

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANA MAYSÁ VICTOR DE LIMA
KARIN MARCELLY OLIVEIRA DE ARAÚJO
THUANY KEROLIN FARIAS DOS SANTOS

**ENDOMARKETING:
MARKETING INTERNO FOCADO NOS
COLABORADORES**

RECIFE/2023

ANA MAYSA VICTOR DE LIMA
KARIN MARCELLY OLIVEIRA DE ARAÚJO
THUANY KEROLIN FARIAS DOS SANTOS

**ENDOMARKETING:
MARKETING INTERNO FOCADO NOS
COLABORADORES**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharelado em Administração.

Professor Orientador: Dr. Bruno Melo Moura

RECIFE/2023

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

L732e Lima, Ana Maysa Victor de.
Endomarketing: marketing interno focado nos colaboradores/ Ana Maysa Victor de Lima; Karin Marcelly Oliveira de Araújo; Thuany Kerolin Farias dos Santos. - Recife: O Autor, 2023.
18 p.

Orientador(a): Dr. Bruno Melo Moura.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2023.

Inclui Referências.

1. Endomarketing. 2. Marketing Interno. I. Araújo, Karin Marcelly Oliveira de. II. Santos, Thuany Kerolin Farias dos. III. Centro Universitário Brasileiro. - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658

Dedicamos esse trabalho a nossos pais.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus por ser nossa fortaleza e por ter nos dado força para superar todas as dificuldades e inseguranças durante esse período.

Aos nossos pais por nos proporcionar essa conquista, por todo amor, incentivo e apoio incondicional nesta longa jornada.

Ao nosso orientador, por cada correção, todo suporte prestado e encorajamento no pouco tempo que lhe coube para a conclusão deste trabalho.

E por fim, agradecemos a todas as pessoas que estiveram presentes conosco durante tudo o que vivemos no processo de formação.

*“Não podemos prever o futuro, mas
podemos criá-lo.”*

(Paul Pilzer)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1 Marketing Interno - Endomarketing.....	8
2.2 Estratégias do Endomarketing.....	9
3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....	11
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	13
4.1 Ferramenta de Motivação e Satisfação.....	15
4.2 Estratégia de Gerenciamento.....	18
4.3 Estratégia Complementar ao Recursos Humanos (RH).....	19
4.4 Estratégia de Comunicação e Relacionamento.....	19
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
REFERÊNCIAS.....	22

ENDOMARKETING: MARKETING INTERNO FOCADO NOS COLABORADORES

Ana Maysa Victor de Lima
Karin Marcelly Oliveira de Araújo
Thuany Kerolin Farias dos Santos
Prof. Dr. Bruno Melo Moura

Resumo: O endomarketing é uma estratégia usada na organização para melhoria do clima organizacional e motivação dos colaboradores. Este estudo teve o intuito de identificar como a temática do endomarketing vem sendo abordada atualmente. Em relação a metodologia, caracterizou-se como uma pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa e de caráter exploratório. Analisando os principais periódicos da plataforma Spell (Scientific Periodicals Electronic Library), sob a pesquisa por meio das palavras-chave, foram selecionados 15 artigos para o corpus da pesquisa. Os resultados permitiram observar que o endomarketing traz de maneira eficaz a motivação e satisfação dos colaboradores e com isso um diferencial competitivo frente ao mercado de trabalho.

Palavras-chave: Endomarketing. Marketing Interno.

1 INTRODUÇÃO

O marketing interno busca cativar os funcionários, os incentivando para que consigam enxergar o seu lugar dentro da organização como parte fundamental, gerando assim maior satisfação aos clientes externos (Maciel *et al.*, 2019). Se enquadra numa maneira de otimizar a gestão mercadológica, visto que atualmente a competitividade do mercado traz a importância da existência de um diferencial dentro da companhia. Neste cenário, os colaboradores ganham mais credibilidade frente à organização (Cassundé *et al.*, 2014).

Logo, o endomarketing - outra denominação dada ao marketing interno - pode ser observado através do uso de técnicas no qual propõe melhorias aos meios para suprir e satisfazer as necessidades dos colaboradores que passam a ser considerados como “clientes internos”. Para garantir o sucesso e o bom resultado na organização, é importante verificar se existe a motivação voltada aos funcionários de maneira que possa impulsioná-los em prol da organização (Maciel *et al.*, 2019).

Para o marketing interno, a comunicação é primordial para implantação na organização, sendo feita de maneira clara e objetiva, pois com a má comunicação a empresa não possui os resultados no qual almejam. A comunicação deve estar

intrinsecamente ligada à missão, visão e valores da instituição, para que com isso possa surgir um bom relacionamento entre funcionário-empresa (Silva e Estender, 2018).

