



Marzo 2019 - ISSN: 1696-8352

ENDOMARKETING: CONCEITOS, FUNDAMENTOS E EFICÁCIA PARA O LUCRO DAS EMPRESAS

ENDOMARKETING: CONCEPTS, FUNDAMENTALS AND EFFECTIVENESS FOR CORPORATE PROFITS

Whendeo da Silva Bernardo¹ -

whendeobernardo@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Whendeo da Silva Bernardo (2019): "Endomarketing: conceitos, fundamentos e eficácia para o lucro das empresas", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (marzo 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/03/endomarketing-empresas.html>

RESUMO

A correta gestão de pessoas é cada vez mais importante nas empresas, afinal, profissionais talentosos, entusiasmados e comprometidos podem influenciar significativamente no êxito da firma. Em função disso, é crescente o investimento na administração do capital humano, singularmente no que tange à aplicação de técnicas de marketing com foco no público interno, isto é, o endomarketing — outrossim, chamado de marketing interno. O presente trabalho busca conceituar de forma contemporânea o assunto, visto que sua primeira citação foi por volta da década de 70. Além do mais, objetiva descrever os fundamentos para o planejamento e execução de uma estratégia bem-sucedida. Por fim, ao realizar uma pesquisa documental com 12 organizações consideradas como as melhores para se trabalhar, discorre sobre a eficácia do endomarketing para o lucro nos negócios. O artigo foi desenvolvido com base em pesquisas bibliográfica e documental. Em conclusão, será possível ter uma visão sistêmica do endomarketing, seus fundamentos e possível vantagem para o lucro organizacional.

Palavras-chave: Endomarketing. Marketing Interno. Comunicação Interna. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The correct management of people is important increasingly in companies, after all, talented, enthusiastic and committed professionals can significantly influence the success of the firm. As a result, the investment in the administration of human capital is increasing, especially in the application of marketing techniques focused on the internal public, that is, the endomarketing - also called internal marketing. The present work seeks to conceptualize the subject in a contemporary way, since its first quotation was around the 70's. In addition, it tries to describe the fundamentals for the planning and execution of a successful strategy. Finally, when conducting a research documentary with 12 organizations that are considered to be the best to

¹ Graduado em gestão de Recursos Humanos pela Universidade Paulista (2014) e pós-graduado em MBA em Marketing pela Universidade Norte do Paraná (2015), com extensão em liderança de equipes pela Fundação Getúlio Vargas (2017). E-mail: whendeobernardo@hotmail.com.

work with, it discusses the effectiveness of endomarketing for profit in business. The article was developed based on bibliographical and documentary research. In conclusion, it will be possible to have a systemic view of the endomarketing, its foundations and possible advantages for the organizational profit.

Keywords: Endomarketing. Internal marketing. Internal communication. People management.

1. INTRODUÇÃO

A maneira de gerenciar pessoas e organizações mudou significativamente nas últimas décadas. Nos dias que correm, é imprescindível ter uma visão sistêmica dos copiosos recursos empresariais, além de competência para formular e executar boas estratégias. Em seu sentido original, o termo estratégia refere-se à arte do general de guerra, eficaz em manobrar suas tropas. Atualmente, no contexto de negócios, a palavra alude “um plano que objetiva dar à empresa uma vantagem competitiva sobre seus rivais por meio da diferenciação” (Luecke, 2010, p. 9). Deixando de lado a derivação da palavra, é coerente afirmar que a gestão de recursos humanos é progressivamente essencial para formulação e posterior execução de estratégias bem-sucedidas.

Em uma época na qual tecnologias podem ser facilmente adquiridas, estratégias reproduzidas e ideias são abundantes, em grande parte, o diferencial de um negócio está nos empregados que dão existência aos processos diários e tornam tateis os objetivos.

Ainda enfatizando o prestígio dos empregados para a execução de estratégias acertadas e para a própria existência das pessoas jurídicas, pode-se abonar que nenhuma organização existiria sem pessoas. “A fim de atingir certos objetivos, as pessoas se agrupam em organizações para transformar suas limitações individuais e obter sinergia de esforços por meio do esforço conjunto” (Chiavenato, 2007, p. 161). Além do mais, as pessoas são protagonistas de qualquer transformação ou evolução nas firmas. Logo, sem capital humano, as empresas seriam apenas entidades abstratas (Brum, 2017).

