

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS

RAFAEL FERNANDES DOS SANTOS

**IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMA DE ENDOMARKETING COMO INCENTIVO A INOVAÇÃO EM
EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA**

São Carlos

2020

RAFAEL FERNANDES DOS SANTOS

**IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMA DE ENDOMARKETING COMO INCENTIVO A INOVAÇÃO EM
EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA**

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

Orientador(a): Prof. Dr. Claudia Maria Napolitano Sanchez Morasco.

São Carlos

2020

RESUMO

No mundo corporativo há uma incessante busca por inovação e novas tecnologias para diferenciação de produto ou serviço no mercado. Mesmo que boa parte dos esforços estejam direcionados a criar novos processos, pesquisas de mercado e inovações de produtos, é crescente a compreensão da necessidade de ser dada atenção especial aos colaboradores internos por serem os principais agentes em todos os processos da organização principalmente nos de mudanças, tendo fundamental importância nos objetivos e em todas as ações estratégicas da organização. Ampliar canais de comunicação interna e adotar programa de endomarketing alinham os objetivos da empresa a de seus colaboradores internos, criando um ambiente de interação e estimulando a iniciativa e a atitude criativa. O objetivo deste estudo é demonstrar que a implantação de um programa de endomarketing impacta positivamente na produtividade das equipes internas e cria ambiente propício à inovação. Para alcançar o objetivo realizou-se uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo com a utilização de questionário aplicado aos colaboradores internos de uma empresa de base tecnológica do interior do estado de São Paulo na qual o autor está vinculado. O grande diferencial competitivo das organizações são as pessoas e a forma como percebem a empresa onde trabalham que se reflete em comprometimento, motivação e produtividade, assim ampliar conhecimento de práticas e ações do endomarketing para a manutenção da competitividade é o que justifica este estudo. Da análise dos resultados foi possível compreender que a implantação do programa de endomarketing amplia a comunicação interna, aproxima o colaborador da empresa e impacta positivamente em sua motivação e desempenho por terem suas ideias e sugestões ouvidas pela empresa.

Palavras-chave: Endomarketing. Comunicação Interna. Produtividade. Inovação. Competitividade.

ABSTRACT

In the corporate world, there is a constant search for innovation and new technologies in order to distinguish a brand, product or service and make it stand out in the market. Even though most efforts aim to create new processes, market research and product innovation, there is an everincreasing awareness of the necessity to give special attention to internal collaborators, for they are the main agents in all processes of an organization, especially those involving change. Moreover, they have utmost importance in its objectives, as well as in all of its strategic actions. Amplifying internal communication channels and implementing an endomarketing program aligns the goals of a company with those of its internal collaborators, creating an environment of interaction and stimulating proactivity and a creative attitude. The present study aims at demonstrating that the implementation of an endomarketing program has a positive impact on the productivity of teams, and creates an environment favorable to innovation. In order to do so, bibliographic research was carried out, along with field research by means of a questionnaire applied to internal collaborators of a technology-based company from the state of São Paulo (Brazil) to which the author is linked. The great competitive differential in organizations is their people, and the way they see their workplace, which reflects commitment, motivation and productivity; thus, amplifying knowledge of endomarketing practices and actions for the maintenance of competitiveness is what justifies this study. From the analysis of the results it was possible to understand that the implementation of an endomarketing program has brought collaborators closer to the company and has had a positive impact on their motivation and performance, since their ideas and suggestions are heard and considered by the company.

