

**ENDOMARKETING - UMA FERRAMENTA A SER EXPLORADA PARA OBTER  
VANTAGENS COMPETITIVAS**

**Maria Cristina Bohnenberger<sup>1</sup>**

Rua Emilio Hauschild, 70 - Vila Nova -  
CEP: 93525-180 Novo Hamburgo/RS Brasil  
Telefone: 51 5868800  
E-mail: [cristin@feevale.br](mailto:cristin@feevale.br)

**Ivan Antônio Pinheiro<sup>2</sup>**

Rua Carlos Estevão, 360/301  
CEP: 90240-000 Porto Alegre/RS Brasil  
E-mail: [iapinheiro@ea.ufrgs.br](mailto:iapinheiro@ea.ufrgs.br)

<sup>1</sup> Centro Universitário Feevale – CUF  
CEP: 93525-180 Novo Hamburgo/RS Brasil

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS  
Escola de administração – PPGA  
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

**Resumo:**

O trabalho apresenta uma breve revisão da literatura sobre o tema, descrevendo o conceito de marketing interno (*endomarketing*), sua importância para as organizações, bem como tece considerações a respeito das divergências sobre quem deve ficar à frente da coordenação das suas atividades. Na sequência, enumera, de acordo com os autores consultados, os principais instrumentos utilizados pelas organizações que adotam o marketing interno. Por fim, apresenta os resultados de uma pesquisa tipo estudo de caso em que as abordagens qualitativa e quantitativa foram combinadas com o propósito de: 1) identificar os instrumentos utilizados pela organização objeto de análise; 2) identificar, na perspectiva dos níveis estratégico e tático, a eficácia do Programa de Marketing Interno; e, 3) mensurar o grau de sensibilização (resposta) dos funcionários frente a cada um dos instrumentos de marketing interno utilizados pela organização.

**Palavras-chave:** Programa de marketing interno (*endomarketing*), organização, comunicação interna.

## **ENDOMARKETING - UMA FERRAMENTA A SER EXPLORADA PARA OBTER VANTAGENS COMPETITIVAS**

### **INTRODUÇÃO**

Preocupadas com a comunicação interna, as empresas têm procurado alternativas para torná-la mais eficaz; importando que os resultados sejam percebidos não só no âmbito interno mas, também, pelos seus interlocutores externos, em particular, os clientes. Nesse caso, os ganhos observados na qualidade da comunicação interna devem se manifestar, também, na qualidade dos produtos, dos serviços e no atendimento prestado pela organização.

Uma das estratégias para melhorar a comunicação interna, de uso crescente no ambiente corporativo, é a adoção de um conjunto de instrumentos que caracterizam as práticas do marketing interno. A questão-problema que se coloca é: o marketing interno proporciona, efetivamente, os resultados que dele se espera? Os instrumentos que utiliza são eficazes e sinérgicos entre si? As respostas a essas, bem como a outras questões, foram buscadas pelos pesquisadores em estudo de caso desdobrado em três etapas: I) a que identificou os instrumentos utilizados pela empresa objeto de estudo; II) a que verificou a percepção dos seus dirigentes sobre o processo de marketing interno, a exemplo dos resultados, dificuldades enfrentadas, etapas a superar, entre outras considerações; e, III) a que aferiu o grau em que os membros da organização estavam sensibilizados pelo conjunto de instrumentos utilizados.

Na seqüência, este trabalho introduz um breve referencial teórico sobre o tema, onde são abordados o conceito (seção 1), a importância (seção 2), a coordenação do processo (seção 3) e, os instrumentos mais freqüentemente citados na literatura (seção 4). O perfil da organização estudada é apresentado na seção 5, tendo sido, o método empregado, descrito na seção 6 e, os resultados, apresentados na sétima e última seção, a sétima.

### **1 O QUE É MARKETING INTERNO?**

No sentido amplo, o marketing interno, também chamado de *endomarketing*, é um conjunto de práticas introduzidas e aprimoradas na organização, e que tem por objetivo obter, ou elevar, o comprometimento dos seus funcionários (Cerqueira, 1994; Nickles e Wood, 1999). Decorre desse comprometimento, mudanças nas atitudes e comportamentos que se refletem, positivamente, tanto no público interno, quanto no externo.

Kotler (1998, p.40), todavia, conceitua marketing interno como uma “tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores”. Adiante, na mesma obra, reforça a associação estabelecida entre o marketing interno, o treinamento, e a motivação dos funcionários para o bom atendimento dos consumidores. Trata-se, então, de uma visão que restringe o marketing interno aos funcionários que se relacionam diretamente com o consumidor.

Bekin (1995, p. 2) identifica-o como uma extensão, voltada para dentro da organização, da clássica função de marketing, eis que o define como sendo “ações de marketing voltadas para o público interno da empresa a fim de promover, entre seus funcionários e os departamentos, valores destinados a servir o cliente”. Este é, também, o entendimento de Nickles e Wood (1999, p. 6), que o percebem como um “processo de satisfazer os clientes internos (empregados) como pré-requisito para satisfazer os clientes externos”, sugerindo que as técnicas utilizadas para a promoção de vendas dirigidas aos últimos, podem ser adaptadas e aplicada aos primeiros, aumentando, assim, a coesão da equipe, modificando (para melhor) as atitudes e comportamentos, aumentando o nível de comprometimento dos funcionários, entre si, e com a organização.

Finalmente, para Brum (1994, p. 23), o *endomarketing* “é um conjunto de ações que a empresa deve utilizar adequadamente para vender a sua imagem aos funcionários e seus familiares”. Acrescenta, ainda, que “tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados”, conferindo assim, ênfase aos processos de comunicação interna.

Observa-se, portanto, que, se de um lado, o conceito de marketing interno não reúne unanimidade entre os estudiosos, de outro, algumas expressões são freqüentes nas definições (nesses, bem como em outros textos e autores), conferindo um eixo comum às ações de *endomarketing*: motivação dos funcionários, comunicação, comprometimento, valores, instrumentos de marketing e satisfação do consumidor.

