

**Análise da utilização do endomarketing no setor supermercadista do município de  
Cruzeta/RN**

**Analysis of the use of internal marketing in the supermarket sector of the municipality  
of Cruzeta/RN**

**Análisis del uso del marketing interno en el sector de supermercados del municipio de  
Cruzeta/RN**

Recebido: 04/09/2019 | Revisado: 12/09/2019 | Aceito: 13/11/2019 | Publicado: 18/11/2019

**Apresentação Dayanne André dos Santos**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4061-9460>

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

E-mail: [dayannevolley@gmail.com](mailto:dayannevolley@gmail.com)

**Silvia Pires Bastos Costa**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3312-8142>

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

E-mail: [silviaufrn@yahoo.com.br](mailto:silviaufrn@yahoo.com.br)

**Resumo**

O estudo tem por objetivo analisar a utilização das ferramentas do Endomarketing no setor supermercadista do município de Cruzeta/RN, sob a ótica da percepção dos gestores das empresas. De modo mais específico, buscou investigar quais ações são utilizadas na efetivação do endomarketing nas empresas, como essas ações são organizadas e por quem, além de observar quais benefícios surgem para os colaboradores com a prática das ações e se o retorno desejado pelos gestores está sendo obtido. A pesquisa é classificada como descritiva e exploratória, com amostragem não probabilística e coleta das informações por meio de entrevistas estruturadas. Os métodos utilizados são de natureza qualitativa e quantitativa, abrangendo a análise de conteúdo e de gráficos e seus respectivos resultados. Com relação à opinião dos pesquisados acerca da aplicação do endomarketing na localidade analisada, percebeu-se que é um tema ainda novo e que necessita ser mais intensificado nas organizações, além de mostrar-se ser utilizado de forma limitada devido à necessidade de maior investimento financeiro.

**Palavras-chaves:** Marketing interno; Setor supermercadista; Estratégias.

## **Abstract**

The aim of this study is to analyze the use of the tools of the Endomarketing in the supermarket sector of the municipality of Cruzeta / RN, from the point of view of the perception of the managers of the companies. The research is classified as descriptive and exploratory, with non-probabilistic sampling and information collection through a structured interview. The methods used for analysis are qualitative and quantitative, covering content and graph analysis and their respective results. Analyzing what actions are used in the effective endomarketing in companies, how these actions are organized and by whom, in addition to observing what benefits arise for employees with the practice of actions and if the desired return by managers is being obtained. With regard to the opinion of the respondents about the application of the endomarketing in the analyzed locality, it was perceived that it is a still new subject and that needs to be more argued and intensified in the organizations, besides being shown to be used of limited form due to the necessity of investment financial.

**Keywords:** Internal marketing; Supermarket Sector; Strategies.

## **Resumen**

El estudio tiene como objetivo analizar el uso de herramientas de Endomarketing en el sector de supermercados de la ciudad de Cruzeta / RN, desde la perspectiva de los gerentes de las empresas. Más específicamente, buscó investigar qué acciones se utilizan en la implementación del marketing interno en las empresas, cómo se organizan estas acciones y por quién, además de observar qué beneficios surgen para los empleados con la práctica de las acciones y si el retorno deseado por parte de los gerentes es obtenido. La investigación se clasifica como descriptiva y exploratoria, con muestreo no probabilístico y recolección de información a través de entrevistas estructuradas. Los métodos utilizados son de naturaleza cualitativa y cuantitativa, abarcando contenido y análisis gráfico y sus resultados. En cuanto a la opinión de los encuestados sobre la aplicación del endomarketing en la localidad analizada, se dio cuenta de que es un tema aún nuevo y debe intensificarse en las organizaciones, además de demostrar que se usa de forma limitada debido a la necesidad de una mayor inversión financiera.

**Palabras clave:** Comercialización interna; Sector de supermercados; Estrategias.

## **1. Introdução**

No estudo da administração existem as grandes áreas que assistem às organizações aumentando suas chances na obtenção de sucesso no mercado. Nesse caso, o marketing e suas

ferramentas auxiliam as empresas no entendimento das necessidades e desejos dos consumidores externos e vem sendo fortemente usado nas organizações com o intuito de atrair, encantar e fidelizar cada vez mais os clientes.

No que diz respeito às estratégias voltadas para a parte interna das organizações, é necessário que haja práticas para a satisfação dos colaboradores, consideradas os primeiros clientes da empresa. Nesse âmbito surge o endomarketing, o qual influencia na motivação, aumento da produtividade e contribui para melhorar o relacionamento e bem estar dos colaboradores dentro e mesmo quando estão fora da empresa.

O endomarketing também diz respeito às ações utilizadas por uma empresa para vender a sua própria imagem aos funcionários. Com efeito, as ações do endomarketing influenciam no engajamento dos colaboradores podendo contribuir para melhoria do clima organizacional, retenção de talentos e redução da rotatividade.

O endomarketing é importante para o crescimento dos negócios, sendo oportuno que as empresas estruturem seus planos de abordagem aos funcionários, fazendo com eles conheçam a missão, visão e valores da organização e possam transmiti-las aos clientes externos com comprometimento no que tange os rumos e objetivos da organização.

É fato que a globalização impacta nas organizações progressivamente, necessitando da resposta humana cada vez mais ágil nos processos de mudança e de modernização empresarial. Neste contexto, o endomarketing tem papel fundamental na adequação da empresa ao mercado e com a colaboração de todos os seus funcionários, fazendo com que ela cresça e conquiste novos mercados, por isso sua relevância nas organizações, sejam elas de grande ou pequeno porte.