Keywords: Endomarketing. Internal Communication. Productivity. Innovation. Competitiveness.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1 Comunicação Empresarial, Endomarketing e Inovação	6
2.2 Comunicação Interna e Suas Barreiras	7
2.3 Técnicas de Endomarketing	7
2.4 Endomarketing e Motivação	7
2.5 Ambiente Propício a Inovação	8
2.6 Inovação e Competitividade	8
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	8
4 RESULTADO	9
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	10
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	14
REFERÊNCIAS	17

1 INTRODUÇÃO

No mundo corporativo há uma incessante busca por inovação e novas tecnologias para diferenciação de produto ou serviço no mercado. Ainda que boa parte dos esforços estejam direcionados a criar novos processos, pesquisas de mercado e inovações de produtos é preciso melhoria. Segundo Chiavenato (2014) é crescente a compreensão da necessidade de ser dada atenção especial aos colaboradores internos por serem os principais agentes em todos os processos da organização principalmente nos de mudança.

Bekin (1995, p. 2) explicita a utilização do endomarketing como uma estratégia de qualificação e treinamento dos colaboradores de uma empresa com a finalidade de servir bem o cliente, “o endomarketing consiste em ações de marketing voltadas ao público interno da empresa com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente”.

Assim sendo, as ferramentas do endomarketing passam a ter fundamental importância para os objetivos e todas as ações estratégicas da organização.

Ampliar canais de comunicação interna e adotar programa de endomarketing alinham os objetivos da empresa a de seus colaboradores internos, criando um ambiente de interação. Brum (2003 p. 38) discorre sobre isso quando diz que “a integração da pessoa com a empresa é um dos principais objetivos do endomarketing e se beneficia de todos os seus canais, instrumentos e ações”.

Segundo Khun e Savagnago (2019 p. 346) “os elementos que desempenham ação mais forte na geração de um ambiente propício à inovação são os fatores cultura organizacional e ambiente organizacional”.

Surge assim a questão norteadora desta pesquisa: a manutenção da capacidade de inovação em uma empresa de base tecnológica poderia ser incentivada por técnicas de endomarketing?

O objetivo deste estudo é demonstrar que a implantação de um programa de endomarketing impacta positivamente na produtividade das equipes internas e cria um ambiente propício à inovação, contribuindo para melhoria contínua das atividades de endomarketing dentro da empresa, assim como, a conscientização dos benefícios que a ferramenta pode trazer a todos, tanto empresa como colaborador, elevando o nível de conhecimento do endomarketing mostrando ao público interno sua eficiência e importância no papel do desenvolvimento da capacidade criativa, produtiva incentivando a inovação e trazendo vantagem competitiva a organização.

Para alcançar o objetivo realizou-se uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa realizada em duas etapas.

Na primeira etapa realizou-se uma pesquisa bibliográfica através de artigos científicos relacionados buscando os conceitos de endomarketing e inovação.

A segunda etapa envolveu uma pesquisa de campo quantitativa com a utilização de um questionário estruturado e aplicado aos colaboradores internos de uma empresa de base tecnológica do interior do estado de São Paulo. O link do questionário foi enviado por meio de um canal de comunicação interna com intuito de atingir a maior quantidade de colaboradores da empresa.

O estudo se justifica, pois, o grande diferencial competitivo das organizações são as pessoas e a forma como percebem a empresa onde trabalham. O que reflete em comprometimento, motivação e produtividade, assim ampliar conhecimento de práticas. Dessa forma as ações do endomarketing para a manutenção da competitividade são de extrema importância (e vital em situações adversas do mercado e em tempos de crise).

Segundo Cervi e Froemming (2017 p.2) “ao se refletir sobre endomarketing percebe-se que é um processo que beneficia tanto a organização quanto os funcionários”.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comunicação Empresarial, Endomarketing e Inovação

A gestão de pessoas está totalmente embasada por comunicação e esta, segundo Brandão (2018), é vista como uma estratégia que orienta todas as ações realizadas na empresa e pela empresa.

A importância do conhecimento e envolvimento dos colaboradores com os objetivos de uma organização é vista segundo Bekin (2004), quando o processo de endomarketing constrói um relacionamento leal com público interno.

Neste contexto Brandão (2018) expõe que a comunicação interna estratégica beneficia a organização dividindo o conhecimento, num processo contínuo de aprendizagem proporcionando aos seus colaboradores maior integração, possibilitando a geração de novas ideias e inovações para a empresa.

