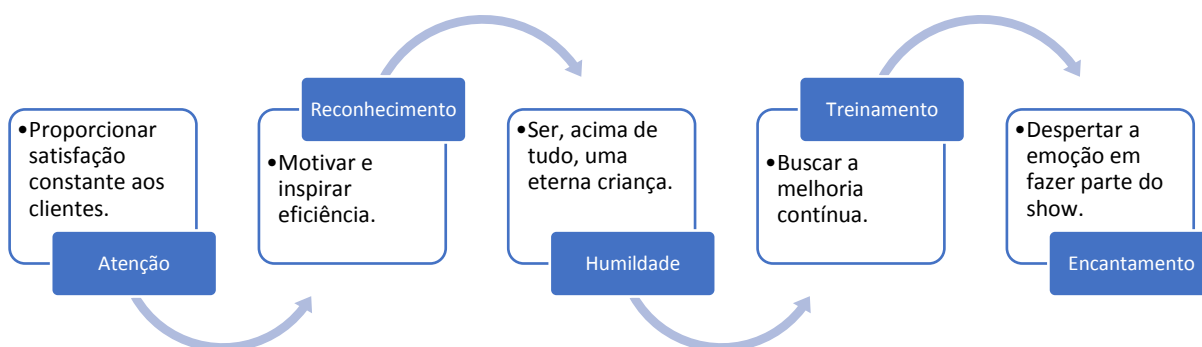
d) *Show*: os espetáculos feitos pelo elenco que caracterizam a importância de cada um dentro da empresa.

Eisner (2011) assim se expressou a respeito do endomarketing da *Disney*:

Quanto mais estudo e trabalho com o pessoal da Disney, mais fascinado fico com este poder de motivar todos os colaboradores a oferecer além do esperado para todos que participam do seu grande elenco. Poder que faz uma arrumadeira de hotel do resort transcender a sua função operacional e compor uma alegre cena ao arrumar as bonequinhas compradas e deixadas por uma hóspede no quarto. Poder que faz um simples motorista de ônibus do parque ser proativo ao ver convidados parados no ponto de ônibus, consultando um mapa. Mesmo sem que haja qualquer pedido, ele para, abre a porta e oferece ajuda com prazer (isso aconteceu comigo quando eu fazia um curso no Disney Institute)” (EISNER, 2011, p. 1).

A figura 2 apresenta o fluxo Disney de estratégias, que tem 5 etapas: atenção, reconhecimento, humildade, treinamento e encantamento.

Figura 2. Fluxo Disney de Estratégias



Fontes: Adaptado de Santos e Barbosa (2016); Silva (2012)

Com base nos referenciais anteriormente expostos, procurou-se entender a estrutura e organização da aplicabilidade do endomarketing na empresa objeto desta pesquisa, denominada Empresa X, bem como os resultados obtidos pela mesma a partir da inspiração proporcionada pela *Disney*.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo é classificado como uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa. Com relação aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória, pois visa a proporcionar maior familiaridade com o assunto para maior conhecimento ou para construir hipóteses (SOUZA et al., 2013).

Com relação aos procedimentos técnicos, foi elaborado um estudo de caso em uma empresa que adaptou o conceito de comunicação e Endomarketing da Disney para a sua realidade, enquanto varejista brasileira. Segundo Yin (2001, p. 32), “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

A pesquisa bibliográfica foi embasada em publicações e sites sobre o Endomarketing e temas afins, bem como em relação ao grupo *Disney*, sua administração e treinamentos fornecidos aos funcionários e empresários, em referenciais que discorrem sobre a maneira como a empresa interpreta as necessidades dos clientes e quais as ações realizadas por ela para a obtenção de um atendimento diferenciado.

Para o estudo de caso, foi elaborado um questionário com 8 questões e aplicado entre funcionários da Empresa X, com o objetivo de compilar informações sobre o perfil dos envolvidos e a percepção que cada um tem sobre o Endomarketing praticado na empresa. As repostas foram analisadas levando-se em consideração os pressupostos do endomarketing na visão do seu criador, Saul Bekin.