Diante desta problemática, o estudo tem por objetivo analisar a utilização das ferramentas do Endomarketing no setor supermercadista do município de Cruzeta/RN, sob a ótica da percepção dos gestores das empresas. De modo mais específico, buscou investigar quais ações são utilizadas na efetivação do endomarketing nas empresas, como essas ações são organizadas e por quem, além de observar quais benefícios surgem para os colaboradores com a prática das ações e se o retorno desejado pelos gestores está sendo obtido.

## **2. Marketing**

O Marketing surgiu como área de conhecimento no início do século XX em universidades norte-americanas. A finalidade da nova disciplina era buscar soluções para problemas enfrentados nas organizações em seus processos de distribuição, desde a produção até a entrega ao consumidor. Naquele momento era essencial compreender o que os

consumidores buscavam e as empresas já tinham a consciência que chegariam até eles de forma eficiente e lucrativa. (Moretti; Oliveira; Sousa, 2018)

É preciso compreender que o marketing atravessou várias mudanças quando se refere a termos de conceitos, pensamentos, filosofias empresariais e maneiras de se relacionar com o mercado. Tais mudanças foram responsáveis para assegurar a importância da disciplina e assim auxiliar na resolução de problemas pontuais que se apresentavam às empresas de diversos setores. (Moretti; Oliveira; Souza, 2018).

No que diz respeito à relevância do marketing e sua significativa ajuda para o sucesso de negócios através das suas ferramentas é possível afirmar que: “O marketing está em toda parte. Formal ou informalmente, pessoas e organizações envolvem-se em um grande número de atividades que poderiam ser chamadas de marketing [...] afeta profundamente nossa vida cotidiana” (Kotler; Keller, 2006, p.2).

Na definição gerencial, o marketing é frequentemente descrito como a arte de vender produtos. Mas é comum surpreender quando se fala que o mais importante em marketing não é a venda propriamente dita. Vender é apenas o início da relação com o consumidor, em outras palavras, é a ponta do iceberg de marketing. (Dória; Pereira; Papandréa, 2013).

No que se refere aos motivos para se estudar marketing é primordial entender que ele é responsável por parte do crescimento e desenvolvimento econômico da empresa e da sociedade, pois é responsável por estimular a pesquisa e ideias inovadoras, tendo por resultado a oferta de novos e melhores bens e serviços. Fica claro que o marketing é uma soma de atividades operadas por organizações e também um processo social aliado ao planejamento e execução de ações. (Toledo; Prado; Petraglia, 2007).

Devido aos seus inúmeros conjuntos de atividades, as definições de Marketing variam bastante. De forma geral, a atividade de marketing é marcada por ser uma tarefa gerencial capaz de programar a concepção do produto, o preço, a promoção e a distribuição de produtos com finalidade de encontrar e suprir a demanda de consumidores. Basicamente são partes do processo gerencial que une a empresa com seus consumidores, podendo ser formada de diversas maneiras diferentes desde que haja trabalho gerencial de vendas que converte input e output. (Porto; Costa; Watanabe, 2017).

Kotler (1998) chama atenção também para a dimensão social do marketing, na medida em que contempla aspectos relacionados ao atendimento de anseios humanos, envolvendo trocas de valores entre as pessoas. Nessa direção, segundo Kotler e Keller (2006, p.5) para que ocorra deve “haver pelo menos duas partes envolvidas; as partes tenham algo que possa

ter valor para outra; as partes possam se comunicar e entregar; as partes possam aceitar ou recusar a oferta da troca; as partes julgam adequada a participação na negociação.”

Destaca-se como papel do profissional de marketing sua competência para a atenção entre a relação empresa-consumidor, e, como resultado a satisfação desse mercado. Para Las Casas (2009, p.28) “a valorização foi devida a divulgação de qualidade total, que pressupõe o conceito de qualidade a partir da satisfação do consumidor.” Assim, é preciso salientar que o marketing busca a identificação e o atendimento das necessidades humanas e sociais, mas, de maneira lucrativa (Dória; Pereira; Papandréa, 2013).

O marketing interno deve anteceder o externo, uma vez que é preciso que os colaboradores estejam satisfeitos e aptos a prestar um serviço de qualidade. Percebe-se então a relevância em se falar de endomarketing em uma organização competitiva.

## 2.1 Endomarketing

Em endomarketing, o sentido do marketing voltado para uma ação interna aparece explicitamente. O sentido de algo voltado para dentro, de interiorização, está no próprio significado de endo. Aí temos a palavra grega éndo, que significa 'em, para dentro, dentro de', exprimindo a posição ou a ação no interior de algo, o movimento de algo que caminha para dentro de si mesmo. (Brito; Henrique, 2011)

O endomarketing é uma ferramenta de extrema importância para o avanço das organizações neste novo cenário, que abrange os Recursos Humanos e a relação com os trabalhadores. Tem como objetivo facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essa relação e melhorando, assim, sua imagem e seu valor no mercado. (Bekin, 2004)

Para Brum (2005, p. 30)

“Endomarketing nada mais é do que um processo educativo através do qual as empresas ensinam as pessoas que nelas trabalham a viver e conviver com esses conceitos tão importantes para a vida, dentro e fora dos seus portões”.

Faz-se necessário compreender que o endomarketing também pode ser definido como um método que tende ordenar, sintonizar e harmonizar, para programar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade. (Mendonça, 2006)

O Endomarketing pode ser conceituado como propostas que uma organização deve realizar para fortalecer o comprometimento dos colaboradores, como práticas dos valores definidos de acordo com a cultura da empresa, valorização dos colaboradores, a criação de meios de comunicação que permitam acabar com os conflitos existentes na organização e a participação dos colaboradores na administração da instituição (Duarte, 2016).

