

## **O EMPREGO DO ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO INTERNA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA HAVAN**

Franciele Quaiato

**Resumo:** Esta pesquisa traz uma rápida e objetiva análise da comunicação interna e a aplicação do endomarketing nas empresas. O artigo mostra a utilização do endomarketing em uma empresa de departamentos de Brusque - SC, buscando identificar e analisar os resultados alcançados por meio de sua prática. Para a realização deste artigo usou-se pesquisa bibliográfica abordando inicialmente o conceito de endomarketing, bem como, as suas vantagens e um estudo de caso na empresa Havan, com questionário realizado pelos funcionários e análise das respostas. O artigo aponta como principal resultado, o aumento de produtividade e qualidade de serviço, por conseguinte, destaque da empresa em relação aos seus concorrentes.

**Palavras Chave:** Endomarketing; Comunicação interna; Motivação.

**Abstract:** This research provides a quick and objective analysis of internal communication and the application of internal marketing in companies. The article shows the use of endomarketing in a company of departments in Brusque - SC, seeking to identify and analyze the results achieved through its practice. To carry out this article, bibliographic research was used, initially addressing the concept of endomarketing, as well as its advantages and a case study at the company Havan with a questionnaire conducted by employees and analysis of responses. The article points out as the main result, the increase in productivity and quality of service, therefore, the company's prominence in relation to its competitors.

**Keywords:** Endomarketing; Internal communication; Motivation.

### **INTRODUÇÃO**

A importância da aplicação do Endomarketing dentro das empresas está ligado à necessidade de trazer ao empregado satisfação, tendo como resultado produtividade e conseqüentemente maior lucratividade para a empresa.

Assim como afirma Brum (2003), 50% das possibilidades de felicidade de uma pessoa estão relacionadas com aquilo que ela faz, produz ou gera para a sociedade. Portanto, demonstrar que seus colaboradores são a base principal e uma das mais importantes, gera uma onda de motivação, ocorrendo conseqüentemente mais comprometimento do funcionário para com a empresa.

Por conseguinte, uma estratégia de endomarketing bem focada em seus colaboradores, garantirá bons resultados a empresa, podendo deixá-la com uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Todavia, alguns obstáculos para aplicação do endomarketing são encontrados nas empresas, já que as mesmas esperam por resultados instantâneos, como também mudanças bruscas no comportamento de seus colaboradores. O endomarketing muitas vezes não possui uma mensuração rápida como esperado e saber aguardar e analisar vagorosamente traz dúvidas e questionamentos quanto a eficiência dessa ferramenta.

Utilizando uma abordagem clara e objetiva, esse trabalho foi desenvolvido tendo como objetivo geral, servir de referência quando houver indagações referente a importância do endomarketing nas empresas como estratégia para aumentar o comprometimento dos funcionários a fim de melhorar seus resultados.

Além da pesquisa bibliográfica dos temas atuais referentes endomarketing, foi realizado um estudo de caso dentro do setor administrativo da empresa Havan a fim de identificar como os colaboradores veem a comunicação interna e as ações realizadas durante o ano. Após coleta de informação e análise, foi apresentado dados que comprovam a eficácia da prática do endomarketing dentro de pequenas e grandes empresas.

## **ENDOMARKETING**

O endomarketing vem se remodelando e se tornando mais presentes nas empresas nos dias atuais, servindo como ferramenta para auxiliar na comunicação entre empresa e funcionário. Portanto, oferecer ao funcionário atenção, educação e carinho, deixando-o bem informado e preparado, a fim que ele seja capaz de encantar o cliente, é o objetivo do endomarketing (BRUM, 2010).

Afirmando a fala de Brum, Kotler (2003), relata que o objetivo do marketing interno é tratar os funcionários como se eles fossem o grupo de clientes. As empresas precisam desenvolver uma proposição de valor cativante aos mesmos. Ele explica ainda, que a satisfação dos empregados é a mesma que a satisfação de seus clientes, por isso a empresa precisa primeiramente conhecer e satisfazer as necessidades de seus colaboradores.