À vista disso, se antes a ênfase dos processos gerenciais estava nos produtos e nos investidores, objetivando reduzir custos, gerar e maximizar o lucro obtido (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010), no atual momento, também está nos profissionais. No entanto, as empresas não querem apenas os seus braços, também desejam suas mentes e corações (Brum, 2017). O motivo é elementar: ao nutrir a felicidade e o engajamento no emprego, o profissional pode atender melhor aos clientes finais — gerando novos ganhos e fortalecendo a reputação da organização.

Em razão disso, várias práticas estão sendo desenvolvidas para manter os empregados satisfeitos, alinhados às políticas internas, entusiasmados e comprometidos com a busca por resultados fora do lugar-comum.

Uma dessas práticas é o uso do marketing com foco no público interno, em especial os empregados. Largamente conhecido como endomarketing, alude a uma ação de marketing

voltada para dentro da organização (Bekin, 1995). O termo foi cunhado pela primeira vez em 1975, pelo brasileiro Saul Bekin, enquanto era gerente de produtos da uma indústria multinacional. Ele verificou que “as pessoas não conheciam bem a empresa onde trabalhavam” (Bekin, 1995, p. 3). Como não identificou instrumentos que permitissem o confronto do problema, forjou a ferramenta endomarketing.

O conceito de endomarketing, criado na década de 70, com tantas mudanças dentro e fora das organizações, provavelmente passou por modificações. Além disso, para entender melhor seu planejamento e execução, é preciso estudar seus fundamentos. À vista disso, o presente trabalho tem a seguinte indagação: “Quais os atuais conceitos e fundamentos do endomarketing, além do seu impacto para o lucro das organizações?”. É o que busco responder nos próximos tópicos.

2. ENDOMARKETING

A literatura mostra que o marketing é um dos saberes mais vastos da ciência social aplicada, conceituando-o como “a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral” (American Marketing Association, 2013). Seu objetivo é entender e entregar valor às partes interessadas da organização — como os clientes finais, investidores, empregados e comunidade próxima.

À vista disso, “o marketing ultrapassou os limites de atuação comercial das empresas para se tornar atividade-ítmã das funções sociais e culturais” (Richers, 2000, p. 5). Uma vertente recente do marketing é o endomarketing, como dito, estabelecido por Saul Bekin. Já em 1995, Bekin publicou o livro “Conversando Sobre Endomarketing”, uma das primeiras referências do assunto e que subsidia este estudo.

O construto teórico da pesquisa leva em conta duas vertentes. Primeiro, discutir os conceitos do endomarketing nas organizações, analisando suas transições nas últimas décadas com base nas mudanças macroambientais; segundo, estabelecer os principais fundamentos para o seu correto planejamento e execução.

2.1. Conceito de Endomarketing

De acordo com Bekin (1995, p. 2), “o endomarketing consiste em ações de marketing voltadas ao público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente”. Para melhor elucidar o assunto, faz-se necessário estudar a origem da palavra. “Endo” é um elemento da gramática que significa “dentro” ou “interno” — lembre-se de palavras como “endoscopia”, “endovenoso” ou “endocrinologia”. Logo, endomarketing representa uma área do marketing que age dentro da organização.

É primordial destacar que o tema não caiu do céu, é uma inovação ditada pela necessidade, produto de uma série de constatações de ordem teórica e pragmática.

Além da testificação prática, oriunda da vivência de Bekin como líder de uma multinacional, outros autores e obras o influenciaram. Um dos principais foi Theodore Levitt, autor do ilustre artigo “Marketing Myopia”. Na obra, Levitt afirma “Em resumo, a organização precisa aprender a considerar sua função, não a produção de bens ou serviços, mas a aquisição de clientes, a realização de coisas que levarão as pessoas a querer trabalhar com ela” (Levitt, 1960, p. 11). Essa, segundo Bekin, é a “semente conceitual do endomarketing” (1995, p. 4).

Outra obra que serviu de inspiração foi o livro “A hora da verdade”, escrito pelo executivo sueco Jan Carlzon (1985). Na obra, o executivo mostra como delegou maior poder aos profissionais de Front Office — que atuam na linha de frente da empresa, atendendo aos clientes — para construir uma organização orientada para o cliente.

