

ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA PARA FORMAÇÃO DE COLABORADORES: APLICADO AO MARKETING MULTINÍVEL

ENDOMARKETING AS TOOL FOR TRAINING EMPLOYEES: APPLIED TO MULTILEVEL MARKETING

Nathalia Eloy da Silva¹
Vinicius Froes Merchan Ferraz²
José Francisco Nogueira Neto³

RESUMO

O presente artigo expõe conceitos sobre motivação, comunicação interna e valorização, componentes que quando juntos formam a fórmula base da ferramenta Endomarketing, uma ferramenta que utiliza técnicas do marketing a conceitos de recursos humanos. O objetivo deste foi implementar o Endomarketing em uma empresa de marketing multinível para transformar seus funcionários em colaboradores e verificar se esta ferramenta traria resultados positivos através da motivação, informação e integração. Os resultados foram positivos, comprovado na pesquisa que o Endomarketing é uma ferramenta de apoio para se obter um melhor desempenho organizacional interno e externo.

Palavras-chave: endomarketing; colaboradores; comunicação interna; motivação; organização.

ABSTRACT

This article presents concepts about motivation, internal communication and valorization, components that when together form the base formula of the tool Endomarketing, a tool that uses marketing techniques to concepts of human

¹ Graduação no Centro Universitário UNIFAFIBE, Bebedouro SP. E-mail: nathaliaeloyengenharia@hotmail.com

² Graduação no Centro Universitário UNIFAFIBE, Bebedouro SP. E-mail: viniciusfmerchanferraz@gmail.com

³ Docente no Centro Universitário UNIFAFIBE, Bebedouro SP. E-mail: jfnogueira898@gmail.com

resources. The purpose of this was to implement Endomarketing in a multilevel marketing company to transform its employees into collaborators and to verify if this tool would bring positive results through motivation, information and integration. The results were positive, verified in the research that the Endomarketing is a support tool to obtain a better internal and external organizational performance.

Keywords: endomarketing; collaborators; internal communication; motivation; organization.

1. INTRODUÇÃO

Segundo a autora Hirayama (2010) com a globalização, a necessidade de produção com mais agilidade, a qualidade no atendimento e uma comunicação de precisão com seus clientes e parceiros, as empresas estão se preocupando cada vez mais em ter funcionários que trabalhem com harmonia, pois caso isso não aconteça, pode significar perda de vantagem competitiva no cenário do mercado atual.

Para Brum (1998) o ambiente interno de uma empresa, uma boa comunicação simples e direta, bem como um fator de motivação e participação, faz com que os funcionários se sintam bem e confortável no seu ambiente de trabalho. O fator mais importante para a harmonia e bem-estar, é fazê-lo com que se sintam envolvidos nos negócios e desenvolvimento da empresa, e o essencial é que os empreendedores transmitam isso, criando assim um clima amigável e de confiança.

Para lucrar e alcançar seus objetivos, a empresa se utiliza do marketing para apresentar e apontar a qualidade de seus produtos e serviços, já tendo a comunicação externa, elas se viram também na necessidade de adquirir a comunicação interna, visando à máxima qualidade de vida, bem-estar e satisfação de seus funcionários, para transformá-los em colaboradores, colaboradores que irão ampliar o nome da empresa adiante, resultante de seu próprio contentamento. A esse processo dá-se o nome de Endomarketing (NOLETO, 2009).

A grande preocupação das empresas é fazer com que o cliente tenha encantamento por elas, nos dias atuais isso tem sido um grande desafio, pois

querem fazer com que os clientes internos também tenham uma boa percepção sobre elas, ou seja, buscassem a conquista do público interno. Para Bekin (2004), o criador do termo Endomarketing do Brasil, é algo voltado para dentro, “endo” originalizada de “endón” palavra grega, significa algo que caminha dentro de si.

De acordo com Becker (2011) há uma crescente demanda no investimento da comunicação interna e na valorização dos funcionários. Sendo assim, mostra-se uma evolução de que as empresas estão cada vez mais cientes de que seu principal público, primeiramente, é o público interno.

Segundo Noleto (2009) o endomarketing hoje faz parte da sobrevivência da empresa no mercado e está inclusa na Estratégia Empresarial, bem como um componente de evolução e organização dos sistemas produtivos. Também, empresas que buscam um diferencial no mercado por meio do conhecimento de seus funcionários, apostam na intensa comunicação de seus propósitos que visa construir laços, harmonia e fortalecimento das relações pessoais com o público interno.

Quando um funcionário se sente motivado e estimado, ele automaticamente passa isso para o público externo, tornando-se assim, um colaborador. Para isso o endomarketing age de forma construtiva nas relações dentro de uma organização, é um *feedback* entre as hierarquias, buscando juntos alcançar o mesmo objetivo e inserindo a ideia de que todos fazem parte dos negócios da empresa (COSTA, 2010).

O objetivo deste artigo foi implementar a ferramenta Endomarketing e suas técnicas em uma empresa de marketing multinível, para estudar e verificar os efeitos que essa ferramenta proporcionaria aos funcionários dessa empresa, com o propósito de transforma-los em colaboradores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Endomarketing contextualização

De acordo com Benite (2004) com a globalização, surgiu uma enorme competitividade entre as organizações, dando origem a incessante busca pela

redução de custos, bem como a necessidade de aderir novas estratégias empresariais. A partir deste contexto, o endomarketing ou marketing interno, surge como uma ferramenta auxiliar na gestão de pessoas, a fim de proporcionar a incorporação dos funcionários aos objetivos da empresa.

Bekin (2004) define o termo endomarketing como um marketing eticamente voltado para os funcionários da empresa, que visam lucrar e também obter condutas de comprometimento, responsabilidade comunitária e ambiental. Apesar de estarem interligados, o marketing possui um objetivo diferente do endomarketing.

Ainda segundo Bekin (2004) o marketing é totalmente voltado para articular ações de mercado focando apenas em seu cliente externo. Já o endomarketing tem como foco o seu público interno, ou seja, seu primeiro cliente, e buscam-se métodos de incentivos e ações humanitárias que visa estimular e beneficiar o ambiente de trabalho, para que eles conduzam essa imagem de dentro para fora.

O endomarketing é um processo gerencial de ciclo contínuo, com intuito de fazer uma junção entre os propósitos da empresa com os demais processos de gestão, utilizam-se ferramentas de incentivo a fim de impulsionar a motivação de seus funcionários com seus compromissos com a organização, buscando sempre atingir os objetivos estratégicos e melhorar os resultados, tanto econômico, quanto humano (COSTA, 2010).

De acordo com Brum (1998) o principal objetivo é conseguir com que todos os funcionários tenham consciência de que fazem parte dos negócios da empresa e que tenham uma visão conjunta que se incluem nas metas, gestões, produtos/serviços e resultados. Essa é a missão do endomarketing, aproximar o relacionamento da empresa com seu funcionário, a fim de incentiva-lo a alcançar o sucesso desejado.