## **2 A IMPORTÂNCIA DO MARKETING INTERNO**

Kempenich (1997) faz uma dura crítica às empresas, quando lembra que a grande reclamação dos funcionários é a de que são os últimos a saber das novidades; lembra que, não raro, ficam sabendo das novidades da empresa fora do seu ambiente de trabalho. A comunicação interna, para o autor, é um dos principais fatores para o sucesso dos projetos. Salienta que é corriqueiro fazer um amplo projeto de comunicação para o lançamento de um

novo produto, ou de uma nova marca da empresa, e desconsiderar o público interno. “Quando você se esquece do funcionário, você esquece do segundo ou do terceiro aspecto mais importante em termos de grupo de influência e envolvimento” (Kempnich, 1997, p. 72), daquele que pode ser um efetivo parceiro do seu negócio. Por outro lado, na medida em que os funcionários são informados da situação da empresa (seus produtos e serviços, seu crescimento e prêmios conquistados), desenvolve-se na equipe um sentimento de orgulho, o que, também para Orlickas (1999) é fator fundamental.

É sabido que as relações internas afetam o comportamento da equipe frente aos clientes (Cerqueira, 1994; Kotler, 1998; Nickles e Wood, 1999). Assim, ao promover a melhoria no relacionamento interno da equipe, a agilização e transparência dos fluxos de comunicação, a introdução de mudanças nas atitudes e comportamentos, as práticas do marketing interno favorecem o desenvolvimento, nos funcionários, de uma consciência de que todas as suas ações devem voltar-se para a satisfação das necessidades dos clientes onde, segundo Bekin (1995, p. 7), reside toda a sua importância. Dessa forma, o marketing interno pode contribuir para a formação de uma vantagem competitiva para as empresas, pois formar uma equipe motivada e comprometida com os resultados da organização e com a satisfação do cliente, atende uma das principais características da vantagem competitiva: ser de difícil imitação (Porter, 1989).

### **3 A QUEM CABE O DESENVOLVIMENTO E A COORDENAÇÃO DAS ATIVIDADES DE MARKETING INTERNO?**

Os autores também divergem nesse ponto: havendo os defendem a coordenação a partir da área de recursos humanos, os que acentuam as vantagens se as atividades forem conduzidas pelo setor de marketing, os que sugerem uma parceria entre essas áreas, e, aqueles que propõe que as ações sejam conduzidas a partir de um setor independente, diretamente subordinado à direção da empresa. Kotler (1998) lembra que o vice-presidente de marketing tem duas funções: 1) coordenar as atividades inerentes ao marketing; e, 2) coordenar o marketing com as demais funções da empresa (finanças, produção, etc.) para atender as necessidades dos clientes. Portanto, para o autor, a coordenação do marketing interno deve estar ligada ao setor de marketing da organização.

Brum (1998) defende que o marketing interno deve ser conduzido em parceria entre as áreas de marketing e recursos humanos pois, a primeira tem o *know-how* para a condução de

projetos e instrumentos de marketing, enquanto a segunda tem o conhecimento e a facilidade de acesso ao público alvo.

Nickles e Wood (1999) não especificam a quem cabe a responsabilidade desse desenvolvimento, todavia, salientam que as estratégias de marketing interno devem anteceder as do marketing externo.

Referindo-se à implantação, Cerqueira (1994) ressalta, antes do setor, a necessidade da dedicação integral do coordenador, cujo trabalho deve contar com a assessoria e o apoio dos outros setores da organização, vistos como os "padrinhos" do marketing interno.

Pode-se dizer que frente à questão formulada não há uma regra para resposta, sendo antes uma função que considera diversos aspectos, que incluem desde as características que distinguem cada organização, até as pessoas que tiveram a iniciativa de promover os primeiros estudos sobre o tema, desencadeando com isso a implantação do processo.

Na prática, o que se percebe é que, principalmente nas grandes empresas, o marketing interno é conduzido pela área de recursos humanos (Brum, 1998). Isso acontece pela ausência da ação da área de marketing ou porque a direção da empresa entende que assim deva ser.

Independentemente da área responsável pela coordenação do projeto, é importante destacar que as diretrizes, as estratégias de implantação e o seu desenvolvimento devem originar-se a partir da missão, da visão e dos objetivos gerais da empresa.

#### **4 QUAIS OS INSTRUMENTOS UTILIZADOS PELO MARKETING INTERNO?**

São vários os instrumentos à disposição das empresas, devendo-se contudo, destacar a necessidade de promover ajustes para adequação à cada realidade. Conforme a seguir ilustrado, tais instrumentos não são exclusivos, antes, são análogos àqueles utilizados pela área de marketing externo, bem como aos empregados pelo setor de recursos humanos. Daí, ser também importante ressaltar, que os instrumentos, *per se* e se utilizados de forma isolada, não produzem os efeitos desejados e mencionados como conseqüências do marketing interno. Para tal, faz-se necessário que os instrumentos sejam partes, coerentemente articuladas (um efetivo sistema), de um Projeto, antecedido de um diagnóstico, preferencialmente, conduzido pela própria empresa (Bekin, 1995).

Feitas essas considerações preliminares, a literatura destaca, entre outras, as seguintes categorias de instrumentos: *folders*; material promocional; pesquisa de satisfação; painéis; comerciais; jornais internos; e, atividades festivas, com ou sem a participação de clientes.

