

# ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DA WINE.COM

Elenice Siqueira Rosa<sup>1</sup>  
Izamara Nicole de Souza<sup>2</sup>  
Aldomar Nascimento Junior<sup>3</sup>

## RESUMO

Este artigo tem por objetivo analisar a eficácia da utilização das ações de endomarketing da empresa Wine, relacionado aos benefícios, a motivação dos funcionários, e a satisfação interna, visando o alcance dos objetivos organizacionais. Para atingir este objetivo, foi realizada uma pesquisa de campo e uma análise qualitativa, comparando os dados levantados com os conceitos apontados no referencial teórico. Os dados foram levantados através de entrevista formal realizada com o gerente da empresa. Foi verificado que a utilização destas ações de endomarketing adotadas pela empresa reflete no comportamento dos colaboradores de forma positiva e nos resultados obtidos pela empresa, levando em consideração que de acordo com Brum, o endomarketing trata de ações que fortalecem os laços entre a empresa e os colaboradores. O estudo indica que o gerente entrevistado possui pleno conhecimento das ações de endomarketing utilizadas na empresa, e confirma a eficácia do uso deste recurso na satisfação interna.

**Palavras-chave:** Endomarketing. Marketing. Motivação.

## ABSTRACT

This article has by objective analyze the efficacy of the application of endomarketing actions by the Wine Company, related to the benefits, the motivation of the employees, and the internal satisfaction, aiming to reach the company objectives. To achieve this objective, it was realized a field survey and a qualitative analysis, comparing the data obtained with the concepts highlighted in the theoretical frame of reference. The data was obtained realizing a formal interview with the company manager. It was verified that the application of this endomarketing actions adopted by the company reflects in the behavior of the employees in a positive manner, and in the results obtained by the company, taking into account that according to Brum, the endomarketing comes to actions that strengthen the ties between the company and employees. The study confirms that the interviewed manager has full knowledge

---

<sup>1</sup> Graduanda do curso de Administração da Faculdade Capixaba da Serra – MULTIVIX Serra.

<sup>2</sup> Graduanda do curso de Administração da Faculdade Capixaba da Serra – MULTIVIX Serra.

<sup>3</sup> Orientador. Docente da Faculdade Capixaba da Serra – MULTIVIX Serra.

in the endomarketing actions adopted by the company, and confirms the efficacy of this feature in the internal satisfaction.

**Key-words:** Endomarketing. Marketing. Motivation

## 1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente competitivo, observa-se uma necessidade cada vez maior de gestores comprometidos com a satisfação pessoal e profissional de seus colaboradores. E de acordo com Bekin (2004), o endomarketing é considerado uma ferramenta de gestão estratégica que serve para sintonizar e sincronizar a empresa e seus colaboradores, cujo objetivo é estimular abertura para mudanças internas nas organizações. Nesse cenário, o endomarketing, tem sido uma importante ferramenta para a manutenção do processo motivacional dos colaboradores dentro das organizações.

Atualmente, é possível perceber que as organizações têm aumentado sua preocupação em trabalhar com seus colaboradores, de modo a ouvir sugestões, fazendo com que participem das tomadas de decisões, desenvolvendo um alto nível de satisfação com as organizações. Com isso, os funcionários se sentem motivados a produzir mais, estabelecendo um diferencial de competitividade para as empresas. Brum (1994) ressalta que os programas de qualidade determinam a realização de trabalhos em grupo, e que esta é a forma mais eficiente do comprometimento das pessoas nos processos de mudanças.

Brum (1998) enfatiza que o principal objetivo do endomarketing é fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, serviços e mercados nos quais atua.