Para Dalpiaz (2002) o endomarketing serve para motivar a pessoa que exerce suas atividades dentro da empresa, para atraí-lo e retê-lo por meio de ações desenvolvidas que contribuam na conquista de resultados. Dalpiaz (2002, p. 9) coloca ainda que “no endomarketing essa forma de retenção e de atração do cliente interno da empresa (funcionário) é feita da mesma forma que no marketing externo, as ações são direcionadas para a massa, isto é, para o grande público”.

O funcionário é o primeiro cliente da empresa, é a partir dele que a organização vai almejar resultados satisfatórios e qualidade de serviços para atrair o seu segundo cliente, o cliente externo. Funcionários desmotivados com suas funções, não produzem, não têm o contentamento de seu consumidor e não veste a camisa da empresa. Suas tarefas diárias se tornam monótonas, trabalham por obrigação e não por motivação, por conta disso, não produz o suficiente (BARTH; NEGRI, 2012).

Monotonia essa, corroborada por Barth e Negri (2012), que afirmam que, para a empresa conseguir funcionários motivados, ela tem que buscar fazê-los sentir qualificados para se tornarem colaboradores, com intuito de tornarem grandes aliados ao sucesso da organização, e não como funcionários remunerados fazerem um determinado serviço restrito. Para que ocorra essa sinergia entre empresa e funcionário é necessária uma comunicação clara e objetiva.

2.2. A importância da comunicação interna através da motivação

De acordo com Noletto (2009) o que pode diferenciar uma empresa das outras, é ela saber reconhecer que pessoas não são mais custos e sim recursos, e como todo recurso precisa-se de atenção, informação e conhecimento para obter um ótimo desempenho. Isso se dá pela comunicação, pois ela tem um papel indispensável na busca pelo conhecimento e desenvolvimento pessoal. Empresas que não buscam a criação de riquezas pessoais para seus funcionários através de incentivos, sofrem um grande risco de permanência no mercado.

É muito importante que as empresas passem claramente sua missão, visão e valores para seu público interno. Pois, quando as pessoas não se identificam e não conhecem algo, elas tendem a resistir. Eventualmente, a opinião de um funcionário insatisfeito, acaba também influenciando na maneira do cliente externo pensar e olhar para a empresa, essa contrapropaganda vende a insatisfação do funcionário para o cliente externo (BRUM, 2005).

A força é o que estimula alguns indivíduos a realizar tarefas que não despertam interesse de outras pessoas, que faz com que o ser humano fique instigado a seguir em frente e faz também que ele se sinta desafiado a solucionar um problema matemático de difícil solução e não perca o foco até resolvê-lo, os

psicólogos acreditam que essa força decorre de um processo chamado motivação (GONDIM; SILVA, 2014).

Sendo assim, os autores Gondim e Silva (2014) afirmam que os gerentes organizacionais, administrativos e dirigentes, anseiam por empregados motivados com seu trabalho e satisfeitos com a organização que pertencem. Existe a premissa de que elevados níveis de motivação também elevam o desempenho dos colaboradores garantindo ganhos na produtividade, o maior problema sobre o tema é a dificuldade de estabelecer essa relação na pratica mesmo com os incontáveis esforços estabelecidos por pesquisadores para relacionar motivação, vontade, metas e ação.

2.3. Ferramentas para aplicar o endomarketing

Conforme Bohnenberger (2001) as estratégias de efetuação e desenvolvimento, devem ter como ponto de partida o esclarecimento da missão, visão e dos valores da empresa. Desta forma, irá contribuir para o atendimento dos objetivos da organização, através das práticas adotadas internamente.

2.3.1. Feedback

O *Feedback* ascendente é um sistema onde o colaborador responde um questionário sobre o desempenho do seu gestor segundo o ponto de vista dele, logo transmite a percepção dos colaboradores sobre o gestor, os dados devem ser coletados em confidencialidade tornando as informações coletadas mais sinceras, está é uma das melhores ferramentas para conscientizar os gestores sobre o quanto eles acreditam estar administrando bem seus colaboradores e o quanto na realidade eles administram em suas práticas diárias (GALBRAITH et al., 2011).

Levy (2008) ressalta que o *feedback* para o funcionário é uma avaliação sobre o desempenho do mesmo e deve ser expressada de maneira clara e objetiva, de uma forma indireta as empresas que conseguem utilizar essa ferramenta corretamente tendem a ter funcionários mais motivados pois os mesmos sabem que estão sobre constante avaliação podendo assim buscar por melhorias específicas no desempenho, a comunicação entre ambas as partes é essencial, o avaliador precisa

passar as informações de maneira correta e o avaliado precisa compreender que a avaliação é construtiva.

Para Siqueira (2002) o *feedback* é uma ferramenta de suma importância, para buscar as causas de uma avaliação abaixo da média esperada, ouvir a justificativa, explicações e até sugestões de melhoria do colaborador a respeito do baixo desempenho, pois o mesmo pode ter se dado devido a falha de outros membros da equipe, falhas operacionais, metas surreais entre outros.

2.3.2. *Empowerment*

Empowerment traduzido para o português como empoderamento é uma ferramenta que começou a ser utilizada por volta de 1980, seu objetivo principal é descentralização do poder na cadeia hierárquica da empresa e dar mais autonomia aos colaboradores, de tal modo que os colaboradores se sintam mais importantes dentro da empresa assim iniciando uma relação de confiança entre os envolvidos, está ferramenta demonstra ótimos resultados em equipes pois estabelece uma sinergia entre a equipe (TANNUS et al., 2008).

Ainda para Tannus et al. (2008) quando implementamos o Empowerment em uma empresa alguns pontos devem ser observados para que os resultados esperados da ferramenta sejam obtidos, a empresa deve possuir um sistema de *feedback* supracitado já implementado, coibir atitudes individuais, potencializar a comunicação interna e estabelecer limites de respeito, está ferramenta gera respostas rápidas que são refletidas na satisfação do cliente, na motivação dos colaboradores e na melhoria da imagem institucional.

O objetivo do empowerment é transmitir a responsabilidade e fornecer recursos para todos os funcionários a fim de obter criatividade e conhecimento, visando despertar o líder que há em cada um deles dentro de suas próprias competências. Também, ajuda-los a enfrentar desafios diários e globais de toda a empresa. O empowerment busca o esforço e a dedicação de todos, e tirar aquela ultrapassada ideia de que só gerente tem o poder das informações e conhecimento (CHIAVENATO, 1999).

2.3.3. *Brainstorming*

Segundo Daychoum (2013) o *brainstorming* é uma ferramenta que estimula a criatividade da equipe envolvida criando um ambiente inicialmente para exposição de ideias, livres de julgamento, e depois as ideias que são sempre anotadas passam por uma seleção que avalia as mais interessantes para a resolução de determinado problema, para a aplicação correta dessa ferramenta quatro passos devem ser seguidos, críticas são rejeitadas, criatividade é bem-vinda, quantidade de ideias é necessária, combinação e aperfeiçoamento das ideias é necessário.