Brum (1998) é mais específica, assinalando os objetivos que determinam a escolha de cada instrumento:

- vídeos - institucionais ou de apresentação dos produtos. Estes, têm como objetivo colocar a equipe interna em contato direto com a realidade em que o seu produto é utilizado;
- manuais - técnicos, educativos ou de integração. Prestam-se à apresentação de produtos, serviços, lançamentos e tendências, esta última em relação à tecnologia e à moda. Os vídeos utilizados para a integração contribuem para a divulgação em geral, ou, para reforçar algum aspecto da cultura organizacional;
- revistas com histórias em quadrinhos;
- jornal interno com a utilização de vários encartes, como, por exemplo, área de recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários. Pode ser utilizada, também, a versão do jornal de parede;
- cartazes motivacionais, informativos ou em forma de quebra-cabeça. Tem por objetivo transmitir novas informações para a equipe interna;
- canais diretos - reuniões com a diretoria, presidência ou ouvidoria;
- palestras internas. Têm por objetivo apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma teve;
- grife interna - registro em roupas (uniformes), bonés e acessórios;
- memória ou seja, o resgate da história da empresa, com o objetivo de passar a evolução da mesma, às pessoas que a desconhecem;
- radio interna;
- vídeo jornal para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes;
- intranet; e,
- convenções internas: uso da equipe interna para divulgação de atividades.

A seleção do mix de instrumentos depende do(s) objetivo(s) pretendido(s), bem como da consideração (avaliação) de algumas variáveis que os distinguem, a exemplo do custo (de implantação, de manutenção), do nível de envolvimento da coordenação (tempo dedicado para o desenvolvimento e manutenção do instrumento), da abrangência, isto é, do número de funcionários que se pretende envolver, e, da durabilidade (necessidade de atualização), entre outros. O Quadro 1, a seguir, compara, em uma escala ordinal, as variáveis *vis-à-vis* os instrumentos. Essa análise pode ser útil no diagnóstico para a elaboração do Projeto de *Endomarketing*.

Quadro 1 - Comparação dos instrumentos de marketing interno e suas variações

<b>Instrumento</b>	<b>Custo</b>	<b>Envolvimento da coordenação</b>	<b>Abrangência</b>	<b>Durabilidade</b>
Confecção de vídeos	Alto	Alto	Alto	Média
Manuais técnicos	Médio	Alto	Baixo	Médio
Manuais educativos	Médio	Alto	Alto	Alto
Revistas de quadrinhos	Médio	Médio	Alta	Alta
Jornal interno	Baixo	Médio	Alto	Baixo
Cartazes motivacionais	Médio	Baixo	Alto	Alto
Canais diretos	Baixo	Alto	Baixo	Baixo
Palestras internas	Baixo	Médio	Alto	Baixo

(continua)

(continuação)

<b>Instrumento</b>	<b>Custo</b>	<b>Envolvimento da coordenação</b>	<b>Abrangência</b>	<b>Durabilidade</b>
Grife interna	Baixo	Baixo	Alto	Alto
Memória	Alto	Alto	Alto	Alto
Radio interna	Alto	Médio	Alto	Baixo
Vídeo jornal	Alto	Alto	Alto	Baixo
Intranet	Baixo	Baixo	Alto	Baixo
Manuais de integração	Médio	Médio	Médio	Alto
Atividades festivas	Médio	Alto	Alto	Baixo

Assim, uma empresa que possui pouca disponibilidade de tempo para a coordenação do processo de marketing interno deve evitar a escolha de instrumentos que exijam alto grau de envolvimento da coordenação; caso contrário, corre o risco de ter problemas na etapa de implantação do plano.

Além da seleção dos instrumentos, Cerqueira (1995, p. 56) salienta a importância de que os projetos “devem ser elaborados dentro de grupos voluntários ou escolhidos em eleição”, devendo, contudo, para a implantação, ser validados pela diretoria da empresa.

Finalmente, com relação à implantação, o autor sugere que seja subdividida em cinco tipos de projetos:

1. projetos básicos de difusão cultural: divulgam os valores essenciais da empresa e propiciam a formação de um clima adequado para a promoção das relações interpessoais;
2. projetos de desenvolvimento cultural: consolidam a base cultural desenvolvida e aceleram qualitativamente, por meio do reconhecimento e da valorização do ser humano, o comprometimento;
3. projetos de segurança cultural: são projetos que fazem com que a chefia, que está somente envolvida e não comprometida, seja identificada, pois é ela que garante a divulgação dos projetos básicos de difusão cultural;
4. projetos suplementares de RH: são projetos que facilitam e melhoram o grau de comprometimento das pessoas; e,
5. projetos avançados: trabalham a combinação da motivação psicológica e material.

## **5 A EMPRESA PESQUISADA**

A empresa (Delta), cujo nome foi, à pedido, omitido, iniciou a implantação do seu Projeto de *Endomarketing* em 1994, tendo por objetivo de curto prazo aumentar o comprometimento da equipe de trabalho com a organização. Quando consolidado, era claro para empresa que as práticas, então institucionalizadas, atuavam como uma vantagem competitiva. Seu setor de atuação é o metal-mecânico e integra, com outras oito, uma *holding* - a Alfa. A partir da sede localizada no interior do estado do Rio Grande do Sul coordena a ação de 2.200 (dois mil e duzentos) funcionários distribuídos em quatro níveis hierárquicos (diretoria, gerência, supervisão e operação), possui uma unidade de produção em São Paulo e uma ampla rede de distribuidores que atende a todo o Brasil e a América Latina.