Precisa-se, igualmente, considerar o contexto no qual a terminologia de endomarketing emergiu, afinal de contas, foi ditada pelas mudanças do mercado. Entre a década de 70, o mundo passava por colossais mudanças de ordem econômica, social e tecnológica. Tratava-se, na verdade, do surgimento de uma nova realidade, “marcada por um mercado orientado para o cliente” (Bekin, 1995, p. 6).

Por fim, para melhor elucidar a mudança das prioridades nas organizações, é pertinente citar as fases conceituais do marketing.

As organizações iniciaram seus esforços de produção centradas no produto, o chamado Marketing 1.0. Nesse período, “o objetivo era padronizar e ganhar em escala, a fim de reduzir ao máximo os custos de produção, para que essas mercadorias pudessem ter um preço mais baixo e ser adquiridas por um número maior de compradores” (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010, p. 3). Essa orientação é facilmente observada no artigo de Levitt (1960), onde o autor discorre sobre como a exaltação aos produtos “cegou” diversas organizações, mitigando sua capacidade de inovar, competir e, conseqüentemente, permanecer no mercado.

Conquanto, em especial pelo aperfeiçoamento tecnológico e informatização dos consumidores, as organizações precisaram de uma nova abordagem, centrada no cliente e com ênfase na sua verídica satisfação — chamada de Marketing 2.0. Uma nova onda de tecnologia ainda deu origem ao Marketing 3.0, definido como uma “era voltada para os valores” (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010, p. 3). Nessa ocasião, as empresas passaram a semear vigorosos valores socioambientais e oferecer mais ao mundo.

Não obstante, na adaptação à economia digital, surgiu o Marketing 4.0. Nesse atual contexto, as organizações precisam se adaptar ao mundo digital (Kotler, Kartajaya & Setiawan,

2017), criando táticas para otimizar a jornada dos clientes, promovendo uma melhor experiência e integração entre o mundo real e digital.

Todas essas mudanças trouxeram, também, transformações para o conceito e aplicação do marketing com ênfase no público interno. Se há tempos o termo era usado somente quando o cliente estava envolvido, evidenciando um esforço para melhorar atendê-lo, nos dias que correm, representa o conjunto de esforços para se comunicar com o público interno, propiciando o engajamento necessário ao cumprimento dos objetivos e metas organizacionais.

À vista de um juízo contemporâneo, é possível conceituar o endomarketing como o esforço empregado por uma organização no intuito de chamar a atenção do público interno: integrando-o, informando-o, mobilizando-o e retendo-o (Brum, 2017). Neste momento, é interessante destacar que — além dos empregados — existem outros segmentos de público interno que podem ser alvo das ações de endomarketing, como os investidores, consultores, aposentados, familiares dos empregados e profissionais terceirizados (Brum, 2010).

2.2. Planejamento e execução do Endomarketing

Compreendido o conceito de endomarketing, torna-se primordial entender os fundamentos para a execução bem-sucedida.

Sem a adequada aplicação, por mais inteligente que seja o plano inicial, é provável que o gestor não tenha êxito. Bekin afirma que apenas 10% do êxito é proveniente de um bom plano, sendo que o adequado “gerenciamento e execução ficam com a responsabilidade dos 90% restantes” (1995, p. 53). Isso não significa que o planejamento é uma ação secundária ou menos importante, pelo contrário, é essencial; significa que uma atenção singular deve ser dada à execução.

Em uma ação de marketing tradicional, tudo começa com a pesquisa do público-alvo. O intuito é conhecê-lo ao máximo — localização geográfica, idade e classe social, por exemplo — para depois atendê-lo. Quanto mais informações coletadas e analisadas, mais favorável será a criação de ações eficazes. No endomarketing não é diferente, um dos primeiros passos é conhecer a fundo quem já faz parte do ambiente de trabalho.

Quanto maior o entendimento de uma organização do seu público interno, em especial dos empregados, compreendendo suas expectativas, sonhos e desejos, é mais provável que se crie e execute uma boa estratégia de endomarketing (Brum, 2017). A razão é simples: precisa-se conhecer os empregados e demais segmentos de público interno para oferecer adequados induzimentos às suas necessidades — estas, por sua vez, variam de pessoa para pessoa e de acordo com o tempo (Chiavenato, 2007).