Para Meireles (2001) o *brainstorming* é usado para que um grupo de pessoas crie ideias visando alcançar um objetivo de um determinado tema. É também utilizado para diagnosticar, resolver problemas e analisar a relação entre a causa e efeito dos mesmos. Um *brainstorming* é realizado em seis etapas, sendo elas: construir a equipe, definir o tema, gerar ideias, verificar se as ideias estão interligadas com o tema, agrupamento e conclusão.

2.3.4. *Diagrama de Pareto*

O diagrama de Pareto é um gráfico em barras que consiste em obter dados a partir de um processo de coleta, a fim de mostrar com mais clareza causas e problemas. Ele ordena as frequências das ocorrências de forma decrescente, mostra também a curva de percentagens acumuladas e permite melhor identificação do que deve ser priorizado primeiro, para que os esforços sejam feitos em cima dos mesmos (MARTINS JR, 2002).

O diagrama de Pareto nada mais é do que colocar dados coletados em um gráfico de barras verticais. Para conseguir a coleta desses dados, deve-se fazer um acompanhamento do que se deseja verificar. Depois de obter os dados, inseri-los no gráfico, que tem na maioria das vezes no seu eixo vertical a “quantidade de repetições de determinado problema” e no eixo horizontal os “tipos de problemas” (BEHR, 2008).

2.4. A implementação do endomarketing

Bekin (2004) afirma que para o endomarketing ser bem-sucedido em sua aplicação deve haver um diagnóstico de análise do ambiente interno da empresa, determinada pelos fatores externos que serão obtidos os pontos fortes e fracos da organização.

Deve-se fazer uma análise do ambiente, ou seja, onde a empresa precisa verificar possíveis oportunidades que estão sendo desperdiçadas por motivos como falta de treinamento, funcionários desmotivados ou comunicação ineficaz entre as equipes, outra etapa importante é o diagnóstico que deve analisar e avaliar os pontos fracos e fortes que constitui a organização, e por último deve se definir os objetivos do projeto do endomarketing, ou seja, definir aonde se quer chegar, qual o objetivo a ser atingido (BEKIN, 2004).

Algumas ações são necessárias para se utilizar endomarketing dentro da empresa, serão apresentadas as fases que envolvem seu processo de implementação:

2.4.1. Motivação

Robbins (2000) define a motivação como a disposição de se fazer um nível elevado de esforço, visando às metas propostas pela empresa, direcionada pela capacidade de satisfação individual, ou seja, funcionários que se sentem motivados estão em estado de tensão a realizar determinada função, quanto maior a tensão, maior será o esforço, e se o esforço consegue levar à satisfação de ter alcançado o sucesso desejado, a tensão é reduzida.

Brum (2005) afirma que a motivação é a principal composição do endomarketing, é como se fosse o carro chefe para o comprometimento dos funcionários com a empresa, então como conseguir essa motivação? Ele atua como uma ferramenta que transforma a comunicação e abastece a motivação, e o que também ajuda o funcionário a reconhecer que o crescimento da empresa significa seu próprio crescimento.

O endomarketing ajuda principalmente a melhorar a comunicação dos gerentes com seus "clientes internos", e também ajuda no alcance dos objetivos

desejados pela empresa e o que elas esperam de seus funcionários, e isso tem sido muito valorizado desde a década de 90 por que é uma tarefa difícil e requer muita dedicação dos gerentes e gestores de RH para descobrir os medos, desejos e como irá motivar seus funcionários (NOLETO, 2009).

2.4.2. Comunicação

Para Kotler (2002) a comunicação envolve alguns fatores, como a troca de algumas informações e que exige um *feedback* que nada mais é que a opinião. Alguns sistemas de informação utilizados pelas empresas não garantem a comunicação, pois a mesma envolve o processo de ouvir, de assimilar ideias e de participação. A empresa deve se identificar com o público-alvo, estabelecer os parâmetros da comunicação, criar uma mensagem, escolher os meios para repassar essa mensagem, definir a fonte das informações e adquirir o *feedback*.

De acordo com Brum (2000) a informação é o produto da comunicação que pode beneficiar na relação da empresa e do funcionário. É uma via de mão dupla que interessa a ambas as partes onde empresas e funcionários trocam experiências, e se comunicam de uma forma eficaz, obtendo um bom desempenho que beneficiarão o cliente externo.

2.4.3. Liderança

A liderança tem um novo modelo de ação, esta não age de forma de cima para baixo, mas sim uma liderança cooperativa, que não tenha nenhuma interferência de nível hierárquico e que busca através do diálogo o método de solução para os problemas (BEKIN, 1995).

O papel do líder passa a incluir novos desafios, como o de repassar aos funcionários a visão empresarial, direcionar os objetivos, estimular a criatividade e a iniciativa, ou seja, ser um facilitador de ações, ou seja, possui a facilidade de influenciar os funcionários a trabalharem visando o objetivo através de confiança e seu caráter (HUNTLE, 2006).

Brum (2000) argumenta sobre a liderança e endomarketing, que além de informar e auxiliar, estes servem para disciplinar as coordenadas e gerencia das

empresas, para determinada ação que seja compartilhada com os níveis motivacionais do público interno.

Diante deste contexto, Chiavenato (2005) afirma que a liderança é como se fosse um ciclo contínuo que permite influenciar a equipe a seguir uma direção para atingir uma meta, apesar de qualquer conturbação. O autor complementa que para atingir o sucesso, o líder precisa saber enfrentar diversos fatores abrangentes, tais como: motivação, comunicação, relações interpessoais e trabalho em equipe. O perfil que se deseja para um líder coerente e com os valores de cooperação enfatizados pelo endomarketing é aquele que trabalha com o grupo e para o grupo.

A nomeação de um líder no contexto do grupo não está ligada somente a qualidades pessoais, identificar as tarefas e normas propostas pela organização também são de grande ajuda para que os trabalhadores entendam quais os valores e habilidades são vistos como mais motivadores. Desse modo eles respeitaram o gerente não só pelas suas competências, mas também por respeitar as normas que ali foram edificadas ao longo do tempo (GONDIM; SILVA, 2014).

2.5. Marketing multinível

De acordo com Marks (1995) o marketing multinível ou marketing de rede possui um sistema de distribuição em que consumidores e vendedores não possuem um intermediário, o que faz com que o negócio se torne independente.

Aragão (2009) afirma que o marketing multinível teve origem nos Estados Unidos quando o Dr Carl Rehnberg teve a ideia de reunir o maior número possível de vendedores para vender seus produtos e remuneravam-nos com níveis para mantê-los motivados, quando maior o nível alcançado maior eram as recompensas.