## **6 A PESQUISA - Aspectos Metodológicos**

Em vista da natureza do problema, bem como dos objetivos a que se propunha, a pesquisa foi desenvolvida em três etapas:

1. a primeira teve por objetivo identificar e analisar, em profundidade, o surgimento e a trajetória do marketing interno na empresa, a estrutura responsável pela condução das atividades, a linguagem utilizada, o histórico do seu desenvolvimento, o detalhamento dos instrumentos utilizados, a forma de coordenação dos projetos, as avaliações já realizadas e o planejamento para a continuidade do processo, entre outros aspectos. Essa etapa, fundamentalmente apoiada em dados secundários (documentos) disponibilizados pela empresa, resultou em informações que subsidiaram a realização das etapas subsequentes;
2. a condução da segunda etapa foi, eminentemente, sob o enfoque qualitativo, pois se pretendia saber as opiniões, dos níveis estratégico e tático, a respeito do processo. Os dados primários foram então coletados a partir de uma amostra intencionalmente selecionada em razão do papel e da importância dos entrevistados, bem como das suas áreas de atuação, face ao tema pesquisado. A propósito, Mattar (1996, v.1, p. 270) esclarece que “a suposição básica da amostra intencional é que, com bom julgamento e estratégia adequada, podem ser escolhidos os casos a serem incluídos e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para os resultados da pesquisa”. As entrevistas, previamente agendadas, foram conduzidas e registradas pelos pesquisadores; e, por fim,
3. considerando o propósito descritivo e conclusivo da pesquisa, bem como o fato de que se pretendia inferir, da amostra para a população, a abordagem na terceira etapa recorreu às técnicas quantitativas. Assim, a uma amostra representativa do quadro funcional foi submetido um questionário estruturado, com questões fechadas e concebidas a partir da revisão da literatura e das informações obtidas nas etapas anteriores da pesquisa. Fez-se uso da escala Lickert de 5 (cinco) pontos e foi estabelecida uma métrica para a análise e interpretação dos dados, posto que pretendido mensurar o grau de sensibilização dos funcionários frente aos instrumentos de marketing interno.

## **7 A PESQUISA - Resultados**

### **1ª Etapa**

Na primeira etapa constatou-se que os instrumentos utilizados pela empresa podem ser classificados em: 1) permanentes, isto é, utilizados de forma contínua e ininterrupta; 2) periódicos, quando repetidos a intervalos regulares; e, 3) eventuais - instrumentos utilizados conforme a necessidade ou o momento, normalmente ocorrendo uma única vez.

No primeiro grupo incluem-se: a Intranet, o Boletim Informativo Diário (Delta Informa) e os Murais, todos utilizados para a divulgação das atividades e das novidades relacionadas à empresa. Esses instrumentos são monitorados diariamente pela equipe responsável, que busca e recebe informações de todas as áreas. O acompanhamento de metas, fotos dos novos funcionários, aniversários, reportagens publicadas em jornais externos, prêmios, fotos e relatórios de atividades comemorativas são alguns dos conteúdos desses instrumentos de comunicação. O Programa “Viver de Bem com a Vida”, também de natureza permanente, é uma iniciativa que tem por objetivo melhorar a qualidade de vida dos funcionários da Delta.

Considerado como um instrumento periódico, o “Dialogando” é utilizado para promover a aproximação do nível operacional (supervisores e operários) com o nível estratégico (direção e gerência). Tendo como nome “Pessoas e Idéias se Encontram”, a atividade é realizada uma vez por mês e a pauta inclui a discussão de sugestões de melhoria nos processos e produtos da empresa. A participação, mediante prévia inscrição, é franqueada a qualquer funcionário.

Também periódica é a homenagem por tempo de serviço: a cada ano, os funcionários que completam 25, 35 e 40 anos de serviços dedicados à empresa são, de público e formalmente reconhecidos, ocasião em que são contemplados com prêmios que incluem viagens, brindes, planos de saúde, férias extras e até mesmo jóias. O evento é amplamente divulgado. As datas comemorativas, a exemplo do Dia dos Pais, das Mães e do Trabalho são, também, festejadas.

A cada dois anos, o Balanço Social é amplamente distribuído: para os funcionários, os fornecedores, os clientes e para a comunidade local. A partir da identificação do perfil e das necessidades do quadro funcional, o Balanço Social descreve as iniciativas e apresenta os investimentos promovidos na área social da empresa, abrangendo a saúde, o lazer, a educação, o transporte, bem como a preservação do meio ambiente.

O Deltanário, outro instrumento periódico, é um jornal bimestral que mantém os funcionários atualizados com as últimas notícias relacionadas à *holding*. Entre os principais assuntos estão: a divulgação de premiações recebidas, treinamentos realizados, novas tecnologias, novos produtos e o registro de atividades internas desenvolvidas.

As comemorações de final de ano incluem o concurso para a escolha do Cartão de Natal - do qual participam os filhos dos funcionários da empresa - e, a Festa de Natal extensiva aos familiares, ocasião em que são divulgados os resultados e a premiação do concurso, bem como entregues presentes a todas as crianças - dependentes dos funcionários da empresa.

Os Encontros de Comunicação tem periodicidade anual e mensal. Os primeiros têm como pauta principal a divulgação das metas anuais e são promovidos em cascata - reuniões sucessivas em que os participantes situam-se na mesma hierarquia; porém, nas reuniões do nível operacional, um dos diretores se faz presente. As metas são divulgadas e posteriormente acompanhadas (Deltanário) por meio de indicadores que exprimem a evolução do faturamento, da participação no mercado, da produtividade, da qualidade e da rentabilidade obtida. Nesse encontro, realiza-se, também, uma atividade de caráter educativo e conduzida por profissionais externos. Ao final, os participantes são agraciados com um brinde. Nos encontros mensais, também promovidos em cascata, entre chefes e subordinados, os indicadores são acompanhados com maior detalhamento. O supervisor da área aproveita o momento para fazer uma análise geral do setor, discutir melhorias, apresentar funcionários novos e divulgar outras notícias de interesse do grupo.

Finalmente, a festa dos 50 anos da Delta, assim como a da conquista do Prêmio de Qualidade pela empresa, são instrumentos que se incluem entre os de caráter eventual. Pela sua natureza, são atividades que exigem planejamento específico e único. Depois de realizadas passam a integrar a história da empresa, contribuindo para cimentar os seus valores e a sua cultura.

## **2ª Etapa**

O Quadro 2 sintetiza as informações coletadas na segunda etapa da pesquisa, cujo objetivo era apurar as opiniões dos níveis estratégico e o tático a respeito do processo. Conforme se verifica, os níveis compartilham, de forma geral, com o conceito e as abordagens identificadas na literatura.