Nesse sentido, o objetivo dessa pesquisa é mapear as discussões científicas de administração a respeito do marketing interno. De forma mais específica, buscou-se entender com o presente estudo a influência do endomarketing na organização e o impacto que é causado na vida dos seus colaboradores. Logo, executou-se uma revisão bibliográfica para alcançar tal objetivo. Não obstante, o presente estudo se justifica, visto que sua realização pretende atualizar e aprofundar a compreensão sobre o endomarketing, bem como possivelmente impulsionar novas pesquisas sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será abordado o conceito do endomarketing e a forma que ele busca estimular os colaboradores no meio organizacional. Como ele é implementado e assim gerando mudanças e melhorias em prol da organização.

2.1 Marketing Interno - Endomarketing

O conceito do endomarketing, também chamado de marketing interno, surgiu da premissa de satisfazer as necessidades dos colaboradores e integração entre os setores da empresa. Fazendo com que assim aconteça um alinhamento entre os objetivos da organização com os colaboradores e criação do relacionamento funcionário-empresa (Maciel *et al.*, 2019).

O aumento da competitividade no contexto mercadológico contemporâneo faz com que a busca por um diferencial venha sendo cada vez mais ampla. Sendo assim, os colaboradores vem tomando maior importância frente a organização, pois se entende que com o funcionário motivado acontece um impacto diretamente na prestação do serviço e com isso a satisfação maior do cliente externo (Cassundé *et al.*, 2014).

Assim o endomarketing busca reter, atrair e motivar os funcionários, sendo tratado como cliente interno e tendo maior valorização. Assegurá-los e fazer com que cada um entenda seu lugar na organização, que compreendam os negócios para que assim possam agir de forma orientada ao serviço e atingir maior satisfação do cliente externo (Maciel *et al.*, 2019).

Os clientes internos com sua vivência, instrução e conhecimento podem contribuir de maneira positiva para que alcance os desejos dos clientes externos, trazendo assim incontáveis vantagens competitivas. Com o olhar diferenciado do cliente interno, essa parceria traz resultados positivos para a empresa, sendo assim identificando quais estratégias satisfazem os clientes externos (Cervi e Froemming, 2017).

Contudo é importante observar se com essa aplicabilidade vem se tendo resultados com os clientes externos. Com os laços criados aos colaboradores e a fácil comunicação obtida com o endomarketing, se obtém uma facilidade de discutir sobre tais resultados, aumentando a confiança para repassar qualquer informação sobre a empresa (Silva e Estender, 2018).

O endomarketing tem como objetivo utilizar estratégias de comunicação para encantar os funcionários. Dessa maneira, construir ligações para fortalecer o entendimento de que todos são de alguma forma clientes da organização. Com isso, alinhar seus objetivos, metas e resultados aumentando assim o comprometimento do funcionário com a empresa (Bohnenberger e Pinheiro, 2002).

Não obstante, com esse relacionamento contínuo farão com que o ambiente organizacional além de mais tranquilo e leve, traga uma visão que com um endomarketing bem aplicado melhore assim a integração de todos os setores. Portanto com a incorporação do marketing interno, todos os perfis que estão na organização são alinhados com os valores da empresa mostrando de fato a importância dessa cultura organizacional (Silva e Estender, 2018).

2.2 Estratégias do Endomarketing

Para o endomarketing, o planejamento busca desenvolver e ajustar os objetivos com o intuito de planejar técnicas de uma maneira que melhore os recursos da empresa no mercado. É necessário apresentar as estratégias para suprir as necessidades do cliente interno e com isso verificar os meios para as melhorias dos pontos necessários.

De acordo com Bekin (1995), uma vez que definimos a falta do endomarketing é importante analisar o seu desenvolvimento. Seguindo essa premissa, é definido estratégias para incorporação do endomarketing, são elas:

1.Linha de ação de atitude: são feitos treinamentos aos colaboradores no qual tem o intuito de conscientizá-los a buscar um atendimento diferenciado aos clientes externos.
2.Linha de ação de comunicação: fornece assistência para uma execução eficiente da comunicação interna.
3.Treinamento sob a ótica e desenvolvimento: é feita a análise das necessidades que a empresa possui, desenvolvendo o trabalho em equipe e valorização para o crescimento pessoal e humano.
4.Plano de carreira: é o planejamento orientado para o cliente interno, buscando a melhoria profissional, podendo assim haver promoções de cargos.
5.Motivação, valorização, comprometimento e recompensa: A motivação ocorre da maneira com que é feita a avaliação do desempenho e comprometimento do funcionário, trazendo assim uma recompensa.
6.Sistema de informações e rede de comunicação interna;
7.Segmentação do mercado de clientes internos.

Com isso, a empresa deve ter um posicionamento interno bem definido com relação aos funcionários, assim como o posicionamento externo, porém para os colaboradores o único foco deve ser no cliente. A fim de garantir um bom resultado na organização, é preciso verificar aspectos para o sucesso da mesma, como a motivação, a comunicação interna e a liderança dos colaboradores (Maciel *et al.*, 2019).