Kotler e Armstrong (2007) afirmam que o marketing multinível possui dois pilares, sendo eles: o marketing de relacionamento direto onde os funcionários buscavam apenas o contato com os clientes e mantê-los fieis sem visar o lucro e o marketing de pedido direto, onde o visavam apenas as vendas e os lucros.

3. MATERIAL E MÉTODOS

3.1. Caracterização do local da pesquisa

O estudo foi realizado em uma empresa de marketing multinível ou marketing de rede, que oferece produtos de beleza, higiene, saúde e bem-estar, possui sua sede principal em Barueri-SP e outras 400 franquias espalhadas em todo o país. A empresa funciona como uma rede, aonde os próprios colaboradores podem trazer para si outros colaboradores, assim formando uma cadeia de funcionários trabalhando para um único propósito.

A franquia facilita o trabalho de entrega dos produtos para os membros da empresa da cidade que a franquia reside e cidades próximas, o dono da franquia recebe uma porcentagem sobre cada produto comercializado na franquia, franquias podem ser abertas pelos membros da empresa em qualquer cidade do país.

A empresa oferece treinamento para recrutamento e dicas sobre como fazer um consumo inteligente proporcionando uma melhor economia em casa, assim como produtos de vendas diretas, através de seus membros que fazem essa revenda. Ao todo possui cerca de 400 itens em todo seu catálogo. Um dos pontos fortes da empresa é a adoção de seu sistema de marketing multinível que proporciona um negócio mais sólido, sustentável e altamente lucrativo. Também possui um sistema de pontos para recompensar seus membros pelo trabalho e motivar os mesmos, pontos valem dinheiro e prêmios, um membro pode fazer pontos consumindo produtos, vendendo ou cadastrando novas pessoas para participarem do projeto, e também receber uma porcentagem dos pontos que os membros cadastrados recebem.

A franquia que foi escolhida para a aplicação do Endomarketing está localizada na região de Bebedouro SP e possui 240 membros em toda sua rede. Para a comunicação diária entre eles é utilizado aplicativos de comunicação, ligações e vídeoconferência, o uso da tecnologia da comunicação é indispensável.

As equipes também participam de reuniões de alinhamento a cada quinze dias, nas quais é reforçada a meta que deve ser atingida no mês, discutir técnicas

para alcançar essa meta, troca de experiências para aproximação e motivação dos membros. O período de coleta dos dados foi realizado entre 24/04/2017 à 09/05/2017.

3.2. Fluxo de distribuição da empresa

A empresa não possui loja, o único meio de se adquirir produtos é por meio dos revendedores, matriz principal encurta o caminho de distribuição e o produto sai direto da fábrica para os revendedores e para a franquia, diminuindo assim os custos com logística e revenda de atacado. O lote é distribuído na franquia conforme a demanda ou são entregues diretamente para o revendedor (cobrando uma taxa extra de frete).

3.3. Sistema de pontuação para obtenção de lucros

A empresa trabalha com um sistema de pontuação, quanto mais pontos os funcionários obterem, maiores serão seus lucros, podendo até ganhar prêmios extras como: carro, viagens, cruzeiros e etc. Esse sistema implantado pela empresa fornece motivação aos membros das equipes visando alcançar suas metas e objetivos para obtenção de riquezas pessoais.

Mas como alcançar essas metas? Como transformar essa motivação em resultados reais? Para isso, os autores da pesquisa também trabalharam com base nesse sistema de pontuação para verificar o antes e depois, o quanto o Endomarketing influenciou esses funcionários a alcançar essas metas propostas.

Abaixo na Tabela 1 é apresentada uma demonstração desse sistema de pontuação.

Tabela 1 - Sistema de pontuação e prêmios adotado pela empresa

Nível	Pontuação	Renda Residual	Prêmios
1	2,000	R\$ 354,00	-
2	5,000	R\$ 1.298,00	-
3	15,000	R\$ 2.894,00	-
4	50,000	R\$ 11.332,00	Cruzeiro pela costa brasileira
5	120,000	R\$ 22.298,00	-
6	200,000	R\$ 32.864,00	Viagem para Cancun
7	500,000	R\$ 75.872,00	Viagem para Disney + BMW
8	1,000,000	R\$ 158.650,00	Viagem pela Europa + evoque
9	4,000,000	R\$ 277.632,00	Viagem para Taiti + Rolex
10	8,000,000	R\$ 425.648,00	Escolha de um Supercarro
11	18,000,000	R\$ 600,000,00	Ferrari ou Lamborghini

Fonte: Autoria própria (2017)

3.4. METODOLOGIA

3.4.1. Coleta dos dados

O método de pesquisa é um método quantitativo e qualificativo que buscou avaliar por meio da aplicação de questionários aos membros da empresa as variáveis que refletissem no treinamento dos mesmos, qual seria o nível de estímulo oferecido a eles, participação e comunicação interna estabelecida entre os membros da equipe, o *feedback*, e como essa empresa tem desenvolvido as ferramentas de apoio oferecidas para manterem-se competitiva e aumentar sua participação no mercado.

Para a obtenção desses dados, foram utilizados três modelos de questionários em uma amostra de 40 funcionários que formam uma equipe - a equipe possui um líder - que aceitaram participar da pesquisa. A aplicação do Endomarketing foi feita em cima dessa amostra, pois seria inviável incluir no projeto todos os 240 funcionários da rede, por conta de tempo dos autores da pesquisa, a dificuldade de interação com todos e a disponibilidade dos membros em participar. A pesquisa foi desenvolvida em três etapas, sendo elas:

1º Etapa: Foi distribuído um modelo de questionário aberto (Anexo 1) aos membros para responderem quais eram suas dificuldades e os problemas mais ocorrentes, após a obtenção desses dados, utilizou-se o Diagrama de Pareto para uma análise mais clara e direta, com o cruzamento dos dados elaborou-se um questionário final de múltipla escolha (Anexo 2) com apenas as ocorrências mais frequentes para dar seguimento a pesquisa.

2º Etapa: A condução da segunda etapa foi trabalhar em cima dos dados coletados na primeira etapa, buscando aplicar técnicas do Endomarketing para diminuir as causas mais frequentes. Para isso, foram marcadas reuniões com as equipes na sede da franquia, onde foram aplicadas as ferramentas como o *feedback*, *brainstorming* (tempestade de ideias) e empowerment. Também foi disponibilizado para os funcionários minipalestras de como a comunicação interna pode estimulá-los e motivá-los a buscarem melhores resultados e se tornarem colaboradores. Incentivamos os membros mais experientes a projetarem um treinamento para facilitar a comunicação com o cliente e melhorar o recrutamento de novos membros. Nas reuniões interagimos de forma dinâmica e sugerimos aos membros que estruturassem um treinamento utilizando ferramentas criadas por eles mesmos ou adaptarem outra ferramenta existente, dando total liberdade para expressarem suas ideias, pois isso desenvolve uma singularidade na equipe que pode vir a ser um diferencial para a evolução dos funcionários na empresa.