Quadro 2 - Percepção dos níveis estratégico e tático em relação ao processo

QUESTÕES	NÍVEL	
	Estratégico	Tático
Conceito de marketing interno	Forma de comunicação da empresa	Forma de comunicação da empresa
Objetivos do processo de marketing interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerar comprometimento e envolvimento</li> <li>• Divulgar e consolidar a cultura da organização</li> <li>• Aumentar a participação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar a cultura da organização</li> <li>• Aumentar a participação</li> </ul>
Maiores dificuldades na implantação do processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura de informações</li> <li>• Definição dos objetivos</li> <li>• Existência de filtros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura de informações.</li> <li>• Definição de objetivos</li> <li>• Formação do nível operacional</li> </ul>
Instrumentos mais importantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunião Mensal</li> <li>• Encontro Anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunião Mensal</li> <li>• Encontro Anual</li> </ul>
Desenvolvimento de novos Instrumentos de marketing interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aperfeiçoamento dos instrumentos já existentes</li> <li>• Instrumentos que causem mais vibração no grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aperfeiçoamento dos instrumentos já existentes</li> <li>• Instrumentos com maior vibração</li> </ul>
Benefícios obtidos com a implantação e desenvolvimento do marketing interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de enxergar o contexto geral da organização</li> <li>• Abertura para mudanças</li> <li>• Redução da desconfiança</li> <li>• Levantamento de necessidades de capacitação</li> <li>• Melhoria na qualidade e na produtividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de enxergar o contexto geral da organização</li> <li>• Abertura para mudanças</li> <li>• Formação de pessoas mais críticas</li> </ul>
Responsabilidade de coordenação	Área de recursos humanos	Indiferente

Apoio corporativo para o marketing interno	Existente e demonstrado por meio da participação das atividades	Existente e demonstrado por meio da participação das atividades
--	---	---

A percepção do nível estratégico pode ser descrita da seguinte forma: o sistema de marketing interno tem contribuído com o desenvolvimento da empresa e, principalmente, das pessoas; os instrumentos já implantados precisam ser aprimorados; a coordenação do processo deve ser uma responsabilidade da área de recursos humanos; percebe um comprometimento com a melhoria do sistema na empresa; identifica a necessidade de aperfeiçoar o sistema como um todo, repensando a definição dos seus objetivos e sugerindo criar novos instrumentos que abordem aspectos mais emocionais.

A percepção do nível tático, por sua vez, assemelha-se em vários itens com o nível estratégico, em especial com os que se relacionam com o desenvolvimento das pessoas e com seu comprometimento na empresa, porém destaca-se nos seguintes aspectos: visualiza claramente a gestão à vista (transparência constante da empresa); maior abertura para as mudanças, principalmente no que diz respeito ao nível operacional; aumento de participação na empresa; uma excelente forma para divulgar os objetivos, as metas e a cultura da empresa. Além disso, percebem que alguns instrumentos precisam ser aperfeiçoados para serem mais eficazes.

De forma geral, as entrevistas demonstraram que se trata de um processo já consolidado e consoante com os aspectos abordados pelos autores consultados. Tanto o nível estratégico quanto o tático têm clara percepção dos resultados já obtidos e que se expressam na forma de mudança no comportamento da comunidade interna, na melhoria da qualidade e, no aumento da produtividade, em todos os níveis e setores da organização.

### **3ª Etapa**

Da população de 2.228 funcionários, foi extraída uma amostra de 328 pessoas - todas submetidas ao questionário que pretendia mensurar o grau de sensibilização dos funcionários frente aos instrumentos de marketing interno utilizados pela empresa. A constituição da amostra observou a proporcionalidade existente na população no que tange às seguintes categorias: gênero, setor de trabalho, cargo e tempo de empresa. O Quadro 3 ilustra a aderência entre a população, a amostra prevista e a amostra efetiva após os dados coletados. A maior diferença foi observada na categoria "tempo de empresa", tendo ocorrido uma

variação de 13%, o que, para os fins previstos, não impede que se façam, da amostra, inferências sobre a população. Uma possível explicação para esse erro de natureza não amostral, conforme aventado pelo supervisor de Recursos Humanos, pode ser o fato de haver pessoas que se desligaram temporariamente da empresa (por alguns meses) e depois retornaram.

Quadro 3 – População *versus* Amostra Prevista *versus* Amostra Efetiva

Categorias e Variáveis		Composição - %			Diferenças	
		População	Amostra Prevista	Amostra Efetiva	População (-) Amostra Efetiva	Amostras: Prevista (-) Efetiva
Gênero	Masculino	95,0	95,0	94,0	+1,0	+1,0
	Feminino	5,0	5,0	6,0	-1,0	-1,0
	Total	100,0	100,0	100,0	-	-
Setor	Administração	32,2	35,4	26,8	+5,4	+8,6
	Produção	67,8	64,6	73,2	-5,4	-8,6
	Total	100,0	100,0	100,0	-	-
Cargo	Diretor	0,2	0,3	0,3	-0,1	0
	Gerente	0,3	0,3	0,7	-0,4	-0,4
	Supervisor	2,6	1,8	2,4	-0,8	-0,6
	Funcionário	97,9	97,6	96,5	+1,4	+1,1
	Total	100,0	100,0	100,0	-	-

(continua)

(continuação)

Categorias e Variáveis		Composição - %			Diferenças	
		População	Amostra Prevista	Amostra Efetiva	População (-) Amostra Efetiva	Amostras: Prevista (-) Efetiva
Tempo de empresa (anos)	Até 01 ano	18,3	18,0	15,3	+3,0	+2,7
	De 01 a 05	22,7	26,8	23,5	-0,8	+3,3
	De 05 a 10	27,6	26,2	19,7	+7,9	+6,5
	De 10 a 15	21,6	20,1	19,7	+1,9	+0,4
	Acima de 15	9,8	8,8	21,8	-12,0	-13,0
	Total	100,0	100,0	100,0	-	-