Brum (2003), diz que para que os empregados tenham uma visão melhor da empresa, como os objetivos da mesma, os resultados e também os processos, é necessário dar valor e visibilidade à informação, em todos os níveis.

Já para Cerqueira (2005), o endomarketing mostra que as pessoas só caminham para a excelência quando percebem que a empresa investe no desenvolvimento de modelos gerenciais avançados, que respeita os valores dos colaboradores e acredita no potencial humano.

E de acordo com Galló *apud* Brum (1995, p. 279), este é o segredo do endomarketing: dar a correta forma à mensagem e usar eficientemente os canais formais de comunicação. A falta de informação e comunicação da empresa gera insatisfação por parte dos funcionários.

São apontados dez pontos de questionamentos necessários para se cultivar o ambiente onde o empregado é o primeiro cliente. Eles estão ligados à comunicação e informação que leva à motivação, e como consequência, a satisfação dos empregados:

1. A alta direção da empresa está empenhada no trabalho orientado para o cliente e para a valorização dos funcionários;
2. A gerência está comprometida com essa visão e possui capacidade de liderança, transmitindo aos funcionários responsabilidade, vontade de participação e capacidade de iniciativa;
3. O conhecimento é disseminado por todos os setores da empresa, tanto para integrar seus diversos setores quanto para estimular o potencial do indivíduo;
4. Os funcionários conhecem os objetivos da empresa voltada para o cliente e suas responsabilidades nessa linha de atuação;
5. Os funcionários conhecem as suas tarefas, sentem-se motivados e estão envolvidos em um trabalho de equipe que dá margem à iniciativa individual;
6. Os treinamentos são realizados constantemente, quer no aspecto técnico, quer no reforço de valores e atitudes;
7. Os processos de avaliação são transparentes, informando corretamente o principal interessado: o funcionário;
8. Há um permanente processo de informação e comunicação, configurando o livre acesso à informação e à capacitação de todos;
9. O processo de comunicação tem o modelo da 'mão-dupla', o que permite que os funcionários revelem suas necessidades e expectativas;
10. O atendimento às expectativas e às necessidades dos funcionários, com base em critérios claros e nos objetivos da empresa, gera um ambiente de confiança mútua e alta eficiência. (BEKIN, 2004)

No endomarketing não existe circulação de dinheiro a fim de obter informação, mas sim a troca da informação pela informação, tornando-se interessante para o empregado e também para a empresa (BRUM 2003).

Dentro do endomarketing, é importante ressaltar o marketing de benefícios que é muito valioso. Benefício é tudo o que é oferecido ao público interno para que

ele tenha uma maior qualidade de vida e bem estar, conforme dito por Brum (2003). Para que o colaborador saiba desses benefícios é fundamental que a empresa divulgue nos seus canais internos.

Além do marketing de benefícios, o marketing de incentivo é uma importante ferramenta dentro do endomarketing. Que segundo Brum (2003) o mercado até um tempo atrás confundia o Marketing de Incentivos com o endomarketing, mas na verdade, o marketing de incentivo é uma parte do endomarketing. Os programas de incentivo não podem ser realizados na improvisação ou ao caso, e sim, ter todo um contexto mercadológico estruturado analisando os objetivos globais da empresa.

Outro ponto importante dentro do endomarketing é entender e utilizar corretamente os canais internos de comunicação, tornando-os eficientes e atrativos ao mesmo tempo. Existem diversos canais que podem ser utilizados pela empresa, como whatsapp, e-mails informativos, revista interna e mural, entretanto, nem sempre é vantajoso utilizar todos ou até mesmo focar apenas em um.