Para que o desenvolvimento ocorra de forma positiva, a comunicação deve ser feita de maneira clara e objetiva, integrando os setores da empresa em busca de um bom desempenho em todas as etapas. Sendo assim, com uma má comunicação entre os setores, a empresa acaba não obtendo o resultado desejado, pois a informação não chega a todos os colaboradores de forma correta (Silva e Estender, 2018).

A comunicação interna deve estar alinhada ao crescimento e cultura corporativa a fim de motivar mudanças organizacionais. Com isso, é necessário respeitar a missão, visão e valores da empresa. De fato, a uma importância na comunicação entre funcionário-empresa, pois com a ausência da mesma os colaboradores acabam trabalhando apenas pelo salário, não havendo satisfação em realmente trabalhar em prol da organização (Silva e Estender, 2018).

Levando em consideração que a visão do endomarketing desenvolve um relacionamento funcionário-cliente, é necessário frisar a importância de palestras, cursos e treinamentos, fazendo com que os colaboradores entendam as necessidades dos clientes externos. O endomarketing é de extrema importância para a conquista e o retorno do cliente, pois normalmente quando há um bom atendimento, de alguma forma acontece um marketing orgânico (Silva e Estender, 2018).

Com isso, o endomarketing usa estratégias para oferecer benefícios no qual venham motivar seus funcionários, para que eles saibam a importância que tem na organização. Sendo assim, o marketing interno é indispensável para a construção e concretização da imagem da empresa, firmando cada vez mais o relacionamento com seus colaboradores (Maciel *et al.*, 2019).

3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Aqui serão abordados os aspectos metodológicos da revisão bibliográfica, descrevendo assim os procedimentos necessários e úteis para apontar como o endomarketing vem sendo abordado e como essa estratégia de marketing interno busca estimular os colaboradores no meio organizacional. Assim, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), a metodologia científica com seu caráter sistêmico busca impulsionar e motivar pesquisas a fim de responder às indagações.

Esse estudo teve por finalidade realizar uma pesquisa de natureza básica, com intuito de se informar sobre a problemática na área de estudo na qual foi realizada uma pesquisa exploratória. De acordo com Lakatos e Marconi (2003), na pesquisa exploratória é usado artigos iguais ou semelhantes do assunto abordado, com finalidade de proporcionar mais informações. Assim, para alcançar os objetivos e melhor apreciação deste trabalho, foi usada uma abordagem qualitativa.

Os artigos escolhidos para o desenvolvimento foram retirados da plataforma Spell (Scientific Periodicals Electronic Library). Spell é uma referência no campo da administração no Brasil e com isso seus indicadores são utilizados na classificação de periódicos desde 2016 (Fraga *et al.*, 2021). A busca para a base do arquivo de pesquisa foi executada em agosto de 2023.

1º Rodada: Busca de artigos na plataforma Spell para formação de arquivo.

Palavra-chave Endomarketing 17 artigos	Palavra-chave Marketing Interno 16 artigos	Total de artigos 33 artigos
---	---	--------------------------------

2º Rodada: Leitura de resumos para refinamento do arquivo de pesquisa.

Palavra-chave Endomarketing 12 artigos	Palavra-chave Marketing Interno 5 artigos	Total de artigos 17 artigos
---	--	--------------------------------

3º Rodada: Leitura dos artigos para validação do arquivo de pesquisa.

Palavra-chave Endomarketing 9 artigos	Palavra-chave Marketing Interno 2 artigos	Total de artigos 11 artigos
--	--	--------------------------------

4º Rodada: Nova busca de artigos para finalização do arquivo de pesquisa.

Palavra-chave Endomarketing 12 artigos	Palavra-chave Marketing Interno 3 artigos	Total de artigos 15 artigos
---	--	--------------------------------

A coleta do arquivo de pesquisa se deu pela busca por meio das palavras-chave “endomarketing” e “marketing interno”. Utilizando a plataforma Spell e usando o critério para o título do documento, foram coletados um total de 33 artigos. Apenas 17 artigos foram selecionados após a leitura dos seus resumos, a data de publicação dos artigos também influenciou na escolha e foi decidido usar artigos de 2000 até os dias atuais.

Para a validação final do arquivo foi iniciada a leitura íntegra dos artigos, perfazendo assim um total de 11 artigos válidos para a pesquisa. Com isso, para atingir a quantidade necessária de artigos para a revisão bibliográfica foi feita uma nova busca de artigos. Fazendo por fim a leitura íntegra dos artigos coletados finalizamos com o total de 15 artigos válidos para o arquivo de pesquisa.