Com a necessidade de uma ferramenta voltada para a gestão de conflitos internos, Saul Faingaus Bekin, criou na década de 70, a ferramenta de gestão empresarial, e em 1990, publicou seu livro “Fundamentos do Endomarketing”, com o objetivo de acabar com os conflitos internos nas organizações (BEKIN, 2004). Segundo Brum

(2000), quando o Endomarketing surgiu no Brasil, era aplicado em empresas do segmento industrial, com o intuito de serem mais competentes que os sindicatos na comunicação com os funcionários. Com o passar do tempo, a visão dos gestores sobre o uso de estratégias do endomarketing foram evoluindo e, atualmente tem sido uma aliada na melhoria da satisfação interna, e conseqüentemente, do cliente externo.

Diante desses desafios, o interesse em estudar a satisfação do cliente interno surgiu a partir de observações feitas no ambiente profissional e acadêmico, onde se percebe que um dos principais problemas das organizações é a falta de ações que motivam seus colaboradores. A satisfação do cliente interno é essencial para a existência e o desenvolvimento de uma empresa. Com isso, é importante que as empresas compartilhem suas visões com seus colaboradores (BRUM, 1998). Desta maneira, as organizações devem rever seus conceitos de satisfação dos funcionários, pois as ações de Endomarketing permitem um ambiente de integração com superiores, colegas e com o próprio ambiente de trabalho, resultando assim no bem-estar dos mesmos e eficácia dos processos da empresa.

Assim, o objetivo desta pesquisa é identificar como uma empresa pode utilizar as ações de Endomarketing para garantir a satisfação dos clientes internos e o alcance dos objetivos organizacionais. Para atender este desafio, o presente artigo está estruturado em quatro partes, além da presente introdução. Na segunda, são apresentados alguns conceitos de Endomarketing no referencial teórico. Na terceira parte, é apresentada a metodologia utilizada na pesquisa. Na quarta parte, é apresentada a história da empresa, e a análise de dados levantados através da pesquisa de campo e do referencial teórico. Finalmente, na quinta parte são apresentadas as conclusões do estudo, as considerações finais e sugestões para futuras pesquisas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MARKETING

Segundo Kotler (2006), o Marketing abrange a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, e através dele as pessoas alcançam aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros. Independentemente de estas pessoas estarem “dentro” ou “fora” da organização.

Já de acordo com Semenik (1995), Marketing integra um processo gerencial que aplica as informações extraídas de pesquisas de mercado e do relacionamento com seus clientes para visão inovadora na criação de estratégias. Por explorar a meios diversos para obtenção de dados continuamente, consegue suprir as demandas e as exigências do público alvo com qualidade. Logo, Drucker (2003), afirma que a atividade do marketing não pode estar ligada somente a um departamento, e sim envolver a empresa inteira.

Entretanto, Cobra (1990), afirma que marketing é o processo de planejamento, e execução desde a criação, promoção e distribuição de ideias, serviços e mercadorias que criam trocas que satisfaçam os objetivos organizacionais e individuais. Assim, as empresas que adotam o marketing têm o mercado como foco de suas ações (ARRUDA, 2005).

Kotler (1994) faz referências à diferenciação entre o marketing externo e o marketing interno. Segundo ele, não faz sentido oferecer um excelente serviço, antes dos colaboradores estarem aptos a fornecê-lo. Com isso, “o endomarketing deve vir antes do marketing” (KOTLER, 1998).

### 2.2 ENDOMARKETING

O endomarketing é conceituado como um processo em que seu foco é, sintonizar e sincronizar, para assim implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa, que visa e depende da ação para o mercado (BEKIN, 2004). O Endomarketing pode ser percebido como um processo elaborado junto ao

planejamento estratégico da empresa que visa a melhoria da comunicação, a fim de obter ganhos de produtividade nas organizações (DIAS, 2008).

Segundo Cerqueira (1994), Endomarketing são projetos e ações que uma empresa deve executar para estabelecer a base cultural do envolvimento dos seus colaboradores com o desenvolvimento correto das diferentes tecnologias.