2.2 Comunicação Interna e Suas Barreiras

Para Wolf (1999) a comunicação é um instrumento que facilita no estímulo motivacional e na satisfação do cliente interno, cativando o cliente externo.

Como importante estratégia das organizações a comunicação interna deve garantir a segurança aos colaboradores diminuindo nível de estresse e ansiedade, frente a crises mundiais e de mercado, competitividade e inovação tecnológica dos processos. Para Brum (2000) comunicação interna nesse sentido deve fazer uma ligação entre colaborador e empresa evitando esses ensejos.

Ainda segundo Brum (2000), os colaboradores precisam ser estimulados positivamente a construir um relacionamento permanente e produtivo.

2.3 Técnicas de Endomarketing

Bekin (2004) conceituou endomarketing a partir da identificação da necessidade de satisfação do cliente externo a partir da satisfação primária do cliente interno.

Neste sentido o endomarketing tem como função, atrair e manter o cliente interno obtendo resultados positivos para organização (BEKIN, 1995; BRUM, 2000). Como estratégia o marketing externo utiliza o endomarketing para agregar valor ao produto ou diferenciar os serviços prestados destacando estrategicamente a posição competitiva da empresa.

2.4 Endomarketing e Motivação

Para Cerqueira (1994, p. 52), “o endomarketing, melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional”.

A definição de motivação segundo Bekin (1995, p.68) é: “A motivação é um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e objetivos da empresa para integrá-lo a cultura organizacional.”

Neste sentido, Lewis (2014) coloca que o ativo mais valioso das organizações são as pessoas que buscam no trabalho que desenvolvem atingir objetivos alinhados a boas práticas que sejam capazes de ampliar seu nível de motivação e satisfação.

2.5 Ambiente Propício a Inovação

Para que haja um bom desempenho dos colaboradores dentro da empresa e para com os clientes o ambiente como um todo precisa ser estimulante.

Amit e Schoemaker (1993 apud KHUN; SAVAGNAGO, 2019) falam que é preciso que a empresa se engaje na construção de um ambiente favorável à inovação.

Lukic (2014 apud KHUN; SAVAGNAGO, 2019) diz que para tanto é necessário que haja criatividade no processo de inovação, um fator que é influenciado pela cultura organizacional.

2.6 Inovação e Competitividade

Porter (1991) nos diz que a competitividade hoje é definida pela capacidade que a empresa tem de inovar.

Segundo Stal (2010) a inovação tecnológica contribui para que as vantagens competitivas permitam às organizações se destacarem no mercado global. Colby e Dobni (2015 apud TORRES; PAGNUSSATT; SEVERO, 2017) ressaltam que o indivíduo é um elemento muito importante para a empresa. Além disso Teh, Kayo e Kimura (2008) vem de encontro afirmando a valorização econômica através do investindo no capital humano, incentivando e motivando o desenvolvimento do seu potencial de inovação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o objetivo realizou-se uma pesquisa descritiva de natureza quali-quantitativa realizada em duas etapas.

Primeiramente a pesquisa deste trabalho se fez utilizando-se a abordagem qualitativa com procedimento de pesquisa bibliográfica e análise de conteúdo de natureza aplicada a fim de fornecer conhecimentos a respeito do tema abordado através de artigos da área. A análise de conteúdo é definida por Bardin (1979, p. 42), como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A segunda etapa envolveu uma pesquisa de campo quantitativa com a coleta de dados através de um questionário anônimo estruturado composto por 12 questões fechadas e 7 questões de

múltipla escolha. Esta pesquisa de levantamento foi aplicada aos colaboradores internos de uma empresa de base tecnológica do interior do estado de São Paulo através do envio de um link de acesso por meio de um canal de comunicação interna, com o intuito de atingir a maior quantidade de colaboradores da empresa. Flick (2009 p. 110) explica que o uso de questionários auxilia na comparação das respostas dos participantes visto que as perguntas feitas aos participantes são idênticas.