Complementando e considerando o propósito da pesquisa de analisar a abordagem do endomarketing nas organizações e os reflexos para os colaboradores, foi possível compreender como os impactos do endomarketing ajudam a organização a alinhar seus objetivos com os colaboradores. E com isso não só a impulsiona no mercado mas também traz um diferencial que reforça essa relação funcionário-empresa refletindo assim no seu cliente externo (Bohnenberger e Pinheiro, 2002).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão abordados os resultados da pesquisa bibliográfica elaborada, sendo assim, foram separados em quatro tópicos os presentes artigos listados na tabela a seguir que foram utilizados como base na indagação dos textos. Os seguintes subcapítulos são: Ferramenta de motivação e satisfação; Estratégia de gerenciamento; Estratégia complementar ao RH; Estratégia de comunicação e relacionamento.

Amostra dos artigos utilizados

Título do Artigo	Ano de Publicação	Sobrenome dos Autores	Revista/ Periódico	Palavra-Chave	Grupo
O que tem se falado por aí sobre Marketing Interno? Um estudo sobre a produção brasileira na área de administração	2014	Cassundé, Junior, Farias e Mendonça	Brazilian Business Review	Bibliometria, Endomarketing, Estado do conhecimento, Marketing interno	Ferramenta de Motivação e Satisfação;
Marketing interno e gestão de pessoas: estudos de caso em empresas de serviços	2013	Hemais, Oliveira e Casotti	Revista Gestão & Tecnologia	Endomarketing, Gestão de Pessoas, Marketing Interno, Serviços	Ferramenta de Motivação e Satisfação; Estratégias de Gerenciamento ;
O Endomarketing como Ferramenta Estratégica: Um Estudo da Percepção dos Colaboradores de uma Empresa Localizada no Extremo Sul Catarinense	2019	Maciel, Volpato, Vieira e Zilli	Revista Gestão & Planejamento	Endomarketing, Ferramentas estratégicas, Motivação	Estratégia Complementar ao Recursos Humanos (RH);
O impacto do endomarketing nas	2018	Silva e Estender	Revista Inovação, Projetos e	Comunicação, Endomarketing, Estratégia,	Estratégia Complementar ao Recursos

organizações			Tecnologias	Integração	Humanos (RH); Estratégia de Comunicação e Relacionamento;
Endomarketing, Liderança e Comunicação: Reflexos na Organização	2018	Reis, Brugnerotto, Sevilha, Cremonezi e Oswaldo	Revista Brasileira de Marketing	Comunicação, Endomarketing, Estratégias, Liderança, Liderança Sustentável	Ferramenta de Motivação e Satisfação;
Afinal, o que é Endomarketing? Estudo das Estratégias de Endomarketing de uma Universidade Comunitária do Rio Grande do Sul	2017	Cervi e Froemming	Revista de Administração IMED	Alinhamento estratégico, cliente interno, Endomarketing	Ferramenta de Motivação e Satisfação; Estratégias de Gerenciamento;
Endomarketing como ferramenta para a conquista do cliente interno: estudo de caso da cooperativa de crédito Sicredi Maringá	2012	Granzotti e Bernardo	Caderno de Administração	Cooperativa de Crédito, Endomarketing, Ferramentas de Gestão	Ferramenta de Motivação e Satisfação; Estratégias de Gerenciamento;
O uso do endomarketing pelas empresas de São Miguel do Oeste - SC	2012	Romancini e Walginski	NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia	Comunicação Interna, Endomarketing, Motivação	Estratégia de Comunicação e Relacionamento;
Endomarketing como ferramenta para a implantação da hospitalidade na hotelaria	2008	Kobayashi e Oliveira	Revista Acadêmica do Observatório de Inovação do Turismo	Colaborador, endomarketing, hospitalidade, hotelaria	Ferramenta de Motivação e Satisfação;
Lideranças intermediárias no processo de	2007	Pinto e Filho	Revista Pensamento Contemporâneo	Endomarketing, Liderança, Motivação	Ferramenta de Motivação e Satisfação;

implantação de Endomarketing			eo em Administração		Estratégias de Gerenciamento ;
Endomarketing - uma ferramenta a ser explorada para obter vantagens competitivas	2002	Bohnenberger e Pinheiro	REAd. Revista Eletrônica de Administração	Comunicação interna, endomarketing, organização, Programa de marketing interno	Estratégia de Comunicação e Relacionamento;
Programas de Endomarketing na Indústria de Produtos Orgânicos: Estudo do Marketing de Relacionamento	2016	Graziano, Oswaldo, Pizzinatto e Spers	Revista Brasileira de Marketing	Endomarketing, Marketing de Relacionamento, Produtos Orgânicos	Estratégia de Comunicação e Relacionamento;
Endomarketing em uma universidade comunitária: uma análise a partir das percepções de colaboradores técnico-administrativos	2013	Dias e Schröder	Sinergia	Endomarketing, Percepções, Universidade comunitária	Ferramenta de Motivação e Satisfação;
Análise das práticas de endomarketing em uma metalúrgica	2012	Rosa, Ribas e Alves	Revista Eletrônica de Administração e Turismo	Endomarketing, Ferramentas de Endomarketing, Planejamento de Endomarketing	Ferramenta de Motivação e Satisfação; Estratégia de Comunicação e Relacionamento
Marketing interno e formação de assuntos reflexivos	2010	Leão, Souza Neto, Fonsêca e Mello	Revista Organizações em Contexto	Marketing interno, Relação funcionário cliente, Subjetividade	Estratégia de Comunicação e Relacionamento;