Em paralelo, é imprescindível olhar para dentro da organização e realizar um diagnóstico, objetivando entender o que tem dado certo e o que precisa ser aperfeiçoado. A

avaliação implica em perguntas do tipo “como está o moral do pessoal da organização?”, “quais são as necessidades não satisfeitas do grupo?” e “em que medida a cultura organizacional entra em conflito com os objetivos estratégicos?” (Bekin, 1995, p. 36). Ao analisar o ambiente interno, será possível desenvolver uma visão sistêmica da organização, bem como dos seus diversos setores e equipes.

Com o adequado conhecimento do público interno e diagnóstico do que está acontecendo, da para atuar com maior consciência. É possível, por exemplo, definir objetivos realistas, traçar uma boa estratégia e operar focado em pontos prioritários.

A execução do plano de endomarketing depende, por sua vez, de outro conjunto de ações. Bekin (1995) salienta que há algumas condições necessárias para adequada implantação, sendo: a) ver o endomarketing como parte indissolúvel da estratégia global; b) conhecimento, informação, compromisso e apoio do comando da empresa — primeiro da alta administração, depois da média gerência; c) avaliar as forças e fraquezas capazes de potencializar ou mitigar a produtividade e o envolvimento dos empregados. O mesmo autor ainda enfatiza que é importante que o processo inicie na alta administração, “mas isto nem sempre vem de maneira espontânea. Pelo contrário, muitas vezes encontra obstáculos” (p. 41).

Brum (2017), por sua vez, diz que, prioritariamente, deve-se preocupar com a implementação de canais internos de comunicação, objetivando estabelecer um diálogo fluido e eficaz com o público interno. Em seguida, iniciar campanhas de endomarketing e, por fim, investir em ações consideradas complementares — como as de integração, interação e colaboração. Tudo isso deve estar alicerçado no líder, principal canal de comunicação interna e responsável por cascadear as informações certas.

Em todas as obras lidas sobre endomarketing, a comunicação ganha um papel de destaque. O conceito de comunicação interna não se restringe à transmissão de mensagens ao público interno. É possível defini-lo como “o conjunto das ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilidade, educar e manter coesão interna em termos de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados” (Curvello, 2012, p. 22).

Existem algumas diferenças entre o endomarketing e comunicação interna, porém, essa linha é tênue. É certo que a maioria das ações de comunicação com o público interno, hoje, envolve ferramentas e estratégias de marketing (Brum, 2017).

Esses são alguns dos fundamentos mais importantes ao planejamento e execução do endomarketing. Tudo começa, como observado, com a análise do público interno e um diagnóstico organizacional. Em seguida, uma série de práticas são úteis à execução, como o comprometimento da liderança e o aprimoramento da comunicação interna.

3. EFICÁCIA PARA O LUCRO DA ORGANIZAÇÃO

Se a qualidade do relacionamento da empresa com o seus empregados é diretamente proporcional ao desempenho financeiro, o investimento em endomarketing é uma estratégia capaz de aumentar o lucro da organização. Se — e apenas se — essa afirmação for verdadeira, é provável que as melhores organizações para se trabalhar sejam, de igual modo, algumas das mais rentáveis e lucrativas.

Um estudo realizado pela Towers Watson (2011), consultoria global de gestão, aponta nessa direção. Nele, a comunicação com o empregado mostrou-se um importante indicador financeiro. Feito com 328 empresas, constatou-se que aquelas que possuem uma comunicação altamente eficaz tiveram 47% a mais de retorno aos acionistas.

Uma pesquisa similar foi veiculada pela Harvard Business Review Brasil. Ao acompanhar 53 empresas e seus respectivos índices, em 9 bolsas diferentes (BEL20, BOVESPA, DAX, CAC40, FTSEMIB, AEX, WIG20, IBEX35, FTSE 100), constatou-se que empresas que têm boas práticas de gestão de pessoas — aqui, é possível incluir ações de endomarketing — contam com desempenho, em média, 51% superior em suas respectivas bolsas (Tavares, 2016).