Utilizando o procedimento metodológico quali - quantitativo podemos entender e mensurar melhor o quanto esta pesquisa é relevante. Flick (2009 p. 46) nos afirma isso quando diz que:

[...] a combinação entre os resultados de um levantamento e os de um estudo em entrevistas, podendo esta combinação ter diferentes objetivos: obtenção de um conhecimento mais amplo sobre o tema da pesquisa, em comparação ao conhecimento fornecido por uma única abordagem; ou a validação mútua das descobertas de ambas as abordagens.

Deste modo, a pesquisa é embasada numa metodologia mista a fim de explicar melhor o assunto e seus resultados.

4 RESULTADO

A empresa a qual realizamos a pesquisa atua no mercado de reparação inspeção e manutenção de veículos e possui mais de 40 anos de experiência no setor de fabricação e venda de equipamentos para diagnóstico de sistemas eletrônicos de veículos leves e pesados. Está presente em vários países da América Latina, América do Norte e Europa com a venda de equipamentos.

Seus principais clientes são montadoras de veículos, concessionárias, redes de pneus, centros automotivos e oficinas mecânicas.

O grupo possui cerca de 140 colaboradores com idade média de 35 anos, sendo 46% mulheres e 54% homens.

As pessoas estão presentes em sua missão e em sua política de qualidade que destaca o compromisso com a satisfação dos clientes internos e externos e a preservação da competitividade.

A pesquisa quantitativa foi aplicada em formulário eletrônico estruturado teve o seu link direcionado aos colaboradores, por meio de um canal de comunicação interna, com auxílio do Recursos Humanos da empresa.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da pesquisa bibliográfica e do questionário realizado junto à empresa pode-se observar a importância da utilização das ferramentas do endomarketing. Com os resultados do questionário é possível identificar que esta ferramenta visa auxiliar os canais de comunicação e consequentemente o desempenho dos colaboradores dentro da empresa, garantindo um ambiente propício à inovação. Os entrevistados consideram relevante o uso do endomarketing que passa a ser importante para o desenvolvimento do colaborador e para o sucesso das organizações.

Os processos como um todo ocorrem com mais fluidez, os colaboradores passam a ter mais motivação com seu trabalho e os clientes a satisfação do serviço prestado. É o que nos afirma Brum (2010, p. 26) quando coloca que “o que se percebe é que a empresa que assume atividades de endomarketing passa a viver um processo de total entusiasmo com os resultados decorrentes dessas atitudes”.

Assim sendo, seguem abaixo as perguntas efetuadas e uma visão geral (em porcentagem) dos resultados obtidos nesta pesquisa. Cada figura corresponde a um questionamento e resposta obtida.

Figura 1 - O que é Endomarketing?

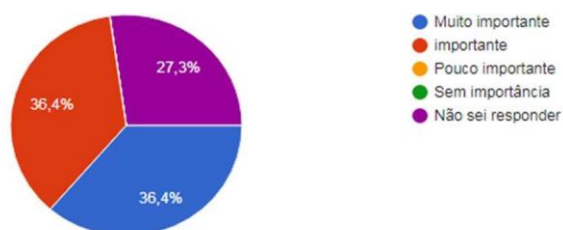


Fonte: Elaborada pelo autor

De acordo com a figura 1 a questão elaborada tem o intuito de mensurar o nível de conhecimento do tema endomarketing dentro da organização e percebemos que cerca de 45% dos colaboradores sabem o que é e 22% já ouviram falar.

Figura 2 - O endomarketing e o desempenho no trabalho

Qual a importância do Endomarketing no desempenho do seu trabalho?