Segundo o autor supracitado, trata-se de um mecanismo da alta administração para consolidar o bom funcionamento da instituição, que atua no incentivo à motivação, proporcionando aos colaboradores respeito, compromisso e integração,

Convém ressaltar ser um processo que visa ajustar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-a mais competitiva a partir da inserção de seus colaboradores à estrutura organizacional da empresa. Como sua característica preeminente está o objetivo de estabelecer, um processo constante de motivação do funcionário conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa. Este incentivo deve ser algo observado diariamente, para conseguir manter um padrão nas organizações. (Meira; Oliveira, 2004).

Em linhas gerais, o endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas para o público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente ou, dependendo do caso, o consumidor. Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa. (Brito; Henrique, 2011)

O referido autor completa que o endomarketing existe para atrair e reter seu primeiro cliente; o cliente interno, possibilitando significativos resultados para as empresas e, também, atraindo e retendo clientes externos. Como podemos observar a cada novo estudo sobre o assunto, fica mais evidente a importância do colaborador dentro da organização.

O cliente interno é a pessoa principal dentro da organização quando o assunto é a qualidade total em serviços. É ele que faz ou deixa de fazer para que a expectativa do cliente final seja satisfeita/superada ou não. (Sousa, 2012).

O endomarketing promove a integração dos setores em função do objetivo final da empresa e dissemina por toda a organização a noção do cliente interno, o que implica a valorização do funcionário e da pessoa do funcionário. Cria também, em horas mais adequadas, procedimentos gerenciais. (Bekin, 2004).

Torna-se evidente a existência de confusão entre os dois termos, endomarketing e comunicação interna. A comunicação interna é a informação transmitida através de canais internos e das lideranças, sobre assuntos que contribuem para os processos da empresa e já o

endomarketing é a informação repassada com técnicas e estratégias de marketing. Ambos são contingentes e quando aliados permitem trocas de informação, princípios e vivências, possibilitando um processo de inclusão eficiente. (Filho; Pereira; Passos, 2013).

Segundo Bekin (2004, p.98) “a maioria das empresas informa, mas não se comunica”. Tem-se que, as informações são divulgadas, o que comprova a troca de conhecimentos. Faz-se necessário que haja um feedback da confirmação de que a mensagem está sendo ouvida e um retorno positivo ou negativo, mas uma resposta que permita uma dinâmica do processo de troca de conhecimentos que possibilite o crescimento individual e organizacional, e a partir disso a busca pelas melhorias necessárias. (Filho; Pereira; Passos, 2013).

Para que haja a implantação do endomarketing a organização deve seguir as seguintes etapas:

1. Análise do ambiente: De acordo com o autor, a empresa precisa detectar possíveis oportunidades desperdiçadas por motivos como: falta de treinamento, funcionários desmotivados ou comunicação ineficaz entre as equipes.
2. Diagnóstico: Analisar e avaliar os pontos fortes e fracos da organização, assim também como ameaças e oportunidades do ambiente externo. Com o diagnóstico definido é possível que a organização tenha conhecimento das suas principais potencialidades e limitações.
3. Definição dos objetivos do projeto de endomarketing: Definir aonde se quer chegar, qual o objetivo a ser atingido. (José; Rosa, 2012).

O endomarketing é dividido em três fases segundo Bekin (2004, p.50) “satisfação dos funcionários, orientação para os clientes e implementação de estratégias com gestão de mudanças”. Essas fases são de extrema importância para a compreensão do endomarketing sendo ações estratégicas, motivacionais e de apoio gestão que, auxiliam desde o entendimento dos fundamentos até a sua efetivação.

Existem diversas ferramentas válidas no endomarketing, entre elas: confecção de vídeos que podem ser institucionais, apresentação de produtos [...]; manuais técnicos e educativos os quais apresentam os produtos, os serviços os lançamentos, as tendências (em relação à tecnologia e à moda); revista com história em quadrinhos; jornal interno com a utilização de vários encartes, como a área de recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários, a versão do jornal de parede; cartazes motivacionais, informativos [...]; rádio interno para a divulgação de notícias; vídeo jornal para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes; intranet; convenções internas: uso da equipe interna para divulgação de atividades; manuais de integração: muito utilizados para divulgação de alguns aspectos da cultura organizacional. (Brum, 2005)

No que se refere à cultura organizacional, o endomarketing possibilita a promoção de valores culturais na organização levando ao engajamento, a vontade dos colaboradores de fazerem parte da organização e sentirem que existem valores culturais presentes na empresa para que haja esse envolvimento, como: autoestima do trabalhador, sintonia nas relações, valores e princípios que tornem os colaboradores capazes de notar igualdade no próximo (Filho; Pereira; Passos, 2013).

O autor citado afirma que o endomarketing é visto não só como um meio de absorção da cultura organizacional já existente na organização, mas também ampara as lideranças para que os processos de mudanças exigidas na adaptação do mercado globalizado e a necessidade de inovação sejam realizados com sucesso.

## **2.2 O Mix de Marketing no Setor Supermercado**

A preocupação de um empresário ao dar início a um novo negócio é que a organização obtenha sucesso e fidelize seus clientes. No setor supermercadista, ramo que se destaca por sua maior visibilidade e frequência de visitas, não seria diferente. Além do uso do marketing e o endomarketing para acompanhar os avanços, adaptar os produtos e serviços e atender as necessidades dos seus consumidores, é necessário usar as estratégias do mix de marketing nas ações de conquista do mercado.

Para o estudo de mix de marketing no setor supermercadista, é necessário compreender o ramo. De acordo com a definição de Kotler (2000, pág. 541) o supermercado é o "autosserviço que desenvolve operações relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetado para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica".

A ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados, 1998) classifica os principais formatos de autosserviço existentes e suas respectivas estruturas funcionais e mercadológicas.

- Loja de Conveniência - Normalmente localizada em postos de combustíveis ou áreas de grande concentração populacional, próxima às residências. Apresenta linha reduzida de produtos (cerca de 1.000 itens) enfatizando bebidas e alimentos enlatados. Apresenta preços em média, 15% maiores que os dos supermercados.
- Loja de sortimento limitado - Opera com cerca de 700 itens, basicamente de mercearia e poucos produtos perecíveis. A estratégia está baseada em preços baixos e poucas marcas. É a loja de desconto.



- Supermercado compacto - Instalado em área de 300 a 700 metros quadrados e uma média de 4.000 itens. Normalmente, só oferece 36 alimentos e, pode dispensar uma das cinco seções tradicionais (mercearia, carne, frutas e verduras, frios e laticínios, não alimentos).
- Supermercado convencional - Tem área de venda variando entre 700 e 2.500 metros quadrados e uma média de 9.000 itens ofertados. Possui as cinco seções tradicionais e, adicionalmente a padaria.
- Superloja - Com área de venda de até 4.500 metros quadrados, possui em torno de 20.000 itens, com completa linha de produtos de alimentação, com ênfase aos perecíveis. Dá destaque a produtos prontos, semi prontos e congelados.
- Hipermercado - Modelo de loja oriundo da França, que funciona com cinco departamentos: mercearia, têxtil, perecíveis, bazar e eletrodomésticos. Possui dimensões acima de 5.000 metros quadrados. Opera com cerca de 35.000 itens, com linha completa de alimentação.
- Supercenter - Essa é uma versão americana do hipermercado. Possui as características de uma loja de departamentos com auto-serviço, acrescida de um supermercado. Chega a operar com mais de 50.000 itens e tem dimensões de até 19.000 metros quadrados.

Devido à existência de diversos formatos do setor supermercadista, quando se fala em ameaça é inevitável se referir aos concorrentes. A partir disso os supermercadistas procuram cada vez mais a concorrência, como ponto de partida para desenvolver ou aprimorar suas estratégias de marketing que devem ser utilizadas em suas lojas, com intuito de obtenção e manutenção da vantagem competitiva. (Cogo, 2005)

Para que a empresa alcance a vantagem competitiva e conquiste a decisão de compra do consumidor é necessária à oferta de um mix de marketing que envolva as variáveis controláveis: produto, preço, promoção e praça. Para Kotler e Armstrong (2007, p.42) “o mix de marketing é o conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo”.

Nesse contexto é preciso compreender o mix de marketing e qual sua importância para o setor supermercadista. No que se refere ao produto é preciso entender e definir as particularidades do produto. Partindo dessa afirmação, é necessário compreender quais as necessidades o produto irá atender, quais suas funções e demandas, como o cliente vai utilizar o produto, qual a diferenciação do seu produto com relação aos concorrentes, entre outras.

Os autores supracitados definem “produto como algo que se pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou necessidade”. Para Las Casas (2009, p.167) “produtos podem ser definidos como o objeto

principal das relações de troca que podem ser oferecidos [...], visando proporcionar satisfação a quem adquire ou consome”.

Um bom exemplo é colocar produtos essenciais mais longe da entrada, pois eles certamente já estão na lista do consumidor. Com isso o cliente tem a possibilidade de conhecer outros produtos que você oferece, ao percorrer um caminho maior até chegar ao produto desejado.

Com relação ao preço, considerado uma variável importante, Kotler e Armstrong (2007, p.258) afirmam que “é a quantia em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço”. Vale salientar que a importância da vida financeira da empresa, esta ligada ao preço, não por ser entre o mix de marketing o único que gera receita, mas porque é o valor que você cobra pelo produto que oferece é diariamente observado pelo seu cliente. Las Casas (2009, p.217) afirma que “o preço ajuda a dar valor às coisas e representa uma troca pelo esforço feito pela empresa [...]”. Dessa forma é necessário chegar ao equilíbrio e observar seus custos para produzir e entregar o produto ao cliente, qual preço os concorrentes usam e qual preço seu cliente está disposto a pagar.

É comum vermos a psicologia dos preços utilizada no incentivo das compras por impulso, sugerindo economia. Kotler e Keller (2006, p.433) afirmam que “os preços terminados em ‘9’ transmitem ideia de desconto ou pechincha [...]; a codificação dos preços dessa forma é importante se existe uma quebra mental do preço em um valor arredondando maior”.

Por sua vez, a praça se refere ao modo como seus clientes chegarão até o produto, quais seus canais de distribuição. Para Cobra (1997, p. 29) “a escolha do ponto para o produto ou serviço relaciona-se com a escolha do canal de distribuição: atacado, varejo ou distribuidor; ao transporte; e a armazenagem”. É preciso saber onde e como seu público procura seus produtos, se deseja comprar em loja física ou virtual e se para melhorar o atendimento é preciso aumentar sua equipe.

Por fim, a promoção é essencial para as empresas do ramo, pois é preciso investir em ações para promover sua marca. Utilizando as ferramentas certas de comunicação, com a promoção é possível transformar sua empresa em solução para os clientes. Para divulgar seus produtos e serviços é preciso definir os melhores canais de divulgação, além de horários mais vistos pelo público-alvo, observar a sazonalidade dos produtos que oferece e também o que seus concorrentes estão fazendo e se estão tendo resultado.

Segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 357), as cinco ferramentas mais importantes usadas para divulgar seu produto ao cliente e atraí-los são “propaganda, promoção de vendas,

relações públicas, venda pessoal e marketing direto”. Las Casas (2009, p. 311) afirma que “os consumidores deparam com uma infinidade de novas formas de promoção [...]; a globalização, anúncios ou comerciais interativos, a interligação de computadores”, tudo isso auxilia para o surgimento de novos meios de promoção.

No ramo supermercadista é comum observar alguns tipos de ações de promoção como, por exemplo: encartes, cartazes, divulgação em redes sociais, promoções participativas sazonais, exploração de datas comemorativas, entre outras.

## **2. Metodologia**

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória, que de acordo com Gil (2002, p.41), “visa proporcionar maior familiaridade em relação a um fato ou fenômeno”. Classifica-se também como descritiva, porque “trata-se da descrição do fato ou do fenômeno através de levantamentos ou observação.” (Souza, Fialho, Otani, 2007, p.38).

Quanto aos meios, foi realizada pesquisa bibliográfica, sendo consultados artigos científicos, sítios eletrônicos e livros acerca da temática do marketing e mais especificamente endomarketing e marketing mix. Vergara (2007, p.48) afirma que esse tipo de pesquisa “fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa.”

Na realização de pesquisas científicas é necessário estabelecer os métodos utilizados. Portanto, este artigo trata-se de um trabalho de conclusão de curso, sendo de caráter qualitativo e quantitativo, aplicado a um número reduzido de sujeitos.

De acordo com Demo (2009, p.152) “a pesquisa qualitativa quer fazer jus à complexidade da realidade, curvando-se diante dela [...]”. Ainda segundo os autores Souza, Fialho e Otani (2007, p.39) “é um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.” É quantitativo, pois segundo Júnior (2008, p. 128) “é a qualificação dos resultados provenientes de coleta de dados [...], a tabulação dos dados e sua representação sob forma de tabela ou gráficos.”

A pesquisa realizada classifica-se ainda como um estudo de caso, que é aplicado para que haja um levantamento de informações utilizadas para a compreensão do tema abordado. Segundo Vergara (2007, p.49) “é circunscrito a uma ou poucas unidades [...]. Tem caráter de profundidade e detalhamento.”. Assim, se torna mais fácil à compreensão da forma e os motivos que levaram a determinadas decisões dentro da organização em estudo, pois o entrevistado expressa sua opinião utilizando suas próprias interpretações.

O campo da pesquisa foi o setor supermercadista do município de Cruzeta, composto de oito estabelecimentos. A seleção da amostragem foi não probabilística, sendo essa por tipicidade que de acordo com Vergara (2007, p.51) por ser “constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população”.

Para a escolha dos sujeitos da pesquisa foram usados os seguintes critérios:

- a) Quantidade de caixas de cada estabelecimento: no mínimo 2
- b) Tempo do gestor à frente da organização: no mínimo 2 anos

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista estruturada, que segundo Silva e Silveira (2011, p. 159) “são perguntas feitas oralmente por ordem fixa, acompanhadas ou não por um conjunto de respostas”. Assim, foram elaboradas perguntas abertas sobre o assunto, dando aos entrevistados tempo e oportunidade para que de forma livre expressassem suas opiniões.

A análise das respostas se deu por meio de análise de conteúdo. Para Silva e Silveira (p.166, 2011) “aplica-se a analisar textos escritos ou de qualquer comunicação oral, visual e gestual”. Essa forma de análise foi utilizada, pois, houve a necessidade de interpretar o conteúdo dos textos.

## **Análises dos Resultados**

### **4.1 Perfil dos Respondentes**

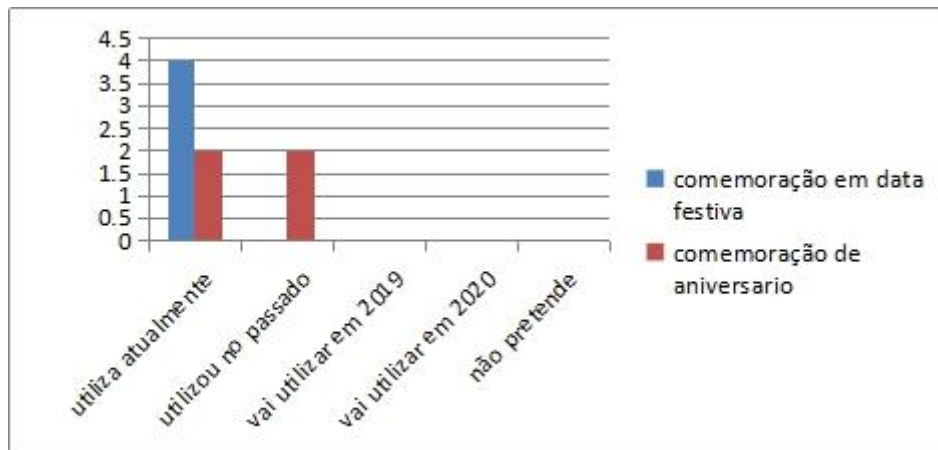
Foram entrevistadas quatro mulheres com idade entre 21 e 50 anos. Duas possuem ensino superior completo, uma ensino superior incompleto e uma o segundo grau completo. A apresentação dos resultados obtidos será explicitada de acordo com os três pilares do endomarketing: satisfação, orientação para o cliente e estratégias de mudança.

### **4.2 Satisfação**

No que diz respeito à satisfação, o primeiro pilar do endomarketing, onde é comum focar também na motivação do colaborador, foi possível observar que as quatro empresas pesquisadas buscam instigar ações que cooperem para o bem estar de seus colaboradores no que tange a datas festivas.

No entanto, apenas uma respondente mencionou uma iniciativa menos pontual e de maior profundidade, no caso a contratação de uma psicóloga do trabalho.