A distribuição dos questionários ficou a cargo da área de recursos humanos e, o retorno, mediado pelos supervisores setoriais, se deu através de envelope fechado e endereçado aos pesquisadores, sendo assim, garantido o sigilo individual. O questionário foi elaborado com 33 (trinta e três) questões: 7 (sete) descritivas do perfil e 26 (vinte e seis) relativas aos instrumentos de marketing interno utilizados pela empresa. As últimas foram desdobradas em 13 (treze) pares, cada um associado a um instrumento, tendo-se solicitado ao respondente que sobre elas se pronunciasse observando a seguinte escala: concordo, concordo em parte, indiferente, discordo em parte, e, discordo. A formulação de duas questões relativas a cada instrumento foi a estratégia adotada pelos pesquisadores para reforçar o entendimento e interpretação pretendidos. Finalmente, as respostas foram tabuladas e analisadas de acordo com a seguinte métrica: os funcionários que responderam, para cada um dos instrumentos avaliados, uma questão com concordo ou concordo em parte e, a outra, com indiferente, ou se responderem as duas com concordo ou concordo em parte, foram considerados sensibilizados pelo instrumento correspondente; respostas diferentes indicaram que os funcionários não estão sensibilizados pelo instrumento.

Retornaram 294 questionários - 89,63% dos respondentes, o que elevou a margem de erro para 5,3%; portanto acima dos 5,0% originalmente previstos. O perfil da amostra tem as seguintes características: 94% dos funcionários são do sexo masculino; 68% são casados; 68,7% têm entre 20 e 40 anos; 46,2% possui o 2º grau completo e 61,2% têm mais de 5 anos de empresa - indicativo de que a taxa de rotatividade da equipe é baixa.

O grau de sensibilização, isto é, a intensidade com que cada instrumento de *endomarketing* utilizado pela empresa atinge o funcionário, pode ser visto no Quadro 4.

Os instrumentos relacionados à comunicação/informação são os que mais atingem os funcionários. O jornal interno, as reuniões mensais, as reuniões anuais de comunicação e, os murais (aspecto informação), sensibilizam mais de 80% dos funcionários. A comunicação, conforme apontado na literatura, é uma das atividades mais importantes do processo, devendo ser salientado que é, simultaneamente, instrumento, isto é, o meio, e também o fim. É instrumento se visto como objetivo aumentar o comprometimento da equipe, mas é também um fim em si mesma, posto que, se ineficaz compromete, senão impossibilita, o próprio processo de gestão.

Em um segundo grupo, reunindo as categorias que sensibilizam em torno de 70% dos entrevistados, encontram-se: 1) as atividades que envolvem os familiares; 2) o Programa Viver de Bem com a Vida; 3) o Dialogando; e, 4) as atividades que expressam o reconhecimento da empresa, pelo tempo de serviço a ela dedicado pelo funcionário. Exceto o Dialogando, são instrumentos cujos benefícios se estendem para além dos funcionários, proporcionando bem estar também aos familiares, aproximando-os da empresa - a Grande Família.

Outro grupo, ora constituído pelos (i) aspectos financeiros relacionados ao Tempo de Empresa e, pelo (ii) Balanço Social, atinge, em média, 65% dos funcionários. Uma possível explicação para este menor nível de sensibilização, é um certo distanciamento existente entre a expectativa do benefício e a sua concretização, sendo assim intangível e, por conseguinte, de difícil mensuração. Tome-se o caso do primeiro reconhecimento por tempo de empresa - após 25 anos de serviços; somente os que ingressaram ainda jovens reconhecerão o valor deste instrumento; no caso dos mais idosos, pode até ser um benefício inatingível. Se no primeiro caso o tempo é a variável que confere o distanciamento, no caso do Balanço Social é o sujeito do benefício, por vezes difuso. Ademais, acredita-se que, por ser editado em dois idiomas (português e inglês) e combinando matérias da Delta e da Alfa, o Balanço Social traduz uma preocupação (da administração) mais voltada para o público externo, distanciando-se assim, dos colaboradores internos.

Finalmente, as questões que envolveram a intranet tiveram um elevado número de não respondentes (67%), o que indica que a implantação do instrumento ainda não está consolidada. Por oportuno, merece ser citado que nas entrevistas realizadas na segunda etapa, os funcionários do nível operacional atribuíram o pouco uso da intranet a duas razões: 1) pouca disponibilidade de computadores; e, 2) pouca prática; devendo, entretanto, ser citado



que até o "receio" foi apontado como motivo para não utilização do instrumento (computador).

Quadro 4 - Avaliação dos instrumentos de marketing interno

Instrumentos de <i>Endomarketing</i> Utilizados pela Delta	Composição da Amostra Efetiva- %			
	Não Sensibilizados	Sensibilizados	Sem Resposta	Total
1. Atividades com familiares	18,0	73,8	8,2	100,0
2. Balanço social	29,9	62,9	7,1	100,0
3. Viver de Bem com a vida	24,8	72,1	3,1	100,0
4. Intranet	0,0	33,0	67,0	100,0
5. Jornal Interno (Deltanário)	13,3	83,3	3,4	100,0
6. Reunião de comunicação anual	11,9	86,4	1,7	100,0
7. Tempo de empresa (reconhecimento)	26,2	69,0	4,8	100,0
8. Tempo de empresa (recompensa)	26,8	68,4	5,4	100,0
9. Festas Comemorativas	61,2	32,0	6,8	100,0
10. Murais (aspecto financeiro)	79,9	11,2	8,8	100,0
11. Murais (aspecto informações)	8,5	87,1	4,4	100,0
12. Reuniões mensais	11,4	87,1	1,7	100,0
13. Dialogando	25,5	69,4	5,1	100,0