Após essa dinâmica, foi sugerido que a empresa aplicasse esse modelo de treinamento sequencialmente para estar sempre em mudança, pois a cada nova descoberta dos membros sobre métodos mais simples e eficazes de atingir a satisfação do cliente melhor será seus resultados, qualquer membro da rede pode sugerir alterações nesse treinamento que é transmitido para a equipe quinzenalmente. As reuniões foram marcadas pelos pesquisadores de acordo com a disponibilidade dos membros da equipe.

3º Etapa: Considerando o propósito descritivo da pesquisa, após a aplicação do Endomarketing, foi feita a análise quantitativa através de um último questionário conclusivo, para observar quais foram os indicadores que influenciaram na transição desses funcionários em se tornarem colaboradores, e como o Endomarketing

interferiu para diminuição das causas frequentes, no aumento de vendas e/ou pessoas cadastradas e na satisfação desses colaboradores.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente abordou-se a questão de gêneros dos funcionários da empresa, para facilitar aos pesquisadores a compreensão e estudar quais formas seriam mais viáveis para transmitir a informação e passar a mensagem aos membros das equipes. A Tabela 2 apresenta os resultados das respostas obtidas:

Tabela 2 - Quantidade de gênero por funcionários

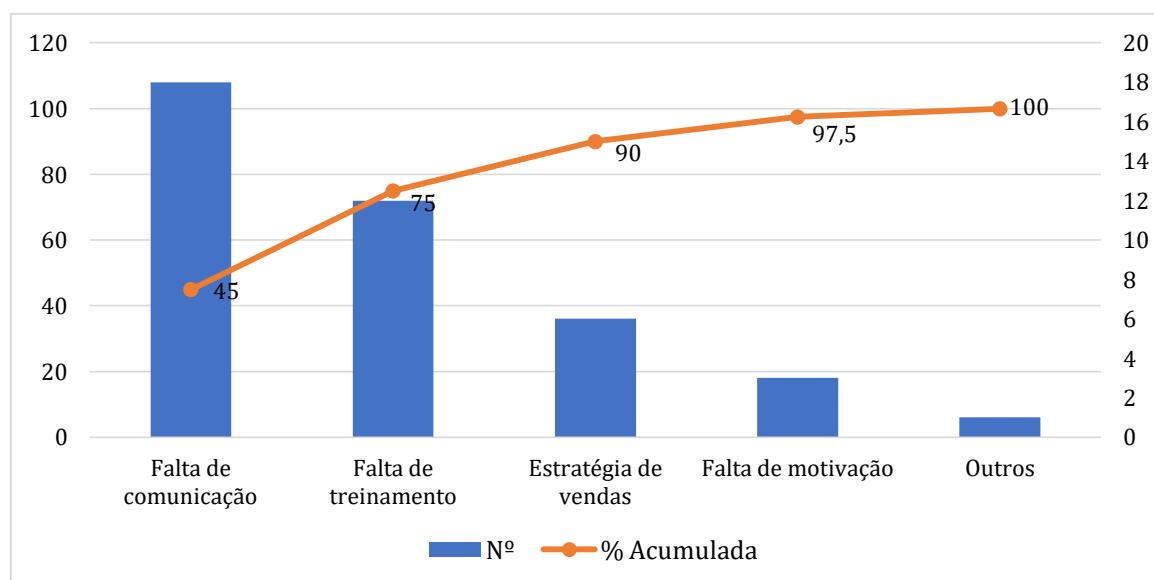
GÊNERO	N	%
Homem	28	70
Mulher	12	30
TOTAL	40	100

Fonte: Autoria própria (2017)

Após o levantamento dos dados, foi constatado que 70% dos funcionários que trabalham na empresa são homens e 30% são mulheres, demonstrando assim uma grande diferença de gênero entre os membros, sendo a maioria homens. Os dados apontam um desequilíbrio na empresa, porém por ser uma empresa de marketing multinível isso não interfere no desenvolvimento pessoal dos funcionários, independente do gênero.

A seguir foi aplicado um questionário aberto aos funcionários para que respondessem um dos principais problemas que para eles seria uma barreira de crescimento, tanto eles quanto para à empresa. Após responderem à questão, os dados foram aplicados no Diagrama de Pareto para que pudesse identificar os problemas mais frequentes apontados pelos próprios funcionários demonstrado abaixo pelo Gráfico 1.

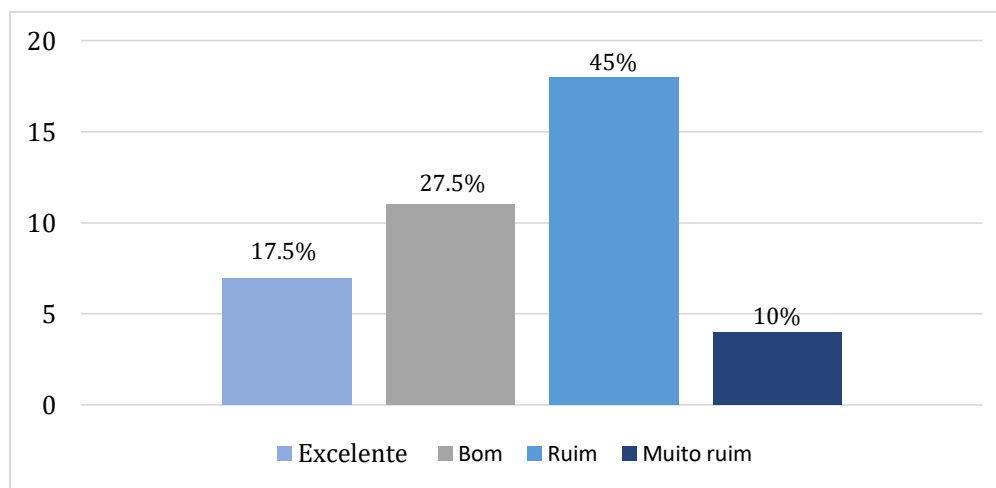
Gráfico 1 - Ocorrências mais frequentes na empresa



Fonte: Autoria própria (2017)

De acordo com Oliveira et al. (2005) o Diagrama de Pareto é um gráfico em barras que demonstra as causas mais frequentes da maior para menor ocorrência e identificando de maneira objetiva a gravidade e origem dos problemas. Sendo assim, segundo o gráfico 1 ficou evidente que poucos elementos são responsáveis pela maioria das causas e as causas mais ocorrentes que foram classificadas como prioridades foram a falta comunicação (45%) e a falta de treinamento (30%).

De acordo com os dados obtidos no questionário aberto, iniciou-se a distribuição do questionário fechado para saber qual era o nível de treinamento oferecido aos funcionários pela empresa, sendo classificado como muito ruim, ruim, bom e excelente.