Já para Brum (2000) o endomarketing é ainda mais representativo, pois trata de ações que estreitam os laços entre a empresa e os colaboradores permitindo que estes se envolvam mais com os objetivos estabelecidos pela organização. No entanto, estas ações devem estimular positivamente os colaboradores, resultando em relacionamentos saudáveis, duradouros, e sobretudo, produtivos (BRUM, 2010).

Como relata Silva (1999), o endomarketing funciona como um processo gerencial holístico, o qual integra múltiplas funções da empresa de duas maneiras. Primeiro, afirma que todos os colaboradores, independentemente do nível hierárquico em que ocupam, compreendam os processos no contexto organizacional. Segundo, certifica que todos os colaboradores estejam prontos e motivados para atuar de forma correta para a execução dos serviços.

Entretanto, Gronroos, (1995) relata que o endomarketing é umas das trocas internas entre a organização e as equipes de colaboradores, e que devem funcionar eficientemente antes que a empresa possa ter êxito no alcance de suas metas relativas ao mercado externo. Logo, Kotler e Armstrong (2007), alertam que o Endomarketing deve anteceder o marketing externo, pois para oferecer excelentes produtos e serviços, a organização deverá ser precedida pela preparação de funcionários capacitados para atender com qualidade os clientes.

Seguindo esse raciocínio, Costa (2011), afirma que devido as demandas complexas da gestão empresarial, o Endomarketing é um processo gerencial no qual foi desenvolvido com o objetivo de minimizar seus possíveis impactos negativos.

Logo, Kempenich (1997) faz uma crítica às empresas, quando afirma que a grande reclamação dos colaboradores é que são os últimos, a saber, das notícias; e ainda reforça que quando a empresa esquece do funcionário, ela esquece do segundo ou terceiro ponto mais relevante quando se diz respeito ao desenvolvimento e influência daquele que pode ser um verdadeiro aliado aos negócios da organização.

Entretanto, Bekin (2004) acrescenta que o endomarketing deve facilitar e realizar trocas, adquirindo lealdade no relacionamento com os colaboradores, partilhando os objetivos da organização, consolidando assim as relações e melhorando a imagem e o valor de mercado da mesma.

Assim a relação da empresa com o mercado se estabelece com um serviço feito por clientes internos para clientes externos. Com isso, percebe-se a importância do Endomarketing para o sucesso do Marketing (KOTLER, 1998).

### 2.3 ENDOMARKETING E A MOTIVAÇÃO

O Endomarketing, por sua vez, está relacionado com o desenvolvimento da motivação dos colaboradores. E de acordo com Gronroos (1993) o mercado interno constituído de empregados, motiva-se para um melhor desempenho para atender ao cliente externo, se houver uma motivação por parte da empresa para com eles de forma coordenada e ativa. Stoner e Freeman (1999), ainda reforçam que a motivação pode ser compreendida como elementos nos quais conduzem, provocam e sustentam a postura de um indivíduo.

Brum (1994), destaca o acordar das empresas no que diz respeito a importância do bem-estar de seus clientes internos, e afirma que a modernidade está gerando nas empresas, uma grande preocupação com a qualidade, em virtude das exigências do cliente externo. E, ao incorporarem qualidade aos produtos e serviços, a organização acaba concluindo que ela nada mais é do que o resultado da motivação daqueles que atuam no dia a dia da empresa. Além disso, Gummesson (2005) reforça que, os funcionários ficam mais motivados a mostrar o espírito de serviço e a orientação ao cliente quando são bem informados.

Os fatores que levam uma pessoa a seguir uma determinada direção podem ser intrínsecos ou extrínsecos. Há motivação quando esses fatores são intrínsecos; quando são extrínsecos, existe apenas movimento ou somente satisfação. Muitas vezes, uma pessoa tem o desejo a fazer algo a fim de evitar uma punição, ou para adquirir uma recompensa. Nestes casos, a iniciativa para a prática desta tarefa não partiu da própria pessoa, e sim de um terceiro (fator extrínseco), que a incentivou de

alguma forma para que ela se movimentasse em direção ao objetivo desejado (BERGAMINI, 1989).