As questões de 01 a 03 versaram sobre dados pessoais como gênero, idade, função exercida, tempo de empresa. A questão 04 referia-se aos benefícios oferecidos pela empresa. A partir da questão 05 até 08 indagou-se sobre a adequação das ferramentas do Endomarketing aplicadas, a relevância na qualidade da comunicação interna na Empresa, a importância dada ao colaborador para a organização e a clareza na comunicação dos objetivos da empresa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

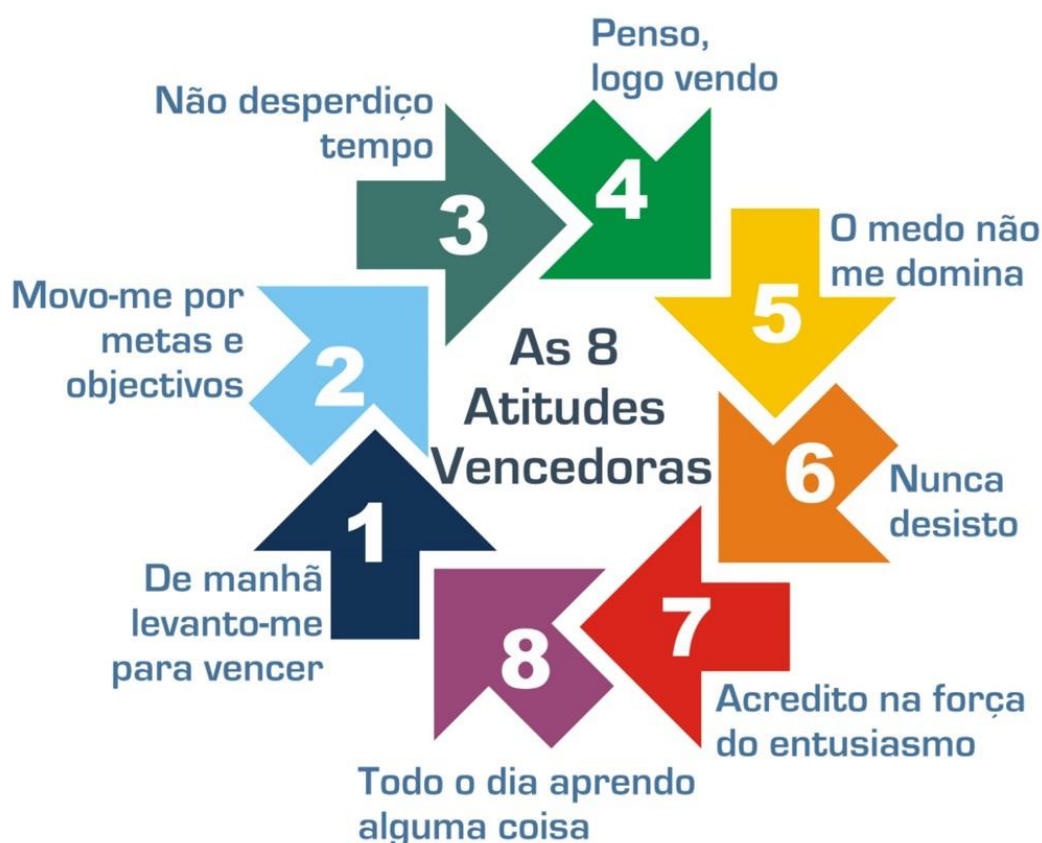
Depreende-se da pesquisa desenvolvida na Empresa X que os colaboradores estão no centro da estratégia da empresa. Pelos dados compilados, detectou-se que

a idade média é de 33 anos, desvio padrão de 9,13. Quanto ao sexo dos participantes obtivemos a proporção de 53% dos colaboradores feminino e 47% masculino.

Entre os benefícios oferecidos pela empresa estão Plano de Saúde, Programa de Participação no Resultados e Vale-transporte.

Foram analisados os materiais de campanha da Empresa X, nesses materiais encontramos a cartilha de método de venda em que o funcionário é imerso na cultura e incorpora toda a ideia de “Mundo maravilhoso Walt Disney” transcrito para “Mundo maravilhoso Empresa X”. Foi verificado uma segunda cartilha intitulada de “8 atitudes vencedoras” que tem como objetivo despertar pensamentos, ideias, filosofias de vida positivas afim de motivar os colaboradores da empresa, essas atitudes estão demonstradas na Figura 3.

Figura 3. As 8 atitudes vencedoras



Fonte: Cartilha fornecida pela empresa X (2020)

No espaço de convivência existe um castelo alusivo ao universo Disney com personagens o qual é chamado de “Castelo dos Sonhos”, no qual os colaboradores

devem escrever e anexar no castelo seus desejos futuros, de forma que ali seja representado suas perspectivas e objetivos também com o intuito de motivação.