Os canais de comunicação com o público interno devem ser complementares, ou seja, todos podem veicular as mesmas informações, porém com intensidades e formatos diferentes, considerando os seus atributos (objetivo, conteúdo, periodicidade, formato, distribuição etc.). Afinal, nem todos os canais atingem a todos ao mesmo tempo. Além disso, é comum as pessoas serem impactadas ou gostarem mais de acessar um determinado canal, buscando se informar por meio dele. (BRUM, 2017, p. 122)

Não apenas escolher os canais corretos é essencial, mas também como será feita essa divulgação. “A informação deve ser transmitida com linguagem simples e clara, permitindo uma leitura rápida e eficaz. Além disso, deve ser exposta em lugares estratégicos, estar acompanhada de apelos visuais, ter padronização e periodicidade.” (BRUM, 2010, p. 65)

A segmentação de públicos também é necessária após um desenvolvimento na relação empresa e empregado. Conforme Brum (2010), a segmentação é necessária muitas vezes quando a empresa precisa divulgar uma informação de maior conteúdo ou mais complexa, podendo informar primeiro para os canais específicos de lideranças, para posteriormente os mesmos repassarem à suas bases.

Desta maneira, ter os objetivos claros, focados no funcionário, mantendo-os motivados, proporcionando boas condições de trabalho e informação adequada, são

funções fundamentais dentro da empresa, para o sucesso da aplicação do endomarketing.

## ESTUDO DE CASO

A fim de obter dados para análise, foi definido a utilização do método de pesquisa estudo de caso, como uma forma de aprofundar o conhecimento e auxiliar na elaboração de evidências. O estudo de caso é utilizado em diversas áreas, tendo sua coleta de dados realizada por mais de um procedimento, como a análise de documentos, a observação e entrevista. (GIL, 1999).

O estudo de caso foi realizado no setor administrativo da empresa Havan que se localiza na filial da empresa, em Brusque - SC. Conhecida como a loja de departamento mais completa do Brasil, a Havan conta no momento com 152 lojas espalhadas pelo país, sendo sua filial em Brusque - SC. A empresa atua a 34 anos no mercado e tem como missão, surpreender e encantar todos os seus clientes. Possui hoje em torno de 20 mil funcionários, sendo aproximadamente 800 funcionários apenas no seu administrativo em Brusque, onde ocorreu o estudo de caso.



Figura 1 - Ação Dia da Mulher Havan  
Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Desde a primeira loja inaugurada, a empresa adota práticas de endomarketing, compartilhando para todos as metas estipuladas e motivando o

colaborador diariamente. Mas foi em 2010 que os investimentos aumentaram e profissionais foram direcionados a potencializar estes conteúdos. No momento, são duas colaboradoras que cuidam de todas as ações de endomarketing, tendo como base as principais datas comemorativas do ano e da empresa, como o dia da mulher, como observado na figura 1 acima e dia dos pais, conforme figura 2 abaixo.



Figura 2 - Ação Dia dos Pais Havan  
Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Os principais resultados das ações segundo Raquel, uma das responsáveis do setor de endomarketing, é um maior alinhamento entre os colaboradores, com sentimento de pertencimento e acolhimento, conseqüentemente tendo maior motivação entre eles, tornando-os colaboradores mais engajados, motivados e com vontade de conquistar mais espaço na empresa.

## RESULTADOS

Essa etapa da pesquisa destina-se em quantificar e analisar as respostas obtidas através de um questionário aplicado com os colaboradores do setor administrativo da empresa Havan no período de 12 de novembro de 2020 à 19 de novembro de 2020 com um total de 20 respostas.

Neste primeiro gráfico (Gráfico 1) é possível analisar a satisfação dos colaboradores em trabalhar na Havan, pois 60% estão muito satisfeitos em trabalhar

na empresa e 40% estão satisfeitos em trabalhar na empresa, não possuindo nenhuma resposta com a opção insatisfeito em trabalhar na empresa.