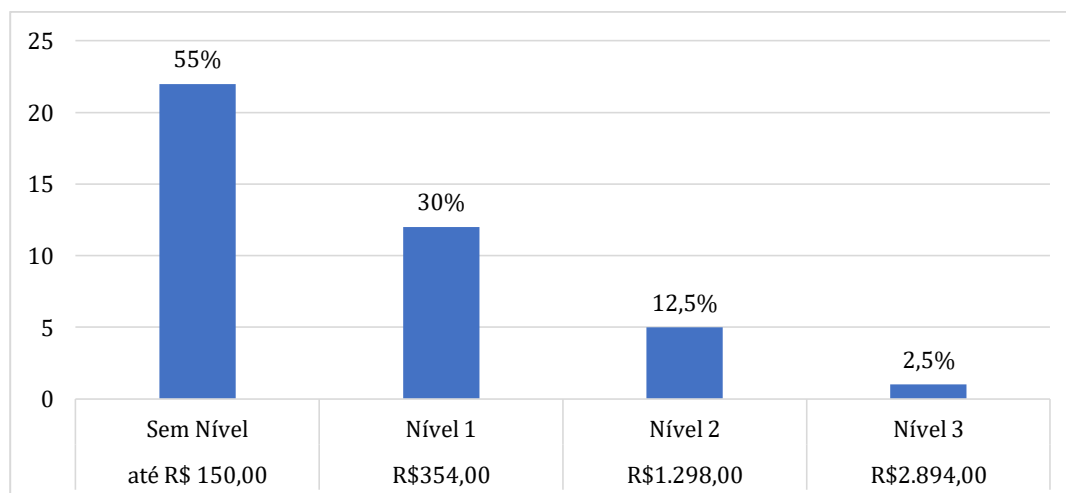
Gráfico 2 - Nível de treinamento oferecido aos funcionários da empresa

Fonte: Autoria própria (2017)

Segundo Terra (2000) o treinamento faz parte de uma Gestão de Conhecimento que busca conhecer as características e necessidades individuais e coletivas dos funcionários no ambiente interno para se obter um processo de aprendizagem e criação. Cientes disso, os autores fizeram uma análise, e concluiu-se que a empresa oferece um nível de treinamento intermediário aos funcionários onde 45% foi classificado como ruim e 27,5% como bom.

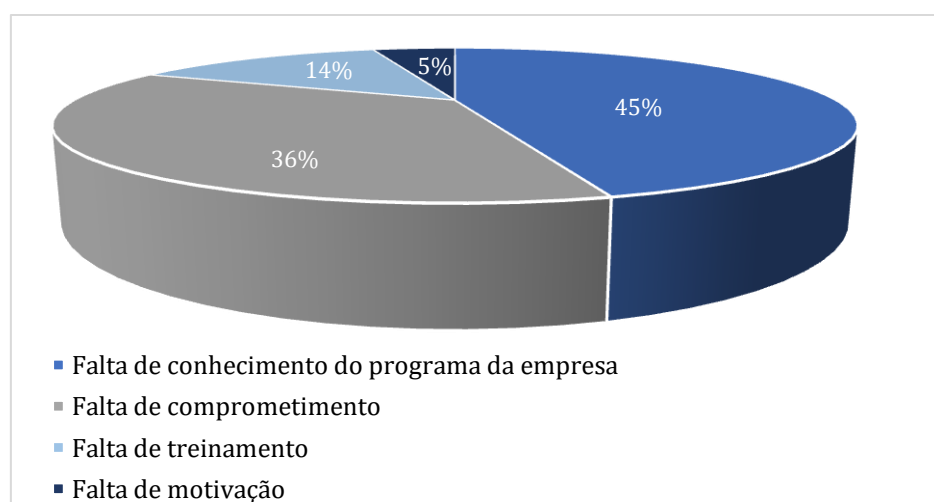
Com isso identificou-se que o déficit no treinamento era devido à falta de conhecimento dos membros que passavam o treinamento. Sendo assim, foi decidido em conjunto com os membros da equipe que seria importante e necessário conhecer os conceitos de treinamentos e descobrir novas ferramentas, para então replicar aquilo que foi aprendido para o resto da equipe, ou seja, passar o conhecimento a diante.

Também foi feito um levantamento da renda média residual do mês de junho (um mês pré Endomarketing) para saber até que ponto a aplicação da ferramenta influenciaria no lucro desses membros, essa informação proporcionou saber quantos funcionários estaria em cada nível de ganho na empresa.

Gráfico 3 - Quantidade de funcionários em cada nível no mês de junho

Fonte: Autoria própria (2017)

Segundo o Gráfico 3, concluiu-se que a maioria dos funcionários estão sem o nível exigido pela empresa para poder lucrar de acordo com a pontuação de cada nível sendo 55% deles, por outro lado 30% dos membros estão no nível 1 e apenas 12,5% e 2,5% dos funcionários estão no nível 2 e 3 respectivamente. Essa informação chamou a atenção dos pesquisadores, pois 55% dos funcionários estão sem nível, portanto, foi feito um levantamento de dados para descobrir quais eram os indicadores que impediam esses 55% a avançarem de nível.

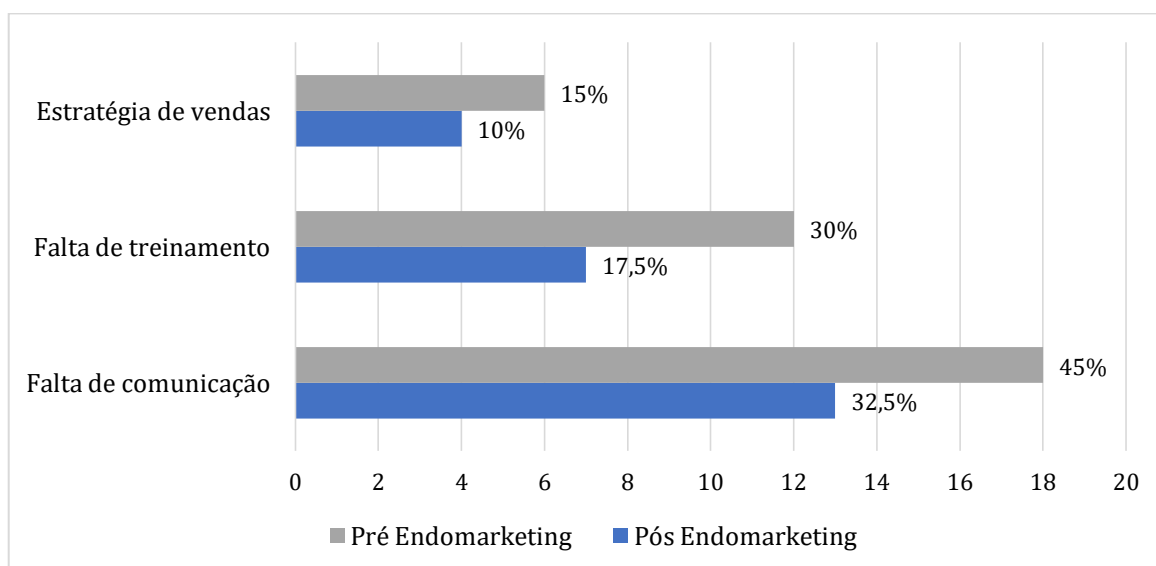
Gráfico 4 - Indicadores da dificuldade de progressão pessoal na empresa

Fonte: Autoria própria (2017)

Após a obtenção dos dados, observamos que os indicadores que dificultam a progressão de nível dos 55% dos funcionários que estavam sem nível como foi

mostrado no Gráfico 3, é a falta de conhecimento do programa e métodos da empresa sendo 45% do total, também 36% é a falta de comprometimento dos próprios funcionários seguidos de 14 % falta de treinamento e 5% falta de comunicação. Sendo assim, concluímos que a falta de conhecimento do programa da empresa e a falta de comprometimento dos funcionários, faz com que a rotatividade aumente, e para mudar esse quadro foi essencial transmitir claramente aos funcionários a missão, visão e valor da empresa e seu plano de negócio através da informação sem ruídos fornecida pelas técnicas do Endomarketing.