Segundo Chiavenato (2009), é difícil entender a conduta das pessoas sem um mínimo de conhecimento de motivação de seu comportamento. Ainda seguindo seu raciocínio, motivação é tudo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que áorigem a uma tendência a um comportamento específico. Além disso, Limongi-França (2009) afirma que um dos principais receios das organizações, consiste em encontrar formas de promover a satisfação e motivação no ambiente de trabalho, com a finalidade de integralizar os colaboradores aos objetivos da organização.

### **3 METODOLOGIA**

Para que seja possível o alcance do objetivo proposto neste artigo, torna-se aplicável a abordagem qualitativa, e de acordo com Lakatos e Marconi (2010), a metodologia qualitativa preocupa-se em interpretar e analisar os aspectos mais intrínsecos especificando a complexidade do comportamento humano. Os autores ainda afirmam que essa metodologia fornece uma análise mais aprofundada sobre as atitudes, os hábitos, as tendências, investigações e comportamentos das pessoas. Além disso, Roesch (2006) afirma que para melhorar a efetividade de um programa, a pesquisa qualitativa é a mais apropriada para avaliação.

A pesquisa caracterizou-se como exploratória, e conforme Samara e Barros (2002), a flexibilidade e a criatividade são características de um estudo exploratório, e através dessas características, procura-se obter um melhor conhecimento sobre o objeto de estudo.

A aplicação da pesquisa qualitativa como método do estudo exploratório, é considerada uma forma de se obter uma visão ampla e de informação sobre o objeto de estudo (MALHOTRA, 2001).

O presente estudo de caso realizado na empresa Wine teve o objetivo analisar como as ações de Endomarketing adotadas por esta empresa influenciam na satisfação

dos clientes internos. De acordo com Gil (2010), o Estudo de Caso, consiste no estudo profundo e exaustivo, de um ou poucos objetos, de modo que permita seu detalhado e vasto conhecimento. Portanto, Yin (2003) afirma que o estudo de caso permite um entendimento mais detalhado de situações com ampla riqueza de detalhes.

Quanto ao levantamento de dados, foi realizada uma entrevista formal com o gerente da empresa através de e-mail e telefone, a fim de analisarmos as ações de Endomarketing realizadas na organização e quais os resultados dessas ações. E, de acordo com Yin (2001), “as entrevistas constituem uma fonte essencial de evidências para os estudos de caso, já que a maioria delas trata de questões humanas”.

## **4 ESTUDO DE CASO**

Este capítulo apresenta uma breve descrição do cenário no qual a Wine se insere, contextualizando sua atuação no mercado. A aplicação das ações de Endomarketing é descrita com base na pesquisa de campo.

### **4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

A W2W E-Commerce de Vinhos S.A, cujo nome fantasia é Wine.com.br nasceu fundamentada em 3 grandes pilares: na vontade e capacidade de se fazer diferente; na certeza de que, se todos os Wineanos (como são chamados os colaboradores) estiverem felizes e unidos pela mesma filosofia, toda essa energia será transmitida para os clientes na forma do melhor serviço possível; no desejo de descomplicar e democratizar o mundo do vinho.

Quando Rogerio Salume e Anselmo Endlich começaram o projeto da Wine, conseguiram agrupar todas as ideias, observações e experiências que tiveram trabalhando no mercado de vinhos finos nos 5 anos anteriores. Eles perceberam que só se vendia vinho de uma mesma forma, em lojas específicas, imponentes e até mesmo intimidantes.

Assim, em julho de 2008, o projeto da Wine nasceu com a missão de descomplicar o processo de compras de vinhos, proporcionando acesso às melhores opções de todo o mundo e oferecendo uma cuidadosa e ampla seleção realizada por uma equipe especializada e por seu exclusivo Sommelier Wine.