Pequenos detalhes foram incorporados a linguagem da cultura empresarial baseado na cultura Disney, exemplo desses detalhes estão na Tabela 1.

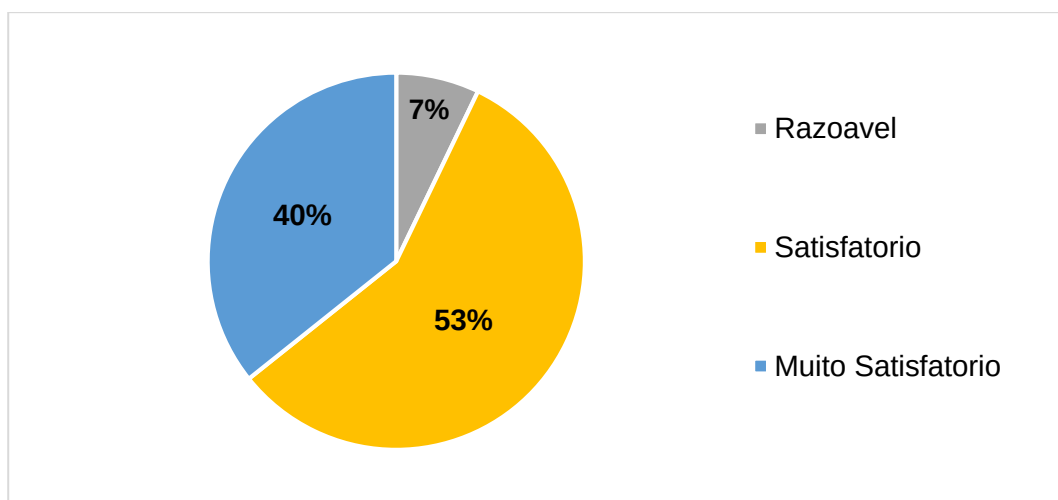
Tabela 1. Termos modificados

Termo comum	Termo utilizado na empresa X e na Disney
Equipe	Elenco
Colaborador	Membro do elenco
Cliente	Convidado
Bem-vindo a loja	Bem-vindo ao mundo maravilhoso Empresa X

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Ao questionar sobre o grau de conhecimento dos colaboradores sobre o endomarketing, foi obtido que 93% dos colaboradores consideram satisfatório ou muito satisfatório o quanto sabem sobre a empresa, processos e a própria estratégia de endomarketing o detalhamento do resultado está no gráfico 1.

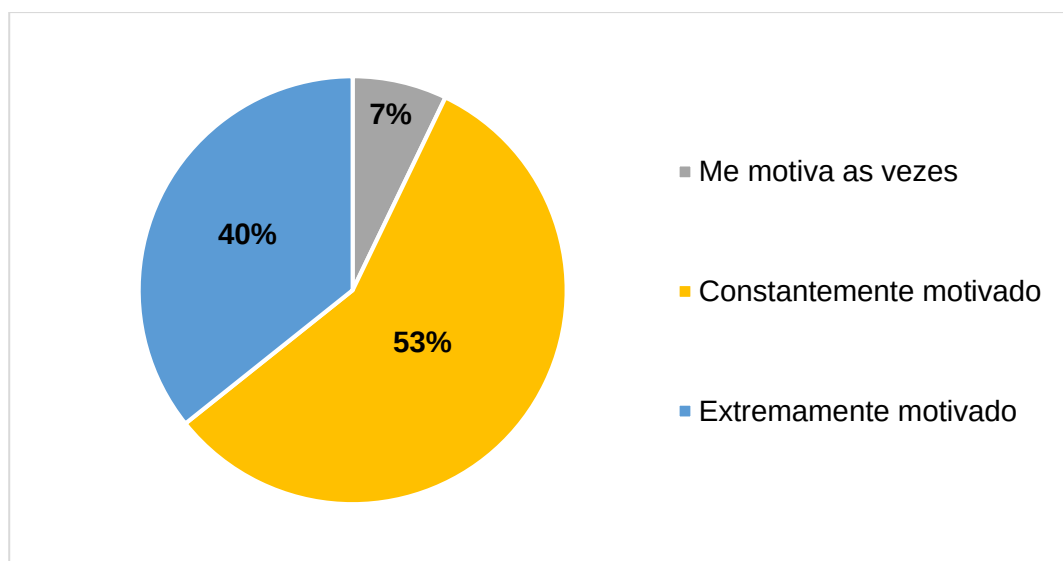
Gráfico 1. Grau de satisfação quanto ao conhecimento sobre o endomarketing e processos da organização.