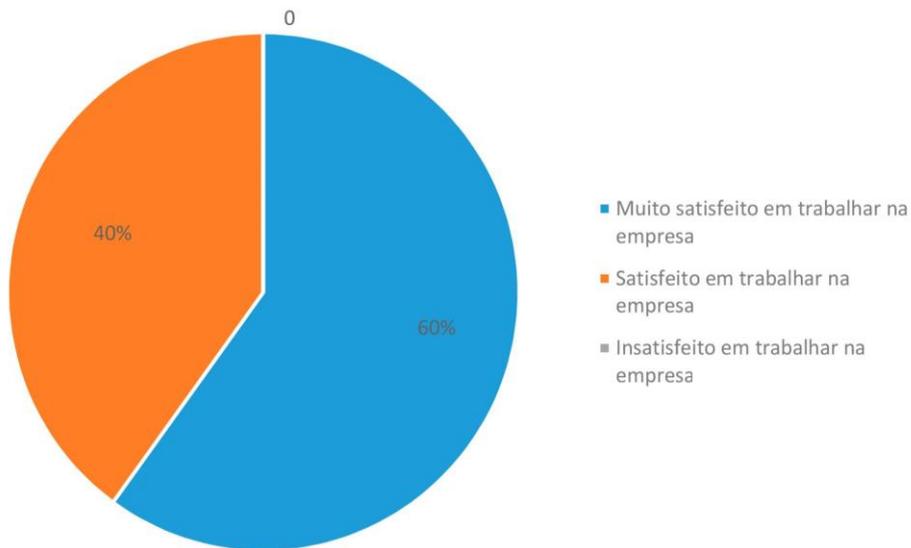


Gráfico 1 - Motivação e engajamento com a empresa  
Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

É plausível afirmar que a empresa realiza uma boa comunicação interna, visto que 90% dos entrevistados informaram que a empresa possui uma boa comunicação, 10% informaram comunicação regular e nenhum optou por comunicação ruim.

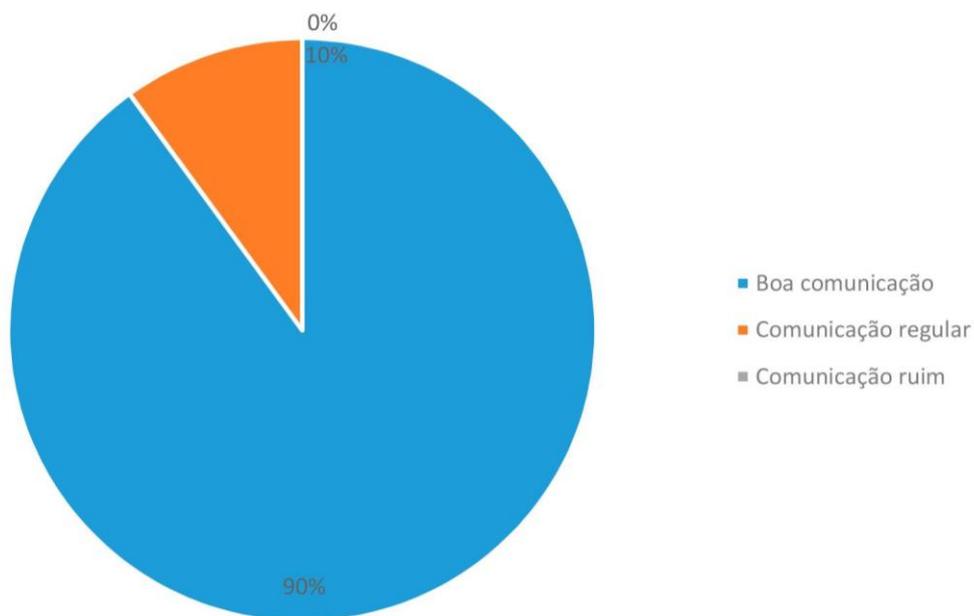


Gráfico 2 - Comunicação interna da empresa  
Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Conforme analisado no Gráfico 3, pode se afirmar que os colaboradores estão satisfeito das ações que vêm sendo realizadas, uma vez que 75% gostam das ações realizadas e gostariam de mais ações e 25% gostam das ações que estão sendo realizadas, não tendo nenhuma confirmação na opção que indica que as ações são desnecessárias.