Lançada na internet em janeiro de 2009. Hoje, a Wine oferece mais de dois mil rótulos de vinhos finos das principais regiões vitivinícolas do mundo, possui mais de 40 mil clientes ativos em todo o país e atende cerca de 20 mil pedidos por mês.

Esta explosão no crescimento da empresa trouxe também a necessidade de aumentar seu espaço físico, e por isso, no início de 2012, o Centro de Distribuição Wine (CDW) deixa de estar localizado no Tocantins e passa a se localizar no Espírito Santo. Além disso, é lançada uma nova versão da webstore, que como sempre, traz em cada detalhe o cuidado e a busca constante pela excelência, simplicidade e segurança.

## 4.2 ANÁLISE DADOS

Preocupar-se com a reputação e a imagem das empresas que almejam o sucesso e sobrevivência no mundo em que estamos vivendo é fundamental para garantir a colocação destas no mercado em que estão inseridas. E entendendo esta necessidade, a Wine acredita que o Endomarketing é uma ferramenta essencial que tem o objetivo de fortalecer as relações interpessoais, levando ao alcance das metas através da valorização de seus colaboradores.

Uma busca constante das organizações tem sido manter o público interno motivado, e o melhor caminho para a motivação é a aptidão que algumas empresas têm de transmitir aos seus colaboradores o entusiasmo ao executar suas atividades.

Antes do início da coleta de dados, foi realizada uma consulta ao gerente da Wine, explicando a intenção da pesquisa e solicitando autorização para a sua realização. Na entrevista nos declarou a respeito da aplicação da ferramenta do Endomarketing em sua organização e sua eficácia nos processos. A seguir o gerente entrevistado

nos relatou como a Wine procurou motivar individualmente seus funcionários nos últimos meses:

são diversas ações desenvolvidas. Todas elas são elaboradas de acordo com as festividades da nossa cultura. Tivemos nos últimos 3 meses Mini-convenção, Convenção, dia das crianças, aniversário da Wine, Halloween, Outubro rosa e Novembro azul. Além de ações envolvendo voluntariado com idosos, crianças e animais. Além disso nós possuímos o Programa de Participação dos Resultados (PPR). Ele é sempre possível mediante o alcance de nossas metas (GERENTE).

Com o exposto, pode-se considerar que a Wine procura motivar seus colaboradores de uma maneira diferenciada com relação ao mercado, fazendo com que os Wineanos se sintam interagidos e percebam a importância que tem para a empresa ao participar desses eventos promovidos por eles, e seguindo a afirmação de Cerqueira (1994), esses projetos e ações que as empresas executam são importantes para estabelecer uma base cultural com o envolvimento dos colaboradores.

O Endomarketing vai além do que simplesmente motivar pessoas. A valorização do colaborador é um fator em que as organizações não podem deixar passar despercebido, uma vez que o desempenho da organização está ligado ao reconhecimento dos colaboradores. E no que diz respeito à valorização, conforme afirma o gerente na entrevista:

a Wine investe pesado na qualidade de vida pessoal e profissional do Wineano desde a saúde até o lazer. As idéias dos colaboradores são bem aceitas e colocadas em práticas, inclusive a maioria das ações de sucesso vieram de ideia de Wineanos, pois acreditamos na capacidade de geração de idéias que faz com que o funcionário se sinta valorizado e tenha uma certa autonomia ao executar suas tarefas (GERENTE).

Considerando a resposta acima, pode-se afirmar que a Wine é uma empresa que se preocupa com a satisfação profissional de seus colaboradores fazendo com que se sintam reconhecidos e valorizados pelo seu empenho, e de acordo com Brum (2000), esses laços entre a empresa e o funcionário são importantes, pois permitem que estes se envolvam mais com os objetivos estabelecidos pela organização.