Gráfico1: Satisfação



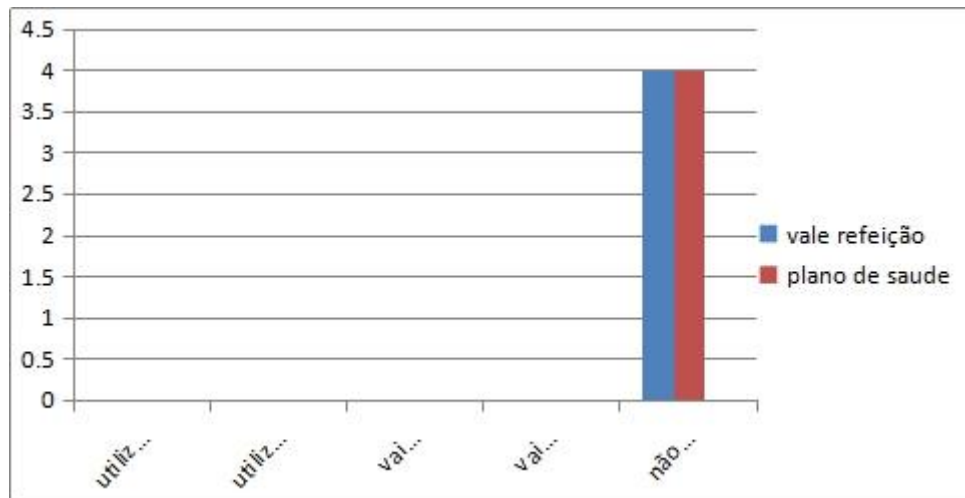
Fonte: elaborado pelas autoras.

As empresas buscam motivar os colaboradores promovendo confraternizações em datas comemorativas como: natal, dia das mães, dia do trabalhador e aniversários. Esse tipo de ação demonstra que a empresa se interessa e busca de alguma forma agradecer pelo serviço prestado, motivando o colaborador para o exercício de seu papel na empresa.

Conforme as entrevistadas, essas ações motivacionais são praticadas de acordo com o período do ano, patrocinadas e organizadas pelos empresários e tem o empenho de todos os colaboradores. As empresas que não celebram os aniversários esclareceram que tiveram impasses com os colaboradores e por isso não utilizam mais a ação. “As comemorações são feitas geralmente nas casas dos colaboradores, sendo patrocinadas pelo dono do comercio.” (EMPRESA B).

É importante ressaltar o investimento de uma empresa no sentido de contratação de uma psicóloga do trabalho. A este respeito, a entrevistada comentou “[...], ela está utilizando como ferramenta um diagnóstico organizacional, que aplicou com todos os colaboradores, para identificar deficiências da empresa e busca melhorá-las. Com isso, estamos esperando que possa modificar a nossa cultura organizacional.” (EMPRESA A).

Gráfico 2: Baixa satisfação



Fonte: elaborado pelas autoras.

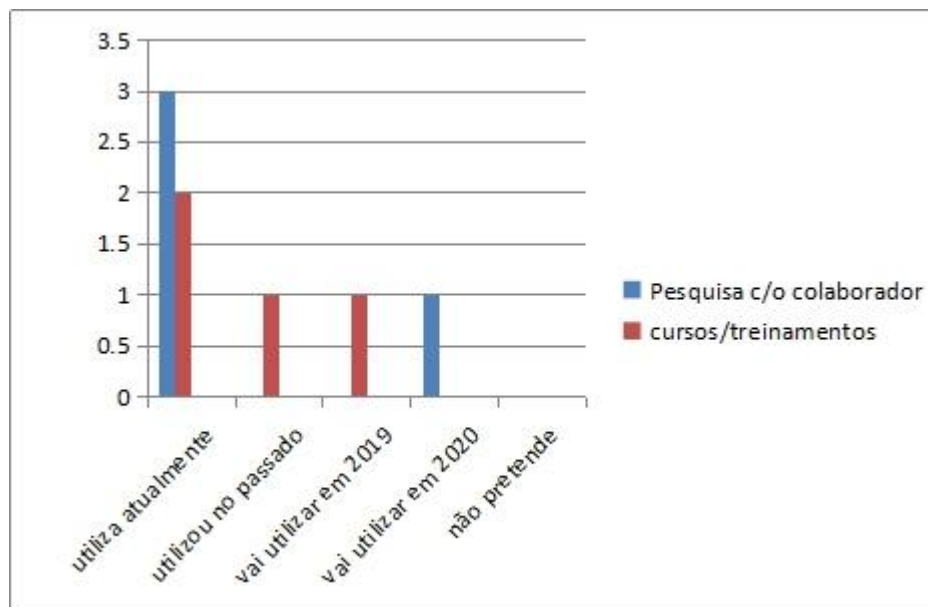
De acordo com as entrevistadas, qualquer ação útil para motivar o colaborador é significativa, porém são inúmeras as dificuldades enfrentadas para que haja a implementação das ações. Foram citadas pelas mesmas, por exemplo, o momento econômico que o país e em especial a região vive, pois para esses tipos de práticas são necessários investimentos considerados inviáveis e também os diferentes interesses dos colaboradores, pois o que é importante para um, pode não fazer diferença para outro, podendo gerar conflitos internos. “As práticas seriam muito interessantes e não descarto até o final do ano colocar em prática.” (EMPRESA B).

### 4.3 Orientações para o Cliente Externo

O segundo pilar do endomarketing é a orientação para o cliente. Vista como uma excelente oportunidade para o marketing da empresa, auxilia o colaborador no contato com o cliente, gerando oportunidades de negócios para a organização.