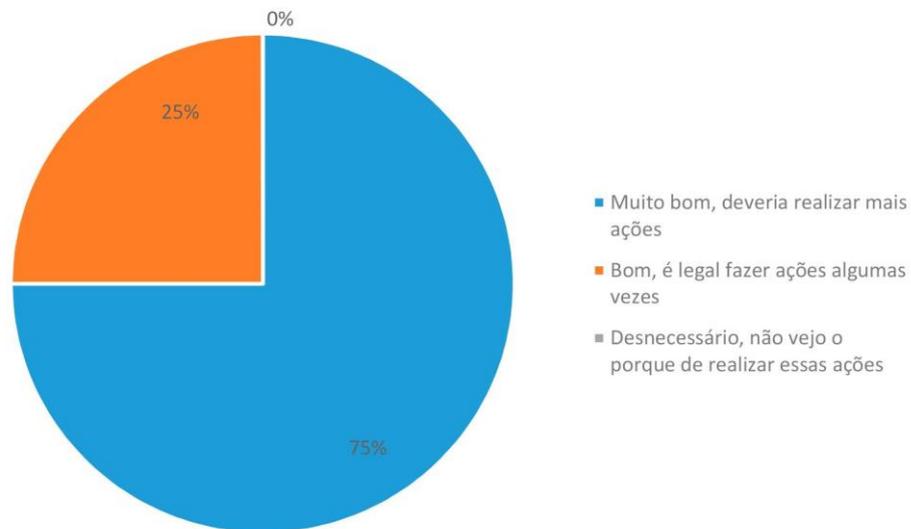


Gráfico 3 - Opinião sobre as ações de endomarketing  
Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

O Gráfico 4 é referente a pergunta sobre a motivação e rendimento no trabalho após uma ação de endomarketing. O gráfico mostra que 80% ficaram mais motivados e renderam mais em seus serviços, 20% não viu diferença em relação ao rendimento, e nenhum entrevistado optou pela opção que não rendeu, apenas atrasou o trabalho.

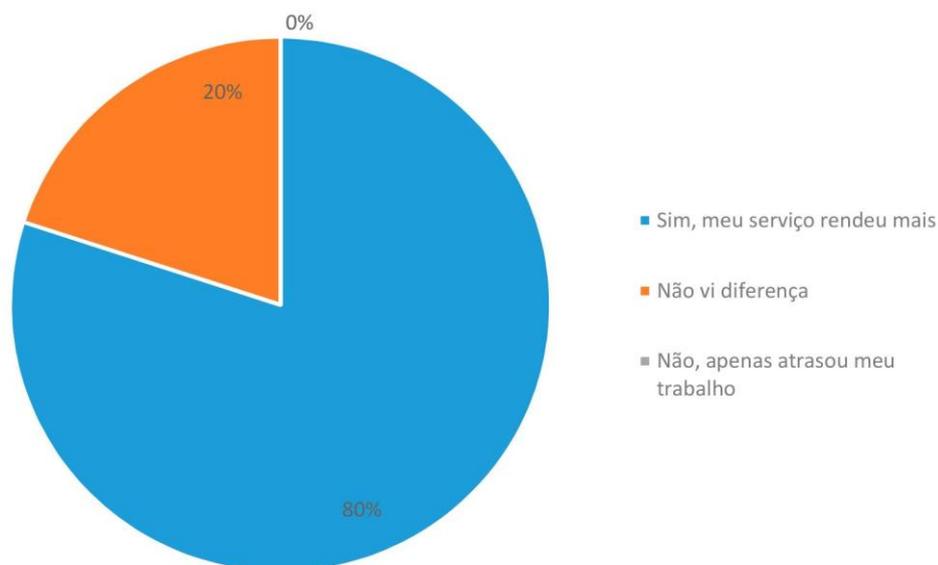


Gráfico 4 - Motivação após ações de endomarketing

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A última questão foi aberta a respostas curtas, tendo em vista que se referia a alguma sugestão de ação com funcionários ou data que seria interessante ser lembrada.