Um terceiro estudo, realizado pela Santo de Casa, consultoria de endomarketing, mostra que o investimento consistente na melhoria da comunicação interna — um dos fundamentos para a execução do endomarketing — melhora consideravelmente o desempenho das empresas. “Amparada pelos investimentos em comunicação interna, a Brasil Foods, maior empregador individual do país, experimentou um crescimento de 23% em sua receita líquida e de 343% em seu lucro líquido”, diz o estudo (Santo de Casa, s.d., p. 11). O relatório também mostra a melhoria em empresas como a AES Brasil, Famastil e Marcopolo, entre os anos de 2009 e 2011.

Para avaliar a veracidade da crença de que o investimento em endomarketing ou ações correlacionadas é diretamente proporcional à obtenção de melhores resultados, foi realizada uma pesquisa documental sobre os resultados financeiros de algumas das melhores empresas para se trabalhar no Brasil — que são, de igual modo, algumas das que mais investem em endomarketing.

A lista de empresas foi extraída do ranking da Great Place To Work (GPTW), consultoria que classifica anualmente as 100 melhores empresas para trabalhar no Brasil, e depois comparada com os resultados financeiros, entre 2014 e 2015, divulgados na internet pelas mesmas empresas. Conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Variação Média da Receita e do Lucro nas Empresas

EMPRESA LISTADA GPTW BRASIL - 2015	RL - Receita Líquida (R\$ em bilhões)		Variação da Receita Líquida (VRL)	LL - Lucro Líquido (R\$ em milhões)		Variação do Lucro Líquido (VLL)
	2014	2015		2014	2015	
ELEKTRO	4,7	5,5	17,0%	439,0	371,2	-15,4%
MAGAZINE LUIZA	9,7	8,9	-8,2%	128,6	-65,6	-151,0%
EMBRAER	14,9	20,3	36,2%	796,1	241,6	-69,7%
AMBEV	38,1	46,7	22,6%	12,4 ***	13,2 ***	6,5%
ALCOA S/A.	3,7	3,3	-10,8%	343,7	13,2	-96,2%
3 CORAÇÕES	**	**	**	182,1	172,0	-5,5%
AES SUL DIST.	2,6	3,2	23,1%	210,8	-4,9	-102,3%
LOJAS RIACHOELO*	4,6	5,4	17,4%	129,5	-16,2	-112,5%
CITIBANK BRASIL	4,8	9,4	95,8%	124,6	894,2	617,7%
UNIDAS S.A.*	0,991	1,12	13,0%	48,0	42,7	-11,0%
ENEL BRASIL*	9,4	10,2	8,5%	872,6	587,2	-32,7%
EUROFARMA	2,1	2,4	14%	183,1	191,7	4,7%
VARIAÇÃO MÉDIA	MÉDIA VRL		20,8%	MÉDIA VLL		2,7%

Fonte: Do autor *Relatório de balanço consolidado **Dados não encontrados ou encontrados em fontes pouco confiáveis ***Lucro líquido em bilhões.

Observando o relatório, é fácil compreender que nem todas as empresas que investiram em endomarketing ou ações correlacionadas tornaram-se, de igual modo, mais rentáveis e/ou lucrativas. Empresas como a Magazine Luiza, que em 2014 teve lucro líquido de mais de R\$128 milhões, amargaram prejuízos financeiros em 2015, ano de participação no ranking da GPTW. Por outro lado, outras organizações tiveram resultados significativamente melhores. O Citibank Brasil, que em 2014 obteve lucro de pouco mais de R\$124 milhões, em 2015 obteve lucro de mais de R\$894 milhões.

Na maioria das vezes, houve um crescimento em termos de receita líquida das empresas avaliadas, contudo, em termos de lucro líquido, houve um retrocesso ou mesmo prejuízo ao longo do exercício financeiro estudado.

4. MÉTODO

Para desenvolver o trabalho, optou-se por uma pesquisa bibliográfica, analisando as principais obras literárias relacionadas ao assunto, e documental, realizando o levantamento de desempenho financeiro das empresas consideradas como os melhores lugares para se trabalhar, no ano de 2015.