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Ao questionarmos os colaboradores quanto à motivação obtida através da estratégia de endomarketing da empresa, foi constatado que 53% consideram-se motivados, sendo que 40% consideram-se extremamente motivado pelo processo de endomarketing. Os dados estão expostos no gráfico 2.

Gráfico 2. Grau de motivação gerado pelo processo de endomarketing

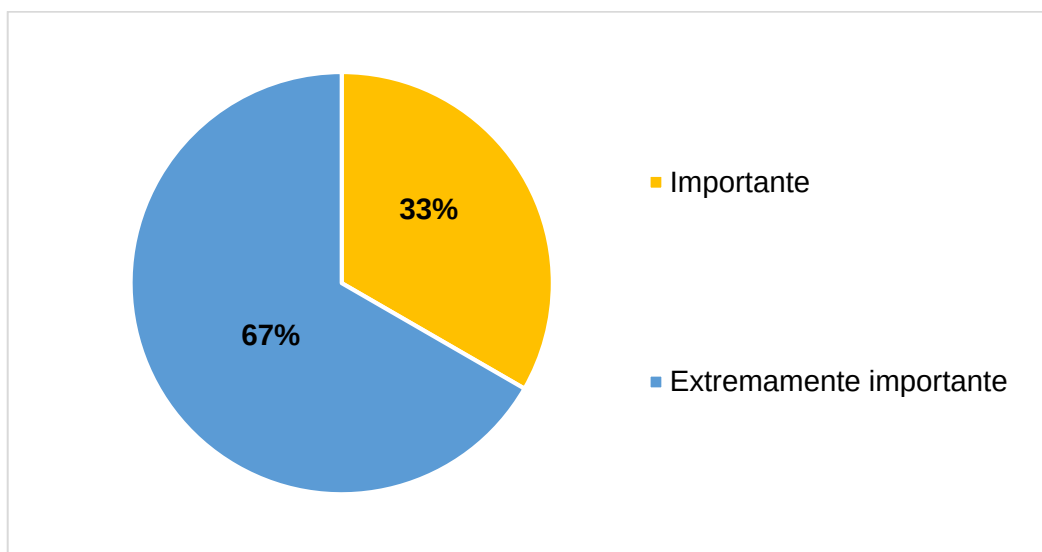


Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Esse resultado acerca da motivação dos colaboradores vai ao encontro do que afirma Bekin (2014) acerca do endomarketing, já que, segundo o autor, esse é um modelo de gestão dotado de uma filosofia e de um conjunto de atividades que faz uso de políticas, conceitos e técnicas de recursos humanos e marketing tendo como função principal integrar todas as áreas e níveis organizacionais e fazer com que os empregados estejam motivados, capacitados, bem informados e orientados para a satisfação dos clientes.

O endomarketing tem como uma de suas premissas que os colaboradores têm expectativas, são um ativo valioso e constituem o primeiro mercado para a organização. Assim, funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas. Na Empresa X, portanto, percebe-se que as ações de endomarketing estão de acordo com as premissas propostas por Bekin (2014). Nesse mesmo sentido, ao questionarmos quanto a importância do endomarketing para a realização, execução de suas funções obtivemos que 67% dos colaboradores consideram de extrema importância, os dados estão expostos no gráfico 3 logo abaixo.