Além de algumas pessoas optarem por não responder e outras afirmarem que se sentem satisfeitas com as ações, foi sugerido, mais de uma vez, realizar exercícios durante o expediente, para relaxar devido às longas horas de trabalho sentado em frente ao computador. Também foi mencionado realizar uma ação no dia 1º de maio, dia do trabalhador e no mês de setembro, em alusão ao setembro amarelo. Foi citado confraternizações, mais momentos de fala do dono, Luciano Hang, com a equipe e uma recepção individual, com decoração na mesa, aos novos funcionários.

Com base na análise feita através de pesquisas bibliográficas e estudo de caso, com o questionário respondido pelos funcionários do administrativo da Havan, é possível perceber como a ferramenta endomarketing é primordial para a evolução interna de uma empresa.

Atualmente as pessoas não buscam apenas um emprego que traga melhores condições financeiras, mas também um emprego onde se estimula a vontade de produzir e contribuir, em que o colaborador se sente o responsável por cada conquista da empresa. O estudo de caso apresentado demonstra como é importante a interação da empresa com o funcionário e como as ações, mesmo que pequenas, trazem mais qualidade no trabalho e motivação.

A reflexão sobre o assunto abordado nesse artigo permite enxergar o endomarketing como uma ferramenta essencial de crescimento organizacional nas empresas. Foi possível constatar de forma prática, através dos questionários realizados pelos funcionários, que realmente o endomarketing aumenta o engajamento e comprometimento dentro das empresas, tendo como consequência mais produtividade e qualidade na prestação do serviço.

## **CONCLUSÃO**

A partir dos conceitos abordados e das considerações de diversos autores a respeito do tema, pode-se concluir que a aplicação do endomarketing resulta na melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, oferecendo-lhes informação e integração dentro da empresa.

Portanto, é correto afirmar que o Endomarketing assume uma importante estratégia, criando um ambiente mais íntimo, confiante e motivacional, tendo em mente alcançar resultados positivos, como aumento de produtividade e qualidade e, por conseguinte, fazendo a empresa se destacar da concorrência.

Com base nesse estudo, pode-se afirmar que os ganhos de qualidade e produtividade derivados das estratégias de endomarketing, podem ser enormes, refletindo assim em uma constante evolução e aprimoramento interno.

## **Referências Bibliográficas**

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

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

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing Estratégico**: Como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores. São Paulo: Integrare, 2017.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade, 4 ed. Rio de Janeiro: Qualimark, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

HAVAN. Nossa História. Disponível em: <<https://cliente.havan.com.br/Portal/Institucional/LinhaDoTempo>> Acesso em: 06 de out. de 2020.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro, Campus, 2003.

MENDES, Regina Stela Almeida Dias. **Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno**. Universidade Federal de Juiz de Fora. 2004.

OCHOA, Carolina Giroto. **As diferenças entre comunicação interna e endomarketing**. v. 5 n. 9 (2014): Unifatea. Disponível em: <<http://unifatea.com.br/seer3/index.php/ECCOM/article/view/550>> Acesso em: 11 de ago. de 2020.

SANTOS, Daniella Maria Lopes; ALMEIDA, Yasminy Tássulla Moreira. **O endomarketing como estratégia de gestão e crescimento organizacional**. v. 1 n. 1 (2016): RACE - Revista de Administração do Cesmac (TCCs - 2015/2). Disponível em: <<https://revistas.cesmac.edu.br/index.php/administracao/article/view/507>> Acesso em: 03 de set. de 2020.

SILVÉRIO, Juliano Domingues; ESTENDER, Antonio Carlos. **Gestão Mercadológica: Endomarketing como Motivação na Organização**.