Além da valorização individual dos colaboradores, é de extrema importância uma integração de todos com relação aos objetivos e valores da empresa. Na entrevista o gestor nos afirmou que “todos os wineanos, sem exceção mesmo, passam um período em cada setor. Desde o Marketing, até a entrega de pedidos”. O gerente deixa claro o objetivo da Wine no que diz respeito a integração de pessoas “fazemos um Jobrotation, onde o nosso objetivo é capacitar os funcionários em todas as áreas para que tenham uma visão global na organização”.

Essa iniciativa é essencial para o desenvolvimento da empresa e dos próprios colaboradores, pois compreendendo todos os processos faz com que os objetivos organizacionais sejam mais facilmente alcançados, além do conhecimento que é adquirido pelos funcionários colaborando para o desenvolvimento profissional destes. E partindo do conceito de Silva (1999), esta iniciativa certifica que todos os colaboradores estejam prontos e motivados para atuar de forma correta para a execução dos serviços.

Os canais de comunicação são importantes ferramentas que integram todos os níveis hierárquicos da empresa, pois são através deles que ocorrem as divulgações do que acontece na organização. Na Wine, o trabalho de Endomarketing é divulgado através de canais que garantem que todos os Wineanos, sem exceção, são informados de tudo que acontece dentro da empresa, como afirma o gerente “TV Corporativa, Intranet e Murais. Para 2015 vamos desenvolver um aplicativo eliminando quase a maioria dos canais atuais”.

Esses canais são importantes para uma boa e eficiente comunicação da empresa com seus colaboradores, pois com isso são frequentemente informados sobre o que acontece na empresa, as mudanças que ocorrem, evitando o que geralmente ocorre nas organizações como afirma Kempenich (1997), que a grande reclamação dos colaboradores é que são os últimos a saber das notícias.

No que diz respeito a crescimento profissional, torna-se cada vez mais importante a busca pela valorização do capital humano. As empresas vivem num tempo em que deve buscar condições para que seus colaboradores realizem suas necessidades. Dirigindo-se ao gerente para questionar os programas oferecidos pela Wine no que se refere ao crescimento profissional, ele nos deixou claro que:

Redefinimos constantemente o programa de cargos e salários, além de oferecer descontos ou gratuidade em os mais variados cursos. Muitas vezes possuímos profissionais com conhecimento o suficiente para administrar cursos internos dos mais variados assuntos. Desde Futebol Americano até Design Thinking (GERENTE).

Esses programas são de suma importância para o colaborador, pois faz com que estes trabalhem mais engajados e focados. E, através dos treinamentos e cursos o colaborador adquire conhecimentos que os auxiliam em suas rotinas diárias e facilitam seus processos. E, de acordo com Gronroos (1995), essas trocas internas entre a organização e as equipes de colaboradores são importantes para o alcance das metas da empresa.

Neste contexto, surgiram grandes oportunidades e desafios para rever a relação entre funcionários e empresas, no sentido de buscar cooperação entre os mesmos, uma vez que se o funcionário estiver satisfeito e suas necessidades atendidas, a produtividade da empresa não será comprometida. Sendo questionado sobre o que a Wine oferece de premiações e recompensas para o desempenho de seus colaboradores, o gerente se entusiasmou ao dizer:

São bem variados, eles vão de acordo com o merecimento e ocasião. Na nossa convenção distribuimos 32 viagens internacionais para os nossos Wineanos, além de sorteios de brindes que são feitos frequentemente. Procuramos sempre valorizar nossos funcionários pois sabemos o quanto eles colaboram para o crescimento da Wine, e nada mais justo que retribuir a eles de forma justa. Um colaborador motivado, com certeza terá um melhor desempenho (GERENTE).

Essas ações com certeza fazem com que os colaboradores se sintam vistos dentro da organização, além de elevar a estima, fazendo com que trabalhem com mais força e vontade, tendo em vista que a motivação dos colaboradores é uma das melhores maneiras de manter a equipe com alta produtividade. E como reforça Stoner e Freeman (1999), a motivação pode ser compreendida como elementos nos quais conduzem, provocam e sustentam a postura de um indivíduo.