Assim sendo, foi visto que as organizações promovem ações que habilitam seus colaboradores, fazendo com que se sintam relevantes, possam ser ouvidos pelos seus chefes e adquiram competências para atender de forma adequada o cliente externo da organização.

Gráfico 3: Orientação para o cliente externo



Fonte: elaborado pelas autoras.

Essa orientação é analisada através de pesquisas realizadas com os colaboradores, onde de acordo com as entrevistas, se mede a satisfação ou insatisfação dos colaboradores sobre múltiplos fatores da organização, podendo ser realizada de maneira formal ou informal. Essa ação promove também um aprofundamento sobre quais necessidades o colaborador possui para aperfeiçoar suas táticas de vendas e assim satisfazer o cliente externo. “Temos uma ferramenta chamada Pesquisa de clima organizacional, onde podemos medir o nível de satisfação ou insatisfação do colaborador a respeito dos seus colegas, dos seus líderes, da diretoria e aspectos da loja em geral.” (EMPRESA A).

Com relação aos cursos e treinamentos, duas das empresas afirmam realizar a ação. De acordo com as entrevistadas, foi possível notar uma melhora no desenvolvimento dos colaboradores, somando para seu conhecimento pessoal e profissional, efetuando melhor suas funções. A organização que utilizou essa ação apenas no passado alegou que não realiza atualmente, pois notava a resistência dos colaboradores, que alegavam entre outros motivos, não possuir interesse em participar.

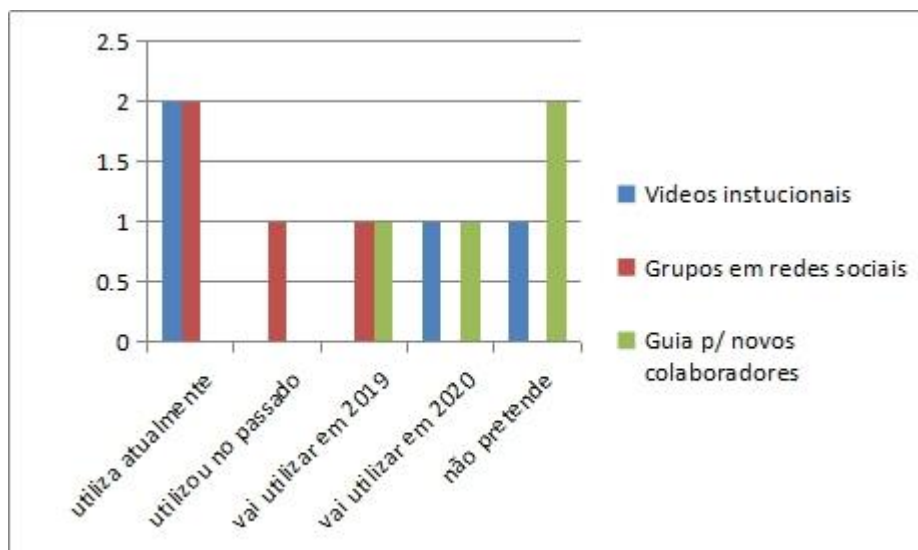
“Estamos trabalhando para que, na medida do possível, possamos implementar na loja ainda esse ano.” (EMPRESA A).

“Cursos, treinamentos e palestras melhora o desenvolvimento para aquele que gosta do serviço, aquele que soma a empresa.” (EMPRESA D).

#### 4.4 Estratégias de Mudança

O terceiro pilar do endomarketing consiste na estratégia de mudança. Uma organização que informa seus colaboradores os tem mais unidos a sua missão, pois a comunicação interna é de total relevância para o fim dos conflitos internos. De acordo com as entrevistadas, ações de estratégias de mudanças são utilizadas nas organizações.

Gráfico 4: Estratégias de mudança.



Fonte: elaborado pelas autoras.

É relevante observar que os grupos em redes sociais estão presentes nas organizações. A ascensão da internet e a comodidade oferecida por ela faz com que se invista nessa tecnologia como meio de interação entre os colaboradores. Seja pelo *WhatsApp*, *Facebook* ou *Instagram*, as empresas utilizam esses aplicativos para se manterem mais conectados aos colaboradores e também aos clientes externos.

Com relação aos vídeos institucionais foi visto que, apenas duas das empresas os utilizam em reuniões gerais e compartilham nas redes sociais da organização, o que de certa forma, influencia na motivação dos colaboradores.

Foi observado que o guia para novos funcionários não é utilizado atualmente em nenhuma das organizações pesquisadas, o que pode ser atribuído à baixa rotatividade nas empresas. Segundo uma das entrevistadas o menor tempo que um dos seus funcionários tem na organização é dez anos. “Por ser uma empresa familiar é difícil haver demissões de colaboradores.” (EMPRESA B).



Quando perguntadas se o endomarketing melhorava a relação patrão-colaborador e colaborador- colaborador, todas as entrevistadas responderam que sim. É possível observar que ao relacionar endomarketing e comunicação entre os envolvidos, ele tem um papel fundamental no bem estar da organização.

“Ações de endomarketing mexem com a motivação, o engajamento e o clima organizacional dos colaboradores e da empresa”. (EMPRESA A).

“Melhora sim, pois o patrão e o colaborador tem que andar juntos, ou seja, um depende do outro.” (EMPRESA C).

“Sim, a comunicação entre ambos, entram em sintonia para que metas possam ser atingidas em equipe.” (EMPRESA D).

### **Considerações Finais**

O estudo empreendido atingiu o objetivo de analisar a utilização do endomarketing no setor supermercadista do município de Cruzeta/RN. No entanto, a partir dos resultados obtidos ficou claro que as ações nesta área ainda são incipientes e pontuais.