Para a coleta dos dados, realizou-se o método documental. A seleção das empresas analisadas obedeceu aos seguintes critérios: a) estar presente na lista das melhores empresas para se trabalhar da GPTW, em 2015; b) possuir transparência quanto aos seus resultados financeiros, especialmente em termos de receita líquida e lucro líquido; c) oferecer relatórios financeiros entre 2014 e 2015 de caráter público, com informações claras e consistentes. As organizações pesquisadas caracterizam-se como de grande porte, com investimentos consistentes em gestão de pessoas, comunicação interna empresarial e endomarketing.

Todas as empresas estudadas estão presentes na lista “Melhores Empresas para Trabalhar GPTW — Brasil”, de 2015, realizada pela Great Place to Work (GPTW). Anualmente, a consultoria divulga o ranking das melhores empresas para se trabalhar em diversas categorias — nacionais, setoriais, multinacionais e América Latina.

Após a obtenção da lista, realizou-se uma pesquisa em termos financeiros de 12 empresas que preenchem os requisitos citados anteriormente. As informações financeiras foram obtidas nos sites institucionais das próprias empresas, todas de caráter público e disponíveis na internet. Logo, tornou-se possível visualizar o crescimento ou retrocesso, obtido em paralelo aos investimentos em endomarketing.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Em primeiro lugar, pode-se abonar que o conceito inicial de endomarketing passou por algumas mudanças, decorrentes especialmente das transições de mercado.

Como visto, entendia-se endomarketing como “ações de marketing voltadas ao público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente” (Bekin, 1995, p. 2). A preocupação com o cliente prossegue elevada, contudo, atualmente, a aplicação do endomarketing mira interesses mais amplos. É possível conceituá-lo como o esforço empregado por uma organização no intento de chamar a atenção do público interno, integrando-o, informando-o, engajando-o e retendo-o (Brum, 2017).

Valendo-se desse entendimento, é possível afirmar que o endomarketing é a somatória de ações de marketing focadas no público interno, em especial os empregados.

Ao longo do artigo, foram constatados diversos fundamentos para o planejamento e execução da estratégia de endomarketing, entre eles: diagnóstico interno organizacional; análise do público interno; compromisso e apoio da liderança da empresa; implementação de adequados canais de comunicação interna; criação de campanhas de endomarketing e implementação de campanhas complementares. Ao longo da pesquisa, a comunicação interna empresarial destacou-se. Sem um bom diálogo com o público interno, é impossível transmitir as mensagens certas, bem como alinhar e estimular as equipes rumo aos objetivos e metas.

No que tange às vantagens financeiras obtidas, com os presentes dados, não foi possível relacionar o investimento consistente em endomarketing com a otimização do lucro.

Com base nos dados coletados, pode-se afirmar que as empresas analisadas tiveram uma receita líquida média superior no ano de 2015, se comparado ao ano de 2014 — uma variação positiva de 20,8 pontos percentuais (+20,8%), em média. Todavia, o mesmo não acontece com o lucro líquido. Das 12 organizações estudadas e listadas pela GPTW, somente 3 obtiveram um lucro líquido maior em 2015.

A variação de lucro líquido de 2014 para 2015 foi, em média, 2,7% pontos em percentual (+2,7%). O número é baixo para afirmar, categoricamente, que o investimento em endomarketing influencia o lucro líquido da firma.

Há, no entanto, que se considerar o contexto macroambiental no qual as organizações atuavam. É certo que o ambiente externo influencia nos resultados financeiros de uma empresa, por melhor que seja a gestão dos seus copiosos recursos. A crise global que surgiu em 2008 afetou a economia mundial, mais especificamente o volume de transição dos mercados. Em 2015, o Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil caiu 3,8%, o pior resultado desde 1990 (Lima & Cury, 2016). Isso, provavelmente, influenciou na queda da lucratividade das empresas, final, precisaram alocar uma maior quantidade de recursos para obter resultados similares aos outros exercícios.

6. CONCLUSÃO

A questão estabelecida nesta pesquisa, em que se analisa os conceitos iniciais, fundamentos e a eficácia do endomarketing para os resultados financeiros de uma firma, considerou um sério levantamento sobre o assunto (de artigos, livros e outros documentos), criando, então, uma base sistêmica para discussão.