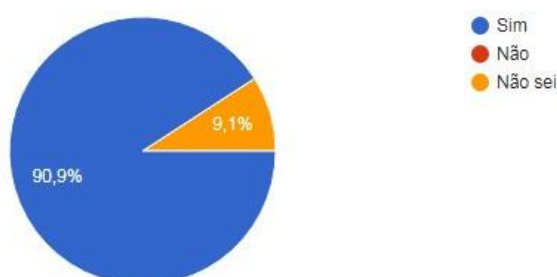
Fonte: Elaborada pelo autor

Conforme gráfico da figura 2, relacionado ao desempenho do trabalho dos colaboradores, 36% consideram muito importante a utilização das ferramentas de endomarketing.

Figura 3 - Os canais de comunicação da empresa

Comunicação Interna

Você conhece os todos canais de comunicação interna da empresa em que trabalha?

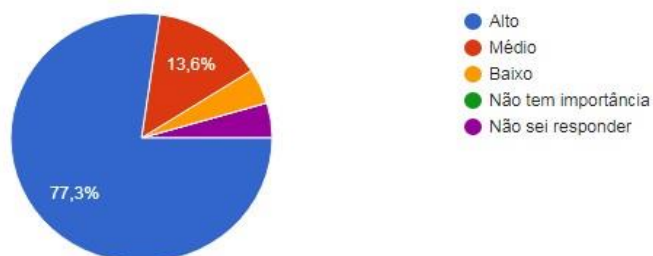


Fonte: Elaborada pelo autor

Os resultados mostrados na figura 3 estão relacionados ao conhecimento dos canais de comunicação interna, os quais 91% afirmam conhecer e 9% não conhecem.

Figura 4 - A importância da comunicação interna na empresa

Como você percebe o nível de importância da comunicação interna para empresa em que trabalha?

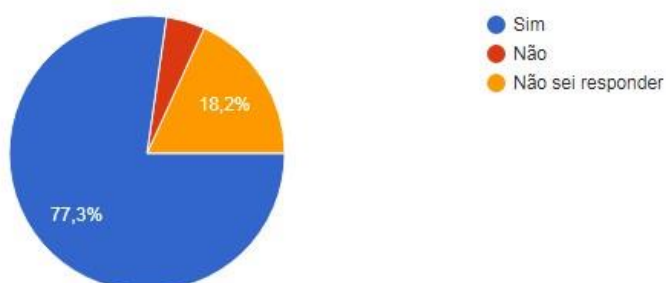


Fonte: Elaborada pelo autor

Quanto a percepção da comunicação interna mostrada no gráfico da figura 4, 77% disseram ser alto o nível de importância para empresa.

Figura 5 - A comunicação interna e o Endomarketing

Em sua opinião a comunicação interna e o Endomarketing aproxima você da empresa que trabalha?



Fonte: Elaborada pelo autor

Quando questionados sobre o relacionamento mais próximo entre empresa e colaborador, na figura 5 mostramos que 77% consideram a comunicação interna e o endomarketing como fatores de aproximação.

Figura 6 - Os objetivos da empresa

Você conhece os objetivos da empresa em que trabalha?

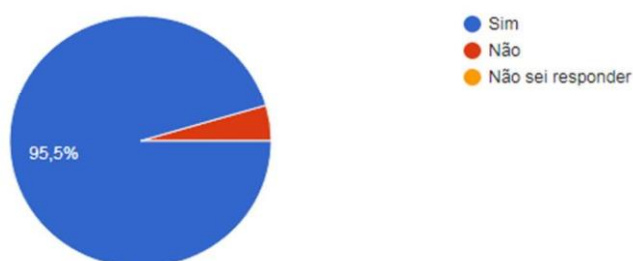


Fonte: Elaborada pelo autor

Para 100% dos colaboradores entrevistados a resposta foi sim quanto ao conhecimento dos objetivos da empresa.

Figura 7 - A empresa e mudanças

Em relação a empresa em que trabalha, você se sente preparado para possíveis mudanças?