4.1 Ferramenta de Motivação e Satisfação

Dentre os 15 artigos escolhidos foi identificado que para 9 destes o endomarketing é importante para a criação da motivação e satisfação do cliente

interno, compreende-se que com o funcionário incentivado é gerado um impacto que influencia no serviço prestado. De acordo com Cervi e Froemming, os clientes internos podem contribuir com suas vivências e conhecimentos, trazendo resultados significativos à empresa, possibilitando a identificação de quais estratégias atendem os interesses dos clientes externos.

Cassundé *et al.*, (2014) retratam bem sobre a relevância da motivação e satisfação quando utilizados como instrumentos do Endomarketing. O olhar diferenciado por parte dos gestores, obtém o entendimento de que a motivação seria capaz de impactar nos serviços prestados e, por consequência, na percepção de satisfação do consumidor. O autor ainda complementa que as organizações que impulsionam seus colaboradores, possuem um avanço à frente daquelas que não executam o marketing interno.

O autores Hemais *et al.*, (2013) falam sobre como iniciar a motivação para os funcionários, entregando-lhes capacitações e treinamentos constantes, visto que com isso os empregados percebam que têm o controle da sua função, aumentando assim a autoestima destes e fazendo também com que a empresa conquiste seus objetivos.

Reis *et al.*, (2018) somam quando dizem que quando o endomarketing traz uma cultura organizacional bem trabalhada e um senso comum ligado aos interesses da organização, enraizados no cotidiano dos colaboradores favorecendo tanto a instituição quanto ao indivíduo, percebendo-se que se sentem empoderados, valorizados e satisfeitos.

Para Cervi e Froemming (2017), os clientes internos são vistos como um parceiro do negócio. Trazendo a necessidade dessa motivação aos funcionários e apresentando como sugestão para a sustentação dessa motivação no ambiente organizacional, o trabalho em equipe é importante pois o relacionamento da equipe pode inspirar, renovar as energias e tornar o clima divertido, aumentando assim o entusiasmo dos funcionários.

Granzotti e Bernardo (2012) apontam que uma das ferramentas utilizadas para gerar a satisfação dos colaboradores é o ambiente criado exatamente para que esses colaboradores expressem suas idéias sobre a cooperativa. Sempre que as idéias são compartilhadas, eles escutam e levam até a gestão de pessoas com a finalidade de solucionar as reivindicações. Outro método aplicado para um melhor funcionamento do endomarketing é a realização de uma pesquisa de clima e

entrevistas com os colaboradores, a fim de colher informações sobre seu grau de satisfação com a organização.

Já para Kobayashi e Oliveira (2008) os valores básicos servem para melhorar o comprometimento dos colaboradores com a empresa. São eles: a autoestima, empatia e afetividade. Com a prática destes pode-se adquirir a satisfação e a evolução almejada do colaborador com a empresa.

Pinto e Rodrigues Filho (2007) dizem que a motivação para execução do trabalho não deve está somente voltada aos funcionários operacionais, deve está também essencialmente ligado aos níveis estratégicos da organização, ou seja, a gerência do mesmo modo deve estar motivada e envolvida com os objetivos da empresa. É de suma responsabilidade que a alta administração propague através de uma comunicação abrangente e objetiva o sentimento de satisfação, motivação e entusiasmo no trabalho, planejando as ações que devem ser tomadas e atuando como exemplo para os seus colaboradores.

As autoras Dias e Schröder (2013) abordam o endomarketing como ferramenta de motivação, pois pessoas motivadas e reconhecidas geram mais lucro para a empresa, tornando-a mais sólida e competitiva. Por meio do engajamento os funcionários vão se tornar mais comprometidos com a empresa e seus objetivos e assim ter mais predisposição para fazer o que lhe é proposto. É importante mostrar o compromisso da organização com o colaborador para que passando as informações como desempenho e crescimento isso desenvolva na equipe um sentimento de orgulho e reconhecimento, que é fundamental para um bom andamento do trabalho e com isso reter talentos.

Para Rosa *et al.*, (2012) trazem também a importância em que o endomarketing deve ser englobado de forma geral em todos os níveis de dentro da empresa, do descendente ao ascendente, salientando que assim a satisfação seja para todos. A função do endomarketing para a organização é trazer resultados e fazer com que seja perceptível aos colaboradores a valorização do trabalho com a participação de todos da equipe.