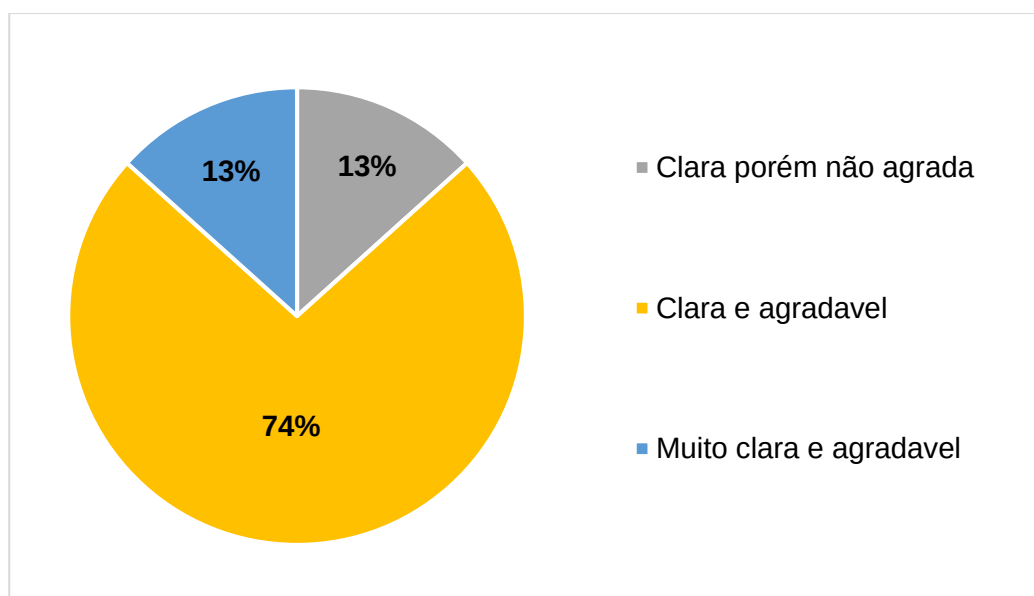
Gráfico 3. Percepção da importância do endomarketing para as funções do colaborador



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Ao questionarmos quanto a estratégia de endomarketing ser agradável e clara, obtivemos que 74% consideram ser clara e agradável enquanto apenas 13% consideram clara, porém desagradável. Os dados estão expostos no gráfico 4 logo abaixo.

Gráfico 4. Quanto estratégia de endomarketing ser clara e agradável



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

No que diz respeito às ações de endomarketing pôde-se perceber a utilização de ferramentas com grande potencial de envolvimento da gerência com os colaboradores, como a intranet, mural, folders, reuniões e banners. Também foi identificado o uso de vídeo informativo, e-mail, campanhas, feedback e caixa de sugestões. Isto demonstra que os gestores e o setor de marketing interno estão entrosados, pois a gerência sabe explanar as informações que precisam ser dissipadas e os profissionais de marketing sabem qual ferramenta é mais indicada para repassar tais informações.

O foco no colaborador é reforçado por inúmeras ações embasadas em conceitos como resultados, construção cultural, ética, multidisciplinaridade e interfuncionalidade, informação com fluxo eficaz de correlação com os objetivos pretendidos e alinhadas à orientação estratégica da empresa, interatividade e adaptabilidade, notadamente com os recém contratados.

Percebe-se que a gestão baseada no melhor inter-relacionamento entre os colaboradores traz identidade e respeito à Empresa X. Pela devolutiva dos entrevistados, os mesmos destacaram o comportamento do gestor quanto a comunicação interna, que age, segundo eles, de forma direta e transparente. Consegue, dessa forma, imbuir os funcionários das metas da organização e criar um ambiente interno propício para o atendimento aos clientes. Dessa forma, cria um chamamento à parceria, à cooperação e à lealdade.

A delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida, a recompensa e prêmios por metas alcançadas e a remuneração adequada são outros diferenciais apontados pelos colaboradores entrevistados.

Conclui-se, então, que o Endomarketing praticado na Empresa X agrega valores ao ambiente interno através de um conjunto de ações utilizadas de forma simples e direta, mas que fornece ao público interno (colaboradores) aquilo que eles mais necessitam: a informação, a assistência, o reconhecimento e o estímulo necessários para um trabalho de qualidade, o que faz com que cada setor da empresa busque o mesmo objetivo geral que garante, consequentemente a melhoria nos resultados da organização como um todo.

Assim, o endomarketing na Empresa X é capaz de trazer os benefícios propostos por Saul Bekin, quer seja, promover, entre os colaboradores e departamentos, valores destinados a servir o cliente/consumidor. Essa noção de

cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos colaboradores comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se com o presente trabalho verificar de que forma o Endomarketing é praticado e atua como ferramenta organizacional, bem como analisar o grau de satisfação e os resultados obtidos com as práticas de endomarketing adotadas pela Empresa X, enquanto varejista brasileira, a partir do embasamento em relação ao conceito de comunicação e endomarketing praticado pelo grupo *Disney*, como empresa, cujas estratégias geram um atendimento especial aos clientes, bem como treinamentos diferenciados aos funcionários. Para isso, a análise foi feita com base nos pressupostos do endomarketing preconizados pelo seu idealizador, Saul Bekin em sua obra “Endomarketing: como praticá-lo com sucesso”.