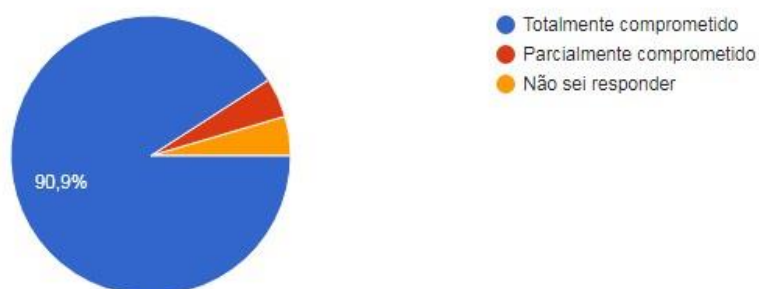
Fonte: Elaborada pelo autor

Na figura 7, percebe-se que 95% disseram estar preparados para mudanças.

De acordo com a figura 8, todos os funcionários afirmaram o compromisso social da empresa. Quando questionados se a responsabilidade social faz parte da cultura organizacional a resposta afirmativa foi unanime.

A figura 9 indica que a maioria dos funcionários está totalmente comprometido, enquanto uma pequena parcela não respondeu ou está parcialmente comprometido. Figura 9 - Comprometimento com a Empresa

Em relação a empresa em que trabalha, você está:



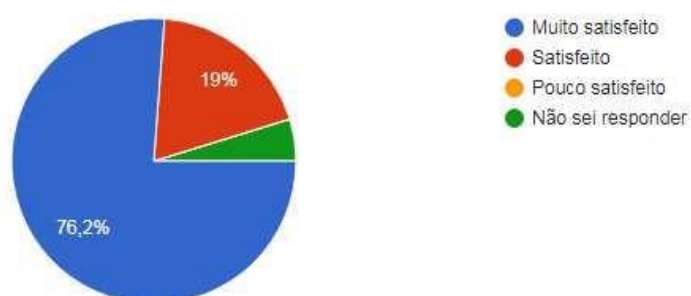
Fonte: Elaborada pelo autor

E em relação aos projetos inovadores, ao serem questionados se a empresa envolve os colaboradores, mais uma vez a resposta afirmativa foi unânime.

Com as ideias e sugestões ouvidas pela empresa, conforme pode ser observado na figura 11, sentem-se muito satisfeitos ou satisfeitos totalizando mais de 95% dos colaboradores.

Figura 11 - Ouvir Ideias e Sugestões

Quando suas ideias ou sugestões são ouvidas pela empresa, você se sente:



Fonte: Elaborada pelo autor

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou evidenciar, a necessidade de atenção ao público interno, considerado grande diferencial competitivo das organizações, através da implantação de um

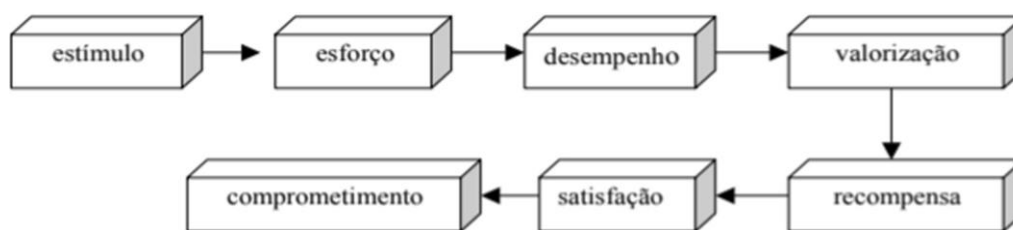
programa de endomarketing visando impactar positivamente a empresa como um todo, refletindo no comprometimento, motivação e produtividade dos colaboradores, contribuindo junto à cultura organizacional na criação de um ambiente interno saudável, produtivo e inovador, oferecendo vantagem competitiva a organização.