Tais informações abordadas nestes artigos reforçam que, é fundamental para o crescimento organizacional da empresa gerar a motivação e satisfação em seus colaboradores, é interessante que todas as áreas, desde o nível estratégico ao nível operacional, estejam trabalhando juntas em prol de uma convivência saudável com seus colegas de equipe e aumentando assim o entusiasmo dentro da organização.

4.2 Estratégia de Gerenciamento

Hemais *et al.*, (2013) falam que o marketing interno visa a melhoria das organizações e põe em prática as estratégias através do gerenciamento dos funcionários. Os autores trazem também a opinião que defende a postura das organizações em treinar seus funcionários para atender as necessidades do cliente e que assim tenham uma base para o mercado, trazendo essa relação entre o marketing interno e gestão de pessoas.

Cervi e Froemming (2017) citados no subcapítulo acima, retratam a importância da linha de processo de gerenciamento e do alinhamento estratégico em favor da organização. Através dessa visão, pode-se construir objetivos com o intuito de entender a importância e necessidade do cliente externo para a empresa. O que justifica o endomarketing é a ideia de organizar as estratégias e processos, fazendo com que o funcionário tenha foco entre as atividades e clientes. É por meio do endomarketing que pode se desenvolver dois tipos de gerenciamento, sendo eles: gerenciamento de atitudes e gerenciamento de comunicação.

Granzotti e Bernardo (2012), destacam que o endomarketing é uma estratégia de gerenciamento que busca no funcionário a percepção de que eles devem passar uma boa visão para os clientes externos. Existe outro motivo também importante para o endomarketing, que são as oportunidades de treinamentos para o aperfeiçoamento do serviço e de um marketing interno bem produzido. Trazendo bons entendimentos e fazendo com que o funcionário consiga ter uma visão ampla em torno da organização, entendendo as estratégias e contribuindo da melhor maneira possível.

Dessa forma, Pinto e Rodrigues Filho (2007) frisam bem sobre o gerenciamento do endomarketing, onde eles abordam sobre alguém que pretende alcançar um objetivo externamente, primeiro precisaria acertar internamente. Isso quer dizer que as pessoas precisam estar cientes das necessidades que aquela situação pode trazer e assim se sentir parte do processo e ver sua importância, através disso surge o diferencial competitivo.

Concluindo, é possível indicar que quando se trata de estratégias de gerenciamento, o endomarketing utiliza métodos para que diante disso vise desenvolver um bom ambiente de trabalho aos colaboradores. Isso acaba se tornando muito importante, pois assim os colaboradores trazem resultados cada vez melhores para dentro da organização, alcançando objetivos e obtendo resultados.

4.3 Estratégia Complementar ao Recursos Humanos (RH)

Para os autores Silva e Estender (2018) o endomarketing é uma estratégia complementar ao RH, pois juntos eles visam essa integração entre os funcionários e a organização. É importante que o RH tenha uma boa comunicação com os demais setores, para que as pessoas realmente se sintam à vontade, com isso possam compartilhar seus conhecimentos e assim obtenham uma maior satisfação com o que fazem.

Os autores Maciel *et al.*, (2019) também indagam que o endomarketing está ligado ao RH. A organização busca esse foco em fazer o funcionário ser o seu primeiro público alvo e não ser apenas meros colaboradores remunerados que fazem um determinado serviço. Esse vínculo criado faz com que aconteça o aumento da produtividade, a melhoria do contato e relacionamento com o cliente externo e maior satisfação pessoal dos colaboradores.

Logo, para ambos autores com essa intensa ligação entre o RH e o endomarketing é possível garantir o comprometimento dos colaboradores para com os objetivos organizacionais, pois eles acompanham a missão, visão e valores da empresa. Por isso é importante que o departamento levante as necessidades da organização para tornar mais fácil a elaboração de uma estratégia de melhoria.

Por fim, diante do que é visto nota-se que essa visão do endomarketing ser complementar aos recursos humanos é pouco abordada, pelo fato de haver poucos trabalhos e também por serem muito recentes. Apesar disso essa abordagem é bem colocada pois o RH deveria sim estar antenado no bem estar e motivação dos colaboradores para assim promover um bom ambiente organizacional e ficar por dentro do que os colaboradores desejam e necessitam.

4.4 Estratégia de Comunicação e Relacionamento

Citados no subcapítulo acima, Silva e Estender (2018) também consideram que o endomarketing tem foco no relacionamento com os funcionários. O objetivo de buscar relações mais duradouras no ambiente organizacional faz com que a comunicação seja de fato muito importante para que isso aconteça. Facilitar a cultura do diálogo faz com que haja a disseminação de informações sobre os processos do trabalho, assim, se não houver a comunicação se torna cada vez mais difícil os colaboradores abraçar essa cultura.