Para que haja motivação é necessário que o colaborador esteja disposto a se motivar. Uma equipe motivada pode superar inclusive as expectativas da empresa. Esperar resultados é consequência de toda empresa que faz investimentos, e ao ser questionado sobre quais as expectativas da Wine através da adoção das estratégias motivacionais de endomarketing, o gerente apresentou certa convicção ao afirmar: “o Wineano sempre estará em primeiro lugar, o nosso cliente será uma consequência deste Wineano feliz. A qualidade do nosso produto está na produção de um Wineano feliz”.

É importante afirmar que se o funcionário trabalha satisfeito, com certeza as relações interpessoais e os índices de produção são melhorados, e conseqüentemente o cliente externo também estará satisfeito, como afirma Kotler (1998), “o endomarketing deve vir antes do marketing”, pois a relação da empresa com o mercado se estabelece com um serviço feito de clientes internos para clientes externos.

Através da implantação de ferramentas como o Endomarketing, é possível alcançar resultados muitas vezes nem esperados pela organização, como no caso da Wine em que o gerente afirma com alegria:

Conseguimos um engajamento - em média - de 76% nas ações de endomarketing. Nossos Wineanos estão cada vez mais presentes e saudáveis (Digo pelo decrescente número de demissões e ausências por atestado). Nossas políticas de comportamento são baseadas apenas no bom senso, sem exigências ou punições programadas. Até o momento não precisamos nos utilizar deste recurso (GERENTE).

Pôde-se perceber, (quando ele fala de 76%), o quanto a prática das ações de Endomarketing é importante para o alcance dos objetivos da Wine e o quanto os funcionários trabalham satisfeitos e engajados com o foco nos resultados. Partindo dessa análise, o endomarketing é um processo de sintonização e sincronização como diz Bekin (2004), no qual auxilia na estrutura organizacional.

A empresa ao fazer o uso da ferramenta ‘Endomarketing’, busca criar e tornar ambientes internos produtivos e favoráveis ao alcance de seus objetivos, pois ações

de Endomarketing tornam as organizações mais humanizadas, além de criar um ambiente saudável. Quando questionado sobre o motivo de ter sido introduzido o conceito de Endomarketing na Wine, o gerente afirma com convicção:

Então, o motivo principal é a necessidade de sermos uma empresa moderna, no que diz respeito em todos os aspectos quando se trata de um colaborador. Nosso foco é ser diferente, temos uma filosofia de que nossos Wineanos estão sempre em primeiro lugar. Acredito que adotando as práticas do Endomarketing, encontramos uma forma de atingir resultados mais rápidos, pois a partir do momento que temos o feedback de nossos Wineanos, através dessa ferramenta 'o endomarketing' sabemos como agir, o que fazer, onde mudar (GERENTE).

A modernidade que o Endomarketing traz às organizações é realmente um diferencial, e o que se pode perceber através da resposta do gestor, é que realmente a Wine é uma empresa diferente. A necessidade de se manter no mercado é muito grande, e somente empresas que apostam em mudanças conseguem se destacar, como é o caso da Wine, na qual é referência. E conforme Brum (1994) destaca o acordar das empresas no que diz respeito a importância do bem-estar de seus clientes internos, e afirma que a modernidade está gerando nas empresas, uma grande preocupação com a qualidade, pode-se dizer que a Wine está seguindo esta linha de raciocínio eficazmente.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No cenário atual de um mercado globalizado em que as empresas estão vivendo, está cada dia mais difícil sobreviver às pressões impostas por esse mercado, tornando assim as empresas mais competitivas entre si no que diz respeito à inovação. E falando de inovação, surge uma nova ferramenta orientada para os clientes internos da organização: o Endomarketing.