De acordo com a pesquisa aplicada em uma empresa de base tecnológica que utiliza práticas de endomarketing e comunicação interna, tais como: intranet, pesquisas de clima organizacional, canal aberto para reclamações e sugestões, avaliação de desempenho, reuniões semanais envolvendo todos os departamentos com a alta gestão, foi possível identificar a eficácia destas práticas quando relacionamos os 90% do público interno que conhecem os canais de comunicação interna, os 100% que afirmam estar alinhados ao objetivos da empresa e os 77% que percebem um relacionamento mais próximo entre empresa e público interno. Dessa forma, Cerqueira (1994) afirma que cria-se uma base motivacional e um comprometimento com público interno que por sua vez se compromete com a organização.

Baseado na cultura e ambiente organizacional, fatores estes, que criam o ambiente de inovação e corroboram com o desenvolvimento da capacidade criativa e produtiva do público interno, vemos 95% dos colaboradores se sentirem preparados para mudanças, além da percepção do envolvimento destes colaboradores aos projetos inovadores da organização e a satisfação e motivação por terem suas ideias ouvidas pela empresa.

Este trabalho visa contribuir para a melhoria contínua das atividades de endomarketing dentro da empresa, assim como para a conscientização dos benefícios que a ferramenta pode trazer a todos, tanto à empresa quanto aos colaboradores. Também é possível que os colaboradores conheçam e utilizem mais a ferramenta a fim de tirarem proveito da sua eficiência no desenvolvimento da capacidade criativa, produtiva e competitiva em prol da organização e do bem estar motivacional no ambiente de trabalho.

Figura 10 - Processo de Motivação



Fonte: ALVES., 2002

Assim sendo, conclui-se que o uso das ferramentas do Endomarketing dentro do ambiente organizacional visa um processo de comunicação mais limpo dentro da organização, facilitando os processos e beneficiando clientes internos e externos.

REFERÊNCIAS

- ALVES, F. L. P. Endomarketing como Ferramenta Estratégica Empresarial. In: ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 22, 2002, Curitiba. Anais. Curitiba: UFSM, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BEKIN, Saul F.. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- _____. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- BRANDÃO, N. G. **A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de *engagement* nas organizações**. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Ciências Humanas, 2018.
- BRUM, A. M. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
- _____. **Respirando Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.
- _____. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- CERVI, C.; FROEMMING, L. M. S. **Afinal, o que é Endomarketing? estudo das estratégias de endomarketing utilizadas pela UNIJUÍ**. Passo Fundo: Revista de Administração IMED., vol. 7, n. 1, p. 114-13, 2017. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/883/1250>> Acesso em: nov. 2020.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri: Manole, 2014.
- KHUN, J. A.; SAVAGNAGO, M. L. L. **Uma revisão sistemática sobre os fatores que propiciam um ambiente fecundo a inovação**. São Paulo: Rev. Iberoam. Estratég. v. 18, n. 3, p. 339-360, 2019. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/56869/umarevisao-sistematica-sobre-os-fatores-que-pr--->> Acesso em: nov. 2020.
- PORTER, M. E. **Towards a dynamic theory of strategy**. Strategic Management Journal, v. 12, p. 95-117, 1991. Disponível em:

<<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250121008>> Acesso em: nov. 2020. STAL, E. **Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas**. Revista de Administração e Inovação - RAI, v. 7, n.

3, p. 120-149, 2010. Disponível em:

<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/4015/internacionalizacao-de-empresas-brasileirase-o--->> Acesso em: nov. 2020.

TEH, C. C.; KAYO, E. K.; KIMURA, H. **Marcas patentes e criação de valor**. Revista de Administração Mackenzie, v.9, n. 1, p. 86-106, 2008. Disponível em:

<[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712008000100005&script=sci_abstract&tlng=pt)

69712008000100005&script=sci_abstract&tlng=pt> Acesso em: nov. 2020.

WOLF, M. **Teorias da comunicação**. 4. ed. Lisboa: Editorial Presença, 1995.