Para os autoras Romancini e Walginski (2012), vai além dessa disseminação de informações para o público interno, ela deve transcender a comunicação vertical. É necessário a conversa diária, troca de ideias e respeito de opiniões, no sentido de criar esse relacionamento para que haja apoio de ambas as partes sempre que for necessário. A comunicação traz a credibilidade no relacionamento e tem papel fundamental para um ambiente organizacional agradável. Também busca facilitar e disponibilizar meios para o engajamento dos funcionários nos planos da empresa, para que ambos cresçam juntos.

Com isso, os autores Bohnenberger e Pinheiro (2002) indagam que promover essa melhoria no relacionamento por meio da comunicação faz com que aconteça mudança no comportamento e atitudes. Favorecendo assim o desenvolvimento nos funcionários da plena consciência de que suas ações e atitudes devem ser voltadas para a satisfação e fidelização dos clientes externos. Dessa forma se cria uma vantagem competitiva frente às outras empresas, por ter uma equipe motivada e bem comprometida com os resultados e objetivos da organização.

Já para as autoras Graziela *et al.*, (2016) o endomarketing é um marketing de relacionamento voltado para o cliente em si, pois com as trocas entre empresa-cliente é possível obter relações de longo prazo. Esse tipo de marketing é essencial para as empresas que desejam sucesso, pois com a implementação das estratégias é possível criar um valor e assim tornar um diferencial no ambiente competitivo atual. Estudar o cliente é muito importante para assim poder distinguir se o cliente é único, parceiro, lucrativo e com isso fideliza-lo.

Leão *et al.*, (2010) abordam que o relacionamento do funcionário com o consumidor é de grande importância para o marketing da empresa, pois a cada atividade de comunicação com o cliente ele está representando a organização. Interações estas que tem o poder de gerar a satisfação e a construir um relacionamento sólido com seus clientes.

Rosa *et al.*, (2012) podem concluir que a comunicação interna é de extrema importância para o endomarketing, com isso, pode-se entender que sem ela o marketing interno não seria completo. Assim, os benefícios que a comunicação trás, atende as necessidades das organizações, buscando contudo a eficiência no que é esperado para um resultado com excelência.

Por fim, é possível notar que a comunicação é de fato muito importante para o bom funcionamento do endomarketing na organização e com essa comunicação

bem feita, naturalmente os relacionamentos são firmados, seja eles com os clientes internos tanto quanto com os externos. Assim, com as trocas mútuas e diárias todos saem ganhando, seja no clima organizacional ou fidelização do cliente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados apresentados, o presente estudo pôde concluir que quando se trata de discussões acadêmicas acerca de endomarketing se foca em quatro subtemas, são eles: ferramenta de motivação e satisfação, estratégia de gerenciamento, estratégia complementar aos recursos humanos (RH) e estratégia de comunicação e relacionamento.

No primeiro tópico o endomarketing é abordado como ferramenta de motivação e satisfação para os colaboradores. Sendo possível perceber que a maioria dos artigos selecionados apresentam a importância do incentivo oferecido para os funcionários na empresa, mostrando o quanto é importante estarem motivados e satisfeitos em suas funções. Com isso, refletir essa motivação e satisfação pode impactar nos serviços prestados aos clientes externos, gerando assim um diferencial competitivo para a organização.

Já no segundo denomina-se o quanto é importante as estratégias de gerenciamento para o marketing interno sendo ela voltada para os colaboradores, fazendo com que dessa forma eles consigam atender as necessidades dos clientes externos. Uma de suas estratégias é oferecer treinamentos aos funcionários com o intuito de entender a importância das exigências e desejos do cliente. Trazendo também a ideia de que o funcionário deve fazer parte por completo da organização e assim contribuir com seus objetivos e metas.

No terceiro, apesar de ser abordado apenas por dois artigos, foram artigos importantes pois trazem a ideia de que o endomarketing seria complementar ao RH, buscando a união entre o funcionário e a empresa. Com isso, os recursos humanos devem trabalhar em conjunto ao departamento de endomarketing, fornecendo dados e informações relevantes sobre os clientes internos para elaboração de estratégias de melhorias e atender suas necessidades.

Logo, no quarto e último tópico é apresentado o endomarketing como ferramenta de comunicação e relacionamento, tendo como objetivo construir relações duradouras no ambiente organizacional. A comunicação traz credibilidade e tem a tarefa primordial de gerar um espaço organizacional leve e produtivo. Além

da troca empresa-colaborador, é importante haver uma boa comunicação com seus clientes externos com o intuito de gerar satisfação e criar um bom relacionamento, conseguindo assim a fidelização.