O objetivo foi alcançado, sendo possível observar que o endomarketing praticado pela Empresa X é capaz de engajar e motivar os colaboradores e que estes o consideram importante.

Pelos referenciais pesquisados sobre a gestão *Disney* e os dados compilados no questionário aplicados na Empresa X, conclui-se que há uma sensível identificação no tocante ao uso da mesma estratégia organizacional da *Disney* pela Empresa X, no que concerne a prezar a qualidade no atendimento, que também é uma das premissas levantadas por Bekin (2014). O diferencial da empresa X consiste na mudança de público-alvo, a saber: na *Disney* o foco estratégico para o sucesso da organização é o cliente; já a empresa pesquisada também tem como meta a excelência no atendimento ao cliente, mas antes prima pela relevância na qualidade do serviço interno, antecipando e suprimindo as necessidades e expectativas dos colaboradores que, uma vez satisfeitos, envolvidos e motivados na organização, empenham-se na qualidade do produto/serviço externo, em ação que tem como resultado a satisfação e retenção do cliente.

Este artigo traz algumas limitações, em especial uma análise mais aprofundada das percepções dos colaboradores e suas expectativas. Desta forma, sugere-se novas pesquisas sobre o tema, que possam fazer essa comparação entre expectativa e percepção dos colaboradores acerca do endomarketing.

REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

_____. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo. Ed. Person, 2004.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade**. Porto Alegre: ABRP-RS/SC, 1995.

_____. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

_____. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. Ed. L & PM, 2005.

_____. **Endomarketing de A a Z: Como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COBRA, Marcos & RIBEIRO, Áurea. **Marketing: magia e sedução**. São Paulo: Cobra, 2000.

DRUCKER, Peter. **Management: tasks, responsibilities, practices**. New York: Harper & Row, 1973.

EHLERS, Luciane Fátima. **O endomarketing como fator motivacional do capital humano**. Monografia (Pós-graduação em marketing empresarial) – Departamento de Administração Geral e Aplicada, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, p. 13. 2004.

EISNER, Michael. **O Jeito Disney de encantar os clientes. Do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar**. Tradução de Cristina Yamagami – 4. ed. – São Paulo: Editora Saraiva, 2011. p.20.

FARIA, Thayza Silva. **A importância do endomarketing como ferramenta estratégica: um estudo de caso em uma empresa avícola**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2017.

FILIPPIN, Denise Beatriz. WOITCHUNAS, Lucinéia Felipin. **Valorização do colaborador: uma análise de como as ferramentas de endomarketing são utilizadas na organização Sebrae/RS**. Trabalho de Conclusão de Curso de Administração da Unijuí-SC, 2015.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

_____. **Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo. Ed. Futura, 2003.

NADER, Ginha. **A Magia do Império Disney** – 4. ed. rev. – São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2014.

RODRIGUES, Ana; QUEIRÓS, Ana; PIRES, Carlos - **A influência do marketing interno nas atitudes e comportamentos dos colaboradores: aplicação a uma organização de cuidados sociais e de saúde**. Revista Portuguesa de Saúde Pública, 2016.

SANTOS, Lorena Lima; BARBOSA Frederico Kauffmann. **Disney e o poder do atendimento aos clientes**. Revista UNILUS Ensino e Pesquisa v. 13, n. 30, jan./mar. Centro Universitário Lusíada – UNILUS. Santos-SP, 2016.

SILVA, Silvânia Marina Barcelos da. **O endomarketing como fator de sucesso nas organizações: O impacto no empenhamento e na satisfação dos clientes internos da empresa PT PRO**. Escola Superior de Comunicação Social. Instituto Politécnico de Lisboa. Mestrado em Publicidade e Marketing, 2013.

SOUZA, Dalva Inês de. et al. **Manual de orientações para projetos de pesquisa**. Novo Hamburgo: FESLSVC, 2013.

ZENONE, Luiz Claudio. **Gestão estratégica de marketing: conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.