Partido de um estudo exploratório, é possível constatar que o endomarketing é uma importante vertente do marketing, capaz de mobilizar o público interno. Seu conceito sofreu mudanças nas últimas décadas, deixando de focar apenas no estímulo aos funcionários para melhorar atender aos clientes. Hoje, o endomarketing envolve questões mais amplas, como a atração e a retenção de talentos.

Mesmo assim, creio, ainda há um longo caminho a ser percorrido, em termos teóricos e práticos. No sentido prático, o mercado continuará mudando, abrindo espaço para novas práticas de marketing interno, comunicação interna e gestão de pessoas. No ponto de vista teórico, há certa escassez de obras e pesquisas, um espaço que deve ser ocupado nos próximos anos com debates mais consistentes sobre o tema.

Apesar de que as pessoas trabalham com maior empenho e efetividade quando estão motivadas, não foi possível constatar uma clara relação entre a aplicação do endomarketing e o progresso no lucro nas organizações. A variação média entre 2014 e 2015 foi somente de 2,7%, um percentual insuficiente para confirmar a eficácia no marketing interno para o lucro.

Aqui, mais uma vez, é importante lembrar que o cenário macroeconômico de 2015, ano base da análise financeira, foi o pior de anos.

Finalizando, é importante destacar que o sucesso da estratégia de endomarketing não depende apenas do adequado planejamento, mas também da sua exímia execução. Nesse sentido, faz-se necessário o envolvimento da alta administração, dos gerentes e coordenadores de equipes, de ponta a ponta. O esforço no sentido de engajar, satisfazer e alinhar os empregados é de interesse conjunto e, de forma sinérgica, deve ser exercido por toda a liderança. Só assim, os objetivos almejados serão alcançados.

BIBLIOGRAFIA

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. AMA. *Definition of Marketing*. Disponível em: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> . Acesso em: 01 de Jan. 2018.
- BEKIN, S. F. *Conversando Sobre Endomarketing: Um Ciclo de Entrevistas com Saul Faingaus Bekin*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BRUM, A. D. *Endomarketing de A a Z: Como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. 3ª ed. São Paulo: Integrare, 2010.
- BRUM, A. D. *Endomarketing estratégico: Como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores*. 1ª ed. São Paulo: Integrare, 2017.
- CARLZON, J. *A Hora da Verdade*. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 1985.
- CHIAVENATO, I. *Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CURVELLO, J. J. *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*. Brasília: Casa das Musas, 2012.
- KOTLER, P., KARTAJAYA, H., & SETIAWAN, I. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2010.
- KOTLER, P., KARTAJAYA, H., & SETIAWAN, I. *Marketing 4.0: do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2017.
- LEVITT, T. (1960). Ênio Padilha. *Miopia em Marketing*. Disponível em: http://www.eniopadilha.com.br/documentos/levit_1960_miopia%20em%20marketing.pdf . Acesso em: 17 de Jan. 2018
- LIMA, L. & CURY, T. Veja. *PIB do Brasil cai 3,8% em 2015 e tem pior resultado desde 1990*. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/pib-do-brasil-cai-38-em-2015-e-tem-pior-resultado-desde-1990/> . Acesso em: 01 de Fev. 2018
- LUECKE, R. *Estratégia: criar e implementar a melhor estratégia para seu negócio*. 6ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2010.
- RICHERS, R. *Marketing Uma Visão Brasileira*. 12ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- SANTO DE CASA. *Relatório Brasil de comunicação interna Edição 2012/2013*. Disponível em: http://www.santodecasa.net/wp-content/uploads/2016/04/Relatorio_Brasil_20x20cm_completo.pdf . Acesso em: 28 de Dez. 2017.

TAVARES, G. Harvard Business Review Brasil. *Um RH muito além da estratégia*. Disponível em: <http://hbrbr.uol.com.br/um-rh-muito-alem-da-estrategia/> . Acesso em: 28 de Dez. 2017.

WILLIS TOWERS WATSON. *Relatório do estudo sobre o Retorno do Investimento (ROI) em Comunicação*. Disponível em: <https://www.towerswatson.com/pt-BR/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2011/03/Retorno-do-Investimento-ROI-em-Comunicacao-Capitalizano-com-a-Comunicacao-Eficaz> . Acesso em: 01 de Jan. 2018.