Resumindo, percebe-se que os instrumentos apresentam os resultados esperados e sensibilizam a maioria dos funcionários. As exceções estão circunscritas aos Murais que divulgam notícias de aspecto financeiro (11,2% de sensibilizados) e, às Festas Comemorativas (32%). Em relação ao murais, ao que tudo indica, este resultado está atrelado a formulação das questões, eis que a primeira (referente aos Murais) afirmava que "Só olho o mural para saber se alcançamos as metas e se vamos receber os prêmios" e, a segunda, que "Só olho o mural para saber das notícias relacionadas à folha de pagamento". Conforme se verifica, é mais provável que a reduzida parcela de sensibilizados deva-se ao uso, equivocado, da

expressão só, cujo significado restritivo foi detectado pelos respondentes; nesse caso, ao contrário, os resultados autorizam a interpretação inversa do que à primeira vista sugerido. Com relação às Festas Comemorativas constata-se que o instrumento, da forma como vem sendo desenvolvido empresa, não sensibiliza os funcionários, pois as questões não apresentaram problemas de interpretação.

Tendo por propósito identificar e mensurar a associação entre o perfil dos respondentes *versus* instrumentos de sensibilização, foram calculadas as estatísticas da função Qui-Quadrado. O Quadro 5 apresenta uma sinopse dos resultados que se mostraram significativos ao nível de 5,0%.

Quadro 5 - Associação, ao nível de significância de 5%,  
entre os Instrumentos de *Endomarketing* X Categorias de Perfil

Instrumentos de <i>Endomarketing</i> Utilizados pela Delta	Categorias de Perfil						
	Setor	Idade	Função	Tempo de Empresa	Gênero	Estado Civil	Grau de Instrução
Reuniões Mensais	✓						
Murais (informação)					✓		
Murais (financeiro)							
Dialogando	✓						✓
Festas comemorativas		✓	✓	✓		✓	
Tempo de empresa (financeiro)	✓		✓				
Tempo de empresa (reconhecimento)			✓				✓
Reuniões anuais			✓				
Jornal		✓					
Programa Viver de Bem com a Vida	✓		✓				✓
Balanço Social						✓	
Atividades Familiars		✓					

Conforme constatado, a maioria dos instrumentos (ao nível de significância estabelecido) não apresenta associação com as categorias de perfil. Dentre as que foi verificada associação, algumas são merecedoras de comentários:

- somente uma das categorias de perfil apresentou associação com o instrumento Reuniões Mensais: o setor. O setor produtivo é mais sensibilizado pelo instrumento do

que o administrativo, fato possivelmente explicado pela atenção conferida ao primeiro por ocasião das reuniões mensais. Há um ritual que prepara as reuniões de forma que elas caiam em cascata até chegarem ao nível operacional produtivo, fato constatado nas Etapas 01 e 02, o que não ocorre com o setor administrativo. É provável também, que devido a circunstância de os funcionários do setor administrativo estarem mais próximos da Administração da empresa, naturalmente em contato as informações que posteriormente serão transmitidas em caráter oficial, não atribuam ao instrumento a importância reconhecida pelo setor produtivo. Raciocínio análogo se aplica ao Dialogando, instrumento que sensibiliza 78,4% do setor, contra 59,2% da área administrativa;

- já a Função foi a categoria do Perfil que mostrou associação, entre outras, com o instrumento Reuniões Anuais. Neste caso, os funcionários são mais sensibilizados (21,9%) do que as chefias. Essa diferença pode ser explicada pelo fato de que as chefias, por dever de ofício, são mais bem informadas do que os funcionários, já que participam de atividades nas quais o domínio das informações está no cerne das suas atribuições;
- o instrumento Murais (informações) apresentou uma associação com a variável Gênero, sendo os homens, os mais sensibilizados. Uma das razões pode ser o fato de esses serem a maioria na organização, causando, inadvertidamente, um certo constrangimento da aproximação do sexo oposto junto aos murais. Além disso, constatou-se, em uma das visitas à Delta, que os murais estão concentrados na área produtiva (onde a população de homens é majoritária) e nos acessos ao refeitório. Se verdadeira a hipótese, a alternativa da empresa para aumentar o público sensibilizado por esse instrumento, poderia ser a colocação de murais nas proximidades dos *toilettes* femininos. Por outro lado, o informativo financeiro dos Murais não apresentou qualquer associação com as categorias de perfil;
- o Dialogando, um dos últimos instrumentos implantados, demonstrou estar, também, associado ao Grau de Instrução. Esses resultados reforçam o entendimento de que quanto mais próximos da alta administração, menor é o grau de sensibilização dos funcionários frente aos instrumentos relacionados à comunicação;
- o instrumento Festas Comemorativas mostrou estar associado a quatro categorias que, combinadas, compõem o seguinte perfil: chefias com mais de 41 anos de idade, tempo

de empresa superior a 15 anos e casados. Este perfil descreve exatamente o pequeno grupo de funcionários que são sensibilizados por esse instrumento;