Gráfico 5 – Comparação pré e pós-aplicação do Endomarketing nas causas mais frequentes



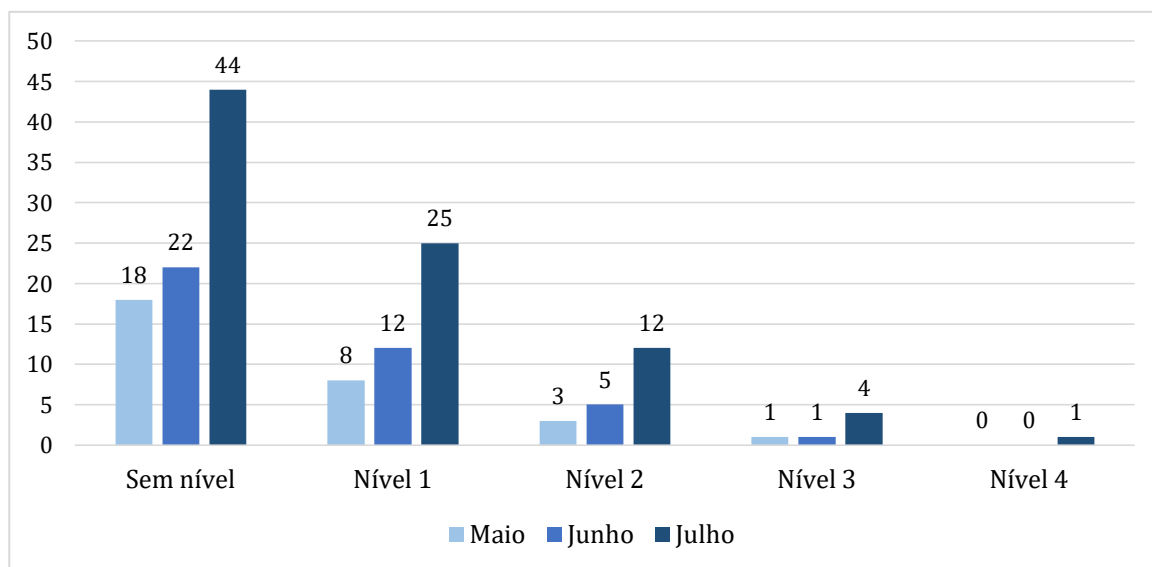
Fonte: Autoria própria (2017)

De acordo com Noleto (2009) o Endomarketing é uma ferramenta que busca fazer com que a empresa veja seus funcionários como recursos e não custos, portanto, essa ferramenta quando aplicada transmite informação e conhecimento ao seu público interno gerando assim um melhor desempenho em suas ações como um todo. Sendo assim, o Gráfico 5 apresenta a comparação pré e pós aplicação do Endomarketing nas causas mais frequentes da empresa, como pode-se observar houve uma diminuição de 5% na estratégia de vendas, 12,5% na falta de treinamento e falta de comunicação respectivamente.

A diminuição das causas frequentes mostra a efetividade do Endomarketing nas empresas, principalmente no marketing multinível, pois o Endomarketing é uma ferramenta de comunicação interna que afeta também outras áreas quando

implantada na empresa como na área de treinamento e estratégia de vendas, pois possibilita através de uma boa comunicação troca de experiências, ideias e conhecimento entre os funcionários, mostrando-se verdadeira as afirmações feitas por outros autores, como Saul Bekin, no referencial teórico de que um bom marketing interno pode refletir no desempenho da empresa em geral.

Gráfico 6 – Quantidade de membros em cada nível pós aplicação do Endomarketing



Fonte: Autoria própria (2017)

Brum (2005) afirma que a motivação é a principal composição do Endomarketing, é como se fosse o carro chefe para o comprometimento dos funcionários com a empresa, pois ela transforma a comunicação e abastece a motivação, e o que também ajuda o funcionário a reconhecer que o crescimento da empresa significa seu próprio crescimento. Portanto, o Gráfico 6 nos permite visualizar o número de membros da equipe em cada nível ao longo dos meses de maio (um mês antes da coleta da amostra), o mês de junho - período em que a amostra foi coletada - e o mês de julho onde o endomarketing já estava sendo aderido pela equipe. Podemos observar que o tamanho total da equipe aumentou entre maio e junho de 30 para 40 membros, ou seja, um aumento de 33,3% no mês em que o Endomarketing ainda não estava sendo aplicado, entre os meses de junho e julho onde a ferramenta já estava em uso, o aumento de membros foi de 40 para 86, ou seja, houve um aumento de 115%.

Nota-se o quão impactante o Endomarketing foi nessa equipe, pois todos os níveis dobraram em apenas um mês, podendo assim observar, que esses funcionários já estariam se tornando colaboradores da empresa trazendo novos colaboradores através de seus próprios contentamentos. Buscaram-se também dados na empresa para verificar a rotatividade dos funcionários nos meses de maio e junho e foi constatada uma margem de 60%, durante o mês em que o Endomarketing foi aplicado essa rotatividade caiu para 14% mesmo com o crescimento do número de novos membros que dobrou comparado ao mês anterior.

A mudança na rotatividade acontece porque com uma melhor comunicação e treinamentos adequados os membros da equipe se sentem menos frustrados quando algo não ocorre como o planejado, quando a ideia da empresa é passada corretamente o membro se sente mais integrado na equipe e com liberdade para expor ideias, assim os iniciantes se mantêm motivados e engajados para buscar melhor desempenho.

6. CONCLUSÃO

A pesquisa teve a pretensão de diagnosticar se o Endomarketing pode ser utilizado como ferramenta para formação de colaboradores em empresas de marketing multinível. Foram utilizadas pesquisas já realizadas a respeito do assunto com o objetivo de identificar as lacunas não exploradas. O eixo abordado neste artigo teve como base a visão de outros autores que permearam por outro viés áreas, o que nos proporcionou uma visão mais ampla da ferramenta Endomarketing. Visão essa, que contribuiu para identificar que os colaboradores têm que estar comprometidos com o processo de implementação, tendo em vista que se trata de um processo cíclico e contínuo.