Com relação às ferramentas de endomarketing de fato aplicadas nas organizações foi visto que são poucas as lançadas mãos atualmente, sendo as mais comuns a comemoração de datas festivas e o uso de grupos em redes sociais. Verificou-se que algumas iniciativas foram usadas no passado e descontinuadas. As entrevistas mostraram também que os gestores não tencionam investir em iniciativas dessa natureza em casos que envolvam recursos financeiros e contratação de novos colaboradores.

Como limitações do estudo, aponta-se a questão de que as respondentes são ocupantes de cargos de gestão, respondendo a partir desta lente de análise, além do argumento por elas utilizado referente à falta de tempo para dedicar-se às entrevistas, o que também contribuiu para escassear os aspectos qualitativos dos registros. Recomenda-se, neste sentido, para estudos posteriores, aprofundar a investigação da temática sob o ponto de vista dos demais colaboradores dos citados estabelecimentos supermercadistas.

### **Referências**

Associação Brasileira de Supermercados. Disponível em <http://www.abras.com.br/superhiper/>. Acesso em 10-05-2019.

Bekin, Saul Faingaus. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

Brito, Danielle; Henrique, Pedro. Endomarketing: melhoria da produtividade dos colaboradores. *VEREDAS FAVIP - Revista Eletrônica de Ciências* - v. 4, n. 2 - julho a dezembro de 2011.

Brum, Analisa de Medeiros. *Face a Face com o Endomarketing*. Porto Alegre: L&PM, 2005.  
Cobra, Marcos Henrique Nogueira. *Marketing básico: uma perspectiva brasileira*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

Cogo, Rogério. *Estratégias de marketing no setor supermercadista: um estudo exploratório em supermercados de municípios do Mato Grosso do Sul*. Santa Bárbara D'Oeste, 2005.

Demo, Pedro. *Metodologia do conhecimento científico*. 1. ed. 7. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

Dória, Felipe Alessandro; Pereira, Everson Danilo; Papandréa Pedro José. Marketing. Caminho para a satisfação e fidelização do cliente. *Educação em Foco*, Edição nº: 07, Mês / Ano: 09/2013, Páginas: 31-38.

Duarte, Kelly. Técnicas de endomarketing na empresa transporte coletivo estrela LTDA. *Revista Eletrônica Estácio Papirus*, v.3, n.1, p.80-101, jan./jun. 2016, São José.

Filho, Edson Pinto Ferreira; Pereira, Fernanda Abrantes; Passos, Graciela dos Santos. *A influência do endomarketing e da comunicação interna na cultura organizacional*. Rio de Janeiro, 2013.

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

José, Betânia Lúcia Cruz Soares; Rosa, Ana Teresa Ratti Oliveira. O endomarketing como ferramenta estratégica de gestão. *Revista de Ciências Gerenciais*, v.16, n.24, 2012, p. 145-159.

Kloter, Philip; Armstrong, Gary. *Principios de marketing*. 12ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

Kloter, Philip; Fox, K, F.; *Marketing estratégico para instituições*. São Paulo, Atlas, 1994.

Kloter, Philip; Keller, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 12ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

Kloter, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

Kotler, Philip. *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

Las Casas, Alexandre Luzzi. *Marketing: conceitos, exercícios e casos*. - 8. ed.- São Paulo: Atlas, 2009.

Junior, Joaquim Martins. *Como escrever trabalhos de conclusão de curso: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

Meire, Paulo Ricardo; Oliveira, Renato Luiz Tavares de. *O Endomarketing*. Pelotas-RS, 2004. Ciências - v. 4, n. 2

Mendonça, Everton Leite. *A importância do endomarketing na empresa Mendonça Pescados*, Brasília-DF. Maio, 2006.

Moretti, S.; Oliveira, S.; Souza, C. A evolução do conceito de marketing e sua aplicação no turismo: simetrias evolutivas, assimetrias temporais. *Revista de Turismo Contemporâneo*, v. 6, n. 1, 14 jun. 2018. access on 22 Oct. 2018. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v20i1.3688>

Porto, Rafael Barreiros; Costa, Rafaela da Rocha; Watanabe, Eluiza Alberto de Moraes. Efeito multinível das atividades de marketing nas vendas, receita e lucratividade em microempresa.

*Rev. Brasileira Gestão de Negócios*. São Paulo , v. 19, n. 65, p. 432-452, Sept. 2017 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1806-48922017000300432&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922017000300432&lng=en&nrm=iso)>. access on 22 Oct. 2018. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v19i65.2911>.

Silva, José Maria da; Silveira, Emerson Sena da. *Apresentação de trabalhos acadêmicos: normas e técnicas*. 6. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

Shimp, T. A. *Propaganda e promoção: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

Sousa, I. S. A importância do endomarketing nas organizações: um estudo de caso na empresa Adram S/A indústria e comércio, de Faxinal-PR *Revista F@pciência*, v.9, n. 3, p. 13 – 20, 2012, Apucarana-PR.

Sousa, Antônio Carlos de; Fialho, Francisco; Otani, Nilo. *TCC: Métodos e Técnicas*. Florianópolis: Visual Books, 2007.

Toledo, Luciano Augusto;

Prado, Karen Perrotta Lopes de Almeida; Petraglia, José. O plano de marketing: Um estudo discursivo. *Comport. Organ. Gest.*, Lisboa , v. 13, n. 2, p. 285-300, out. 2007 . Disponível em <[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0872-96622007000200008&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0872-96622007000200008&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 26 out. 2018.

Vergara, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007. access on 22 Oct. 2018. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v19i65.2911>

### **Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito**

Nome do primeiro autor centralizado – 70%

Nome do segundo autor centralizado – 30%