- o Tempo de Empresa foi pesquisado a partir de duas abordagens: o reconhecimento festivo e o reconhecimento financeiro. Nas duas abordagens a variável de perfil associada é a função exercida, na empresa, pelo funcionário: os funcionários (nível operacional) são mais sensibilizados pelo instrumento do que as chefias. Ainda, no que diz respeito ao reconhecimento festivo, quanto maior o grau de instrução menor a sensibilização em relação ao instrumento. Uma justificativa para tal poderia ser o fato de que as pessoas com grau de instrução mais elevado seriam mais sensíveis a outras formas de reconhecimento como, por exemplo, a natureza e o alcance do seu próprio trabalho, ao invés do tempo dedicado à empresa. O setor, além da função, é outra categoria do perfil que demonstra associação com o reconhecimento financeiro, revelando-se o setor produtivo mais sensibilizado do que o administrativo. O motivo parece residir no fato de que a remuneração dos primeiros é, em geral e em média, menor do que a dos que trabalham no setor administrativo. Em alguns casos, para os primeiros, os prêmios de reconhecimento oferecidos pela empresa são inacessíveis, situando-se no plano dos sonhos;
- o instrumento Jornal é amplamente utilizado, tendo a administração, a expectativa de que atinja todos os funcionários. Durante as entrevistas o nível operacional destacou que seria importante que o jornal abordasse mais assuntos relacionados com o dia-a-dia dos funcionários. Já a avaliação quantitativa demonstrou que, quanto mais jovem o respondente, menor é o seu grau de sensibilização pela ferramenta. Combinando as duas abordagens, quali-quantitativa, pode-se sugerir à Delta uma revisão dos temas abordados no Jornal para que aumente a sua penetração no público jovem, o que, provavelmente, elevaria o nível de sensibilização pelo instrumento;
- o cruzamento das categorias de perfil com o instrumento Programa Viver de Bem com a Vida evidenciou a existência de três associações. Os mais sensibilizados são os que atuam no setor produtivo do nível operacional e apresentam menor grau de instrução. Nesse perfil insere-se a maior parte dos funcionários da Delta, o que sinaliza o forte efeito multiplicador desse instrumento que, conforme visto, sensibiliza 72,1% dos integrantes;
- no que tange ao Balanço Social, os solteiros, da categoria estado civil, são os mais sensibilizados; aspecto que parece contraditório, pois esse instrumento retrata os

benefícios mais freqüentemente apropriados pelos casados, sobretudo, em razão do maior número de dependentes; e, por fim,

- a categoria **Idade** demonstrou estar associada com as Atividades Familiares. Nesse caso, os de idade mais avançada revelaram maior sensibilização. O resultado sugere que os mais velhos (os que já constituíram a própria família) reconhecem como valorosos os momentos que a empresa, em clima festivo, oportuniza junto aos seus familiares, assim como junto aos dos colegas de trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do questionamento básico acerca da eficácia do marketing interno, também denominado de *endomarketing*, os autores trouxeram da literatura o significado da expressão, os seus objetivos, a sua importância para a organização, as considerações que envolvem a coordenação do processo e, os instrumentos mais freqüentemente citados como característicos do marketing interno. Um estudo de caso, combinando as abordagens quali-quantitativa, possibilitou comprovar que, na empresa estudada, o marketing interno tem se revelado eficaz, sensibilizando a maioria dos respondentes da amostra pesquisada. Por oportuno, cabe esclarecer que a eficácia resulta não só dos instrumentos utilizados, mas, também, da própria gerência do processo. Contudo, em que pese o sucesso verificado, o corte analítico estabelecido entre as categorias de perfil que discriminam os entrevistados e, os diversos instrumentos utilizados pela empresa, sugere que o processo ainda comporta melhorias.

Ao término da pesquisa impõe-se o reconhecimento das suas limitações, aquelas intrínsecas aos estudos de caso, isto é, a impossibilidade de generalização dos resultados. Cabe lembrar, contudo, que não poderia mesmo ser diferente, dado que cada empresa faz uso de seus próprios instrumentos de marketing interno, impossibilitando com isso, que, por exemplo, o questionário utilizado fosse, na íntegra, replicado em outra organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BASTOS, Antonio V.B.; ROCHA, Antonio S. C. Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil. XXIII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação. **Anais ...** Foz do Iguaçu, PR: ENANPAD, 1999.
- BEKIN, Saul F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

- BRUM, Analisa M. **Endomarketing: Estratégias de Comunicação Interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade.** 2ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Endomarketing** Porto Alegre: L&PM, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Um olhar sobre o marketing interno.** Porto Alegre: LP&M, 2000.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grande mudança** 3ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- KAZMIER, Leonard J. **Estatística Aplicada a Economia e Administração.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.
- KEMPENICH, Mario. **Marketing Biruta: como (re)orientar as empresas, os negócios e a si próprio em tempos de rápidas e bruscas mudanças.** Salvador: Casa da Qualidade, 1997.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle** 2ed. São Paulo: Atlas 1998.
- LOBOS, Júlio. **Encantando o cliente: interno e externo** São Paulo: J. Lobos, 1993.
- MARCONI, Marina. de A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa.** 4ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MATTAR, Frauze N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução e análise.** V1 e V2. 2ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento.** São Paulo: Editora Campus, 1999.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1996.
- NICKELS, William G.; WOOD, Marian B. **Marketing: relacionamentos, qualidade e valor.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria Interna de Recursos Humanos: conceitos, cases e estratégias.** 4ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- PANTELO, Ronald. G. **Loyalty matters in the making of corporate culture** Medical Marketing & Media. Vol. 33 (aug), 1998.
- PORTER, Michel E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 13ed. São Paulo: Campus, 1989.
- RANGEL, Alexandre. **Cliente Interno - O Mexilhão** São Paulo: Marcos Cobra, 1994.
- REIN, Irving; KOTLER, Philip.; Stoller, Martin. **Marketing de Alta Visibilidade.** São Paulo: Makron Books, 1999.

SIEGEL, Sidney. **Estatística não-paramétrica (para as ciências do comportamento)**. São Paulo: Editora McGraw-Hill do Brasil Ltda, 1979.

STEVENSON, Wiliam J. **Estatística Aplicada à Administração**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

TAFNER, Malcon A.; TAFNER, José.; FISCHER, Julianne. **Metodologia do Trabalho Acadêmico**. 1ed. 2tir. Curitiba: Juruá, 1999.

VAVRA, G. T. **Marketing de Relacionamento – Aftermarketing: Como Manter a fidelidade dos clientes através do marketing de relacionamento**. 1ed. São Paulo: Atlas, 1992.

VAZ, Gil N. **Marketing Institucional**. São Paulo: Pioneira, 1995.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.