Um dos grandes desafios do Endomarketing é como fidelizar seu cliente interno, portanto esta área é ampla. Nesse sentido há muito a ser estudado e aperfeiçoado, pois envolve diretamente as relações humanas e interpessoais.

Este artigo tentou contribuir com as empresas e principalmente empresas de marketing multinível aonde a rotatividade é alta, para melhorarem seu marketing interno e suas relações com seus funcionários. Por fim, com os resultados revelados

pela pesquisa, concluiu-se que o Endomarketing é uma ferramenta de apoio na formação de colaboradores para as empresas reduzirem a rotatividade de funcionários, melhorar a comunicação, aumentar a motivação, fornecer conhecimento e podendo melhorar ainda mais sua qualidade em seus produtos e serviços. Qualidade essa que pode resultar em colaboradores mais motivados e uma comunicação interna mais clara e assertiva, resultando em funcionários satisfeitos e empenhados a expandir ainda mais o negócio e atrair mais colaboradores.

REFERÊNCIAS

ARAGÃO, P. T. *Pequena história do marketing multinível*. Recife: Comunigraf, 2009. Disponível em: <https://liceu.fecap.br/LICEU_ON-LINE/article/view/1681/948>. Acesso em: 10 set. 2017.

BECKER, C. *A contribuição do endomarketing no comprometimento organizacional: um levantamento em uma empresa de material esportivo*. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração com ênfase em Gestão empreendedora) - Universidade Feevale, Novo Hamburgo, 2011.

BEHR, A.; MORO, E. L.S.; ESTABEL, L. B. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 37, n. 2, p. 32-42, 2008.

BEKIN, S. F. *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.

_____. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

Bohnenberger, M.C. *O Marketing Interno como instrumento para elevar o comprometimento organizacional*, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado, Rio de Janeiro, 2011.

BRUM, A. M. *Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno*. Porto Alegre: L&PM, 1998.

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

_____. *Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade*. Porto Alegre, RS: Ortiz, 1994.

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

CHIAVENATO, I. *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus., 1999.

COSTA, D. *Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora*. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

DAYCHOUM, M. *40+10 ferramentas e técnicas de gerenciamento*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

DE OLIVEIRA, S. E.; ALLORA, V.; SAKAMOTO, F. T. C. Utilização conjunta do método UP'–Unidade de Produção (UEP') com o Diagrama de Pareto para identificar as oportunidades de melhoria dos processos de fabricação–um estudo na agroindústria de abate de frango. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS-ABC. *Anais...*, 2005.

GALBRAITH, J.; DOWNEY, D.; KATES, A. *Projeto de organizações dinâmicas: um guia prático para líderes de todos os níveis*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. *Motivação no trabalho*. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. *Psicologia das organizações e trabalho no Brasil – 2* AMGH Editora, 2014.

GRÖNROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HIRAYAMA, A. F. N. *Endomarketing como ferramenta para motivação e integração de equipes*. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/endomarketing-como-ferramenta-para-motivacao-e-integracao-de-equipes/31080>>. Acesso em: 28 Fev. 2017.

HUNTER, J. C. *Como se tornar um líder servidor*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KISHEL, G.; KISHEL, P. *Marketing de rede de vendas*. São Paulo: Makron Books, 1994.

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2002.

_____. *Princípios de marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

LEVY, R. S. *Avaliação de desempenho de funcionários: um estudo de caso no banco X*, 2008. Monografia (Bacharel em Administração Acadêmica) - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais – FATECS, Brasília DF, 2008. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/966/2/20450810.pdf>>. Acesso em: 10 Jun. 2017.

MARKS, W. *Marketing de rede: o guia definitivo do MLM (multilevel marketing)*. São Paulo: Makron Books, 1995.

MARTINS JR., V. A. *Ferramentas da qualidade*. Curitiba: Móbile Chão de Fábrica, 2002.

MEIRELES, M. *Ferramentas administrativas para indicar, observar e analisar problemas*. São Paulo: Arte & Ciência, 2001.

NOLETO, P. F. N. A importância do endomarketing na empresa moderna. Guaraí, 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-do-endomarketing-na-empresa-moderna/31098/>>. Acesso em: 2 maio 2017.

ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

SIQUEIRA, W. *Avaliação de desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

TANNUS, de Oliveira Palmieri; ROCHA, J.; NAVARRO, B. F.; CARLOS, A. Comunicação organizacional como visão estratégia utilizando o empowerment como fator determinante para o desenvolvimento de uma organização. *Revista Pensamento Contemporâneo*, 2008.

TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

ANEXOS

ANEXO 1 – Pesquisa de opinião feita aos funcionários da empresa

I). Apresente abaixo **um único problema** que se você pudesse implementar melhoraria em sua empresa para que ele se resolvesse, você implementaria pensando no bem comum de todos?

Fonte: Autoria própria (2017)

ANEXO 2 – Questionário aplicado aos funcionários da empresa

1	Qual gênero você é	<input type="checkbox"/> Homem <input type="checkbox"/> Mulher
2	Qual a sua idade	<input type="checkbox"/> Menos de 18 anos <input type="checkbox"/> De 18 a 25 anos <input type="checkbox"/> De 26 a 35 anos <input type="checkbox"/> De 36 a 55 anos <input type="checkbox"/> Mais de 55 anos
3	A empresa conhece e entende as expectativas, necessidades e exigências dos seus clientes?	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Muito ruim
4	A empresa proporciona condições para que os seus funcionários se sintam comprometidos em fazer um trabalho de qualidade?	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Muito ruim
5	Na sua opinião, o esforço que a empresa concentra no sentido de proporcionar aos seus clientes serviços/produtos de qualidade é atingido com que frequência?	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Muito ruim
6	As informações fornecidas pelos clientes são levadas em consideração e modificam as ações da empresa com relação a forma de desenvolver o trabalho?	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Muito ruim
7	Em sua opinião a empresa possui todas as condições necessárias para atender às exigências solicitadas pelos clientes?	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Muito ruim
8	Você conhece os objetivos de sua área de trabalho?	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Muito ruim

9	A comunicação interna da empresa é valorizada e praticada pelos membros de cada equipe?	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Muito ruim
10	Você sente forte sentimento de orgulho e de satisfação em trabalhar na empresa?	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Muito ruim
11	Você se sente valorizado como funcionário desta empresa?	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Muito ruim
12	A empresa estimula o desenvolvimento profissional de seus funcionários através da motivação?	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Muito ruim
13	O treinamento proporcionado aos funcionários de todos os níveis da organização, para que possam desempenhar suas atuais funções, tem gerado alto grau de satisfação?	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Muito ruim

Fonte: Autoria própria (2017)

Recebido em 6/12/2017

Aprovado em 21/12/2017