Finalizando, é válido destacar que essa conclusão se trata de um reflexo da limitação do trabalho. Tal limitação deriva da sua abordagem metodológica que se focou em dados de ordem secundária especificamente bibliográficos. Assim, é possível indicar que tal limitação funciona como futuro agente de pesquisa, quando trabalhos futuros busquem compreender melhor o endomarketing a partir de fontes de dados de ordem primária, entrevistas de questionários que tentem entender a relação dos colaboradores e gestores sobre essa temática.

REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: Como Praticá-lo com Sucesso**. 1ª. ed. Pearson Universidades, 2003.

BOHNENBERGER, Maria Cristina; PINHEIRO, Ivan Antônio. Endomarketing - uma ferramenta a ser explorada para obter vantagens competitivas. **READ. Revista Eletrônica de Administração**, v. 8, n. 4, p. 1-24, 2002.

CASSUNDÉ, Fernanda Roda de Souza Araújo; CASSUNDÉ JUNIOR, Nildo Ferreira; FARIAS, Salomão Alencar; MENDONÇA, José Ricardo Costa. O que tem se falado por aí sobre marketing interno? Um estudo sobre a produção brasileira na área de Administração. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 5, p. 51-73, 2014.

CERVI, Cleber; FROEMMING, Lurdes Marlene Seide. Afinal, o que é Endomarketing? Estudo das Estratégias de Endomarketing de uma Universidade Comunitária do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração IMED**, v. 7, n. 1, p. 113-135, 2017.

DIAS, Marilene Guedes; SCHRÖEDER, Christine Silva. Endomarketing em uma universidade comunitária: uma análise a partir das percepções de colaboradores técnico-administrativos. **Sinergia**, v. 17, n. 2, p. 77-86, 2013.

FRAGA, Aline Mendonça; COLOMBY, Renato Koch; GEMELLI, Catia Eli; PRESTES, Vanessa Amaral. **As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019)**. Rio de Janeiro: FGV EBAPE, p. 4, 2021.

GRANZOTTI, Jane Paula Januario; BERNARDO, Patrícia. Endomarketing como ferramenta para a conquista do cliente interno: estudo de caso da cooperativa de crédito Sicredi Maringá. **Caderno de Administração**, v. 20, n. 2, p. 83-91, 2012.

GRAZIANO, Graziela Oste; OSWALDO, Yeda Cirera; PIZZINATTO, Andrea Kassouf; SPERS, Valéria Rueda Elias. Programas de Endomarketing na Indústria de Produtos

Orgânicos: Estudo do Marketing de Relacionamento. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 5, p. 626-641, 2016.

HEMAIS, Marcus Wilcoxi; OLIVEIRA, Lúcia Barbosa; CASOTTI, Letícia Moreira. Marketing interno e gestão de pessoas: estudos de caso em empresas de serviços. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 3, pág. 101-127, 2013.

KOBAYASHI, Thomaz Massato Takayama; OLIVEIRA, Diney Adriana Nogueira. Endomarketing como ferramenta para a implantação da hospitalidade na hotelaria. **Revista Acadêmica do Observatório de Inovação do Turismo**, v. 3, n. 4, p. 1-12, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEÃO, André Luiz Maranhão Souza; SOUZA NETO, Arcanjo Ferreira; FONSÊCA, Francisco Ricardo Bezerra; MELLO, Sérgio Carvalho Benício. Marketing interno e a formação de sujeitos reflexivos. **Revista Organizações em Contexto**, v. 6, n. 11, p. 67-85, 2010.

MACIEL, Dayani Cristina Teixeira; VOLPATO, Débora; VIEIRA, Adriana de Carvalho Pinto; ZILLI, Julio Cesar. O Endomarketing como Ferramenta Estratégica: Um Estudo da Percepção dos Colaboradores de uma Empresa Localizada no Extremo Sul Catarinense. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 20, n. 1, p. 169-184, 2019.

PINTO, Miguel Luiz Marun; RODRIGUES FILHO, Geraldo da Silva. Lideranças intermediárias no processo de implantação de Endomarketing. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 1, n. 1, p. 36-52, 2007.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

REIS, Thompson Augusto; BRUGNEROTTO, Tiago dos Reis; SEVILHA, Isabel Cristina; CREMONEZI, Graziela Oste Graziano; OSWALDO, Yeda Cirera. Endomarketing, Liderança e Comunicação: Reflexos na Organização. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 1, p. 128-138, 2018.

ROMANCINI, Josiane; WALGINSKI, Sandra Regina. O uso do endomarketing pelas empresas de São Miguel do Oeste - SC. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 2, n. 1, p. 108-118, 2012.

ROSA, Débora Pellizzari; RIBAS, Fábio Teodoro Tolfo; ALVES, Juliano Nunes. Análise das práticas de endomarketing em uma metalúrgica. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 1, n. 1, p. 56-73, 2012.

SILVA, Paulo Bruno Rodrigues; ESTENDER, Antonio Carlos. O impacto do endomarketing nas organizações. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 1, pág. 19-35, 2018.