Na literatura, os autores apontam que o Endomarketing é fundamental para a existência de uma forte cultura organizacional, cultura esta que cuja inexistência é, muitas vezes a causa de insucessos organizacionais. Portanto, o objetivo final desta pesquisa foi verificar se as ações de Endomarketing utilizadas pela Wine resultaram

na satisfação dos clientes internos e no alcance dos objetivos organizacionais. Após análise das ações realizadas na empresa, pode-se afirmar que o crescimento da Wine está inteiramente ligado ao envolvimento com seus colaboradores, pois a filosofia da Wine é que os wineanos estão sempre em primeiro lugar, e o cliente externo é a consequência de um wineano feliz.

Com o foco voltado para a satisfação do cliente interno, a Wine utiliza de forma eficaz a ferramenta do Endomarketing, na qual resulta em um forte engajamento por parte dos colaboradores que estão cada vez mais presentes, e como relatado na entrevista com o gerente, todos os Wineanos passam um período em cada setor, e isso é muito importante para o alcance dos objetivos, pois todos os colaboradores sabem a importância que cada setor tem dentro da empresa. O gerente também deixou clara a preocupação que a empresa tem com a qualidade de vida de seus colaboradores, investindo nas ideias dos Wineanos e as colocando em prática, e esta atitude é muito importante, pois resulta em uma maior dedicação por parte dos colaboradores relacionados aos objetivos e valores da empresa. As premiações oferecidas pela empresa aos funcionários através do desempenho destes, como por exemplo, viagens internacionais, brindes etc., fazem com que os funcionários estejam a cada dia mais esforçados e dedicados contribuindo para o aumento da produtividade, e com relação aos resultados obtidos, o gerente afirma que conseguiram 76% de resultado através da aplicação do Endomarketing, um índice muito significativo, em que podemos afirmar que esta ferramenta é realmente essencial no dia a dia da Wine.

Ao longo desta pesquisa, pôde-se perceber que a aplicação do Endomarketing na Wine traz uma eficácia nos processos da empresa e resulta no alcance dos objetivos, além da plena satisfação dos Wineanos. Os gestores que percebem a importância da utilização desta ferramenta e conseguem conduzi-las e mantê-las (como a Wine), estão no caminho certo. A intenção desta pesquisa foi mostrar que é possível a implantação desta ferramenta e o quanto ela é eficaz para qualquer organização se bem planejada e administrada. Sugere-se, portanto, que novas pesquisas sejam feitas em outras empresas, em especial alguma organização que ainda não tenha implantado esta ferramenta, para que seja feita uma comparação com o antes e o depois da implantação.

## 6 REFERÊNCIAS

- ARRUDA, Maria Cecília Coutinho. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing**: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1994.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**: encante seu cliente interno. 3. ed. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**: como alinhar o pensamento das pessoas a estratégia da empresa. São Paulo: Integrare, 2010.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CHIAVENATO Idalberto, **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**, São Paulo: Atlas, 1990.
- COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente**: a empresa pensada de dentro para fora. Porto Alegre: Dublinense, 2011.
- DIAS, José Geraldo Gaurink. **Endomarketing: um instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial**. São Paulo: Livro Pronto, 2008.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Prática da Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUMMESSON, E. **Marketing de Relacionamento Total**. 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

KEMPENICH, Mario. **Marketing Biruta**: como reorientar as empresas, os negócios e a si próprio em tempos de rápidas e bruscas mudanças. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos**: Conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2009.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing**: conceitos e metodologia. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

SEMENIK, Richard J. **Princípios de marketing**: uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 1995.

SILVA, Luís. **Análise da relação existente entre as ações de endomarketing e a imagem corporativa**: um estudo de caso no banco do Brasil em João Pessoa-PB. Dissertação (Mestrado em Administração e Marketing pela Universidade Federal da Paraíba). Paraíba: 1999.

STONER, James; FREEMAN, Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. **Case Study research**: design and methods. 3 ed. Applied social research methods series, 5, Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.