

A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Luciane de Oliveira¹
Renata Soares da Silva²

Resumo: O mercado atual apresenta um cenário de mudanças para as empresas, já que, o perfil na condução das carreiras alterou-se com o passar do tempo. As novas gerações buscam reconhecimento, aprendizado, novas experiências, satisfação pessoal, saúde mental, dentre outros fatores que possibilitem a melhoria na qualidade de vida. Assim, tornou-se um desafio para as empresas captar e manter talentos. Nesta perspectiva, o endomarketing pode ser visto como um grande aliado para os gestores, auxiliando no tratamento da imagem da empresa no âmbito interno, promovendo ações que façam com que os colaboradores estejam plenamente engajados com os objetivos da empresa e motivados a alcançar os melhores resultados. Acredita-se que ausência de trabalho interno junto aos colaboradores, desencadeia problemas como inadequado clima organizacional, absenteísmo, ausência de lideranças e rotatividade de colaboradores, ocasionando alto custo para as empresas, que necessitam de novas contratações e treinamentos. Assim, por meio de uma revisão bibliográfica, o presente estudo busca analisar o endomarketing como uma ferramenta de gestão que promove satisfação e motivação nos colaboradores, comprometimento com o negócio e aumento de produtividade, tornando a empresa mais competitiva no seu mercado de atuação.

Palavras-chaves: Endomarketing. Vantagem Competitiva. Capital Humano

Abstract: The current market presents a scenario of changes for companies, since the profile in conducting careers has changed over time. The new generations seek recognition, learning, new experiences, personal satisfaction, mental health, among other factors that enable an improvement in the quality of life. Thus, it has become a

¹ Mestre em Gestão Estratégica de Organizações; Graduada em Administração de Empresas pela PUC-RS; Professora do Curso de Administração da URI – São Luiz Gonzaga; e-mail: lucoliveira06@gmail.com

² Administradora; Graduada pela URI- São Luiz Gonzaga; e-mail: re-soares.rss@hotmail.com

challenge for companies to capture and retain talent. In this perspective, internal marketing can be seen as a great ally for managers, helping to treat the company's image internally, promoting actions that make employees fully engaged with the company's goals and motivated to achieve the best results. . It is believed that the absence of internal work with employees triggers problems such as inadequate organizational climate, absenteeism, absence of leadership and employee turnover, causing high costs for companies, which need new hires and training. Thus, through a literature review, the present study seeks to analyze internal marketing as a management tool that promotes employee satisfaction and motivation, commitment to the business and increased productivity, making the company more competitive in its market.

Keywords: Endomarketing. Competitive advantage. Human capital.

1 INTRODUÇÃO

O cenário econômico atual e os constantes avanços tecnológicos apresentam grandes desafios para os gestores na administração dos seus negócios. Mais do que nunca a concorrência está amplamente acirrada, bem como a busca pela excelência na qualidade dos produtos e serviços prestados pelas organizações. Neste âmbito, o capital humano das empresas pode ser visto como uma possibilidade de gerar vantagem competitiva em relação aos concorrentes, já que se entende que os colaboradores, apoiados no conhecimento e nas competências, podem desempenhar uma atividade que produza valor econômico.

Assim, realizar a gestão do ativo humano nas empresas é um desafio, já que apesar da tecnologia existente, são às pessoas que possuem a capacidade de pensar, ter ideias e criar coisas novas, alinhadas com os propósitos da empresa.

Desta forma, o endomarketing apresenta-se como uma ferramenta de gestão, pois faz com que as empresas consigam que os funcionários se integrem e saibam da sua importância para o alcance do sucesso e do lucro almejado (CERQUEIRA NETO, 1994).

Acredita-se que tanto o marketing como o endomarketing possuem um único foco, o cliente. A diferença se dá no cliente ser interno ou externo. No entanto,

quando o cliente interno está motivado transmite ao cliente externo a confiabilidade da empresa, ou seja, empenha-se em manter a organização em uma boa posição no mercado (FILIPPIN, 2015).

Diante do exposto, percebe-se que o endomarketing se apresenta como uma ferramenta capaz de auxiliar os gestores a aprimorar as relações entre empresa e colaborador, proporcionando maior engajamento, satisfação pessoal e motivação no trabalho. Portanto, o presente estudo visa explorar o conceito de endomarketing, por meio de uma revisão bibliográfica, analisando-o como ferramenta de gestão que possibilita vantagem competitiva à empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Capital Humano

É perceptível que uma das principais dificuldades enfrentadas pelos gestores ao administrar seu negócio é a gestão do seu ativo humano (FRANÇA, 2014).

Com a expansão da concorrência e o aumento das exigências do consumidor, apenas produzir e comercializar produtos de qualidade não é mais suficiente para se manter competitivo no mercado. Neste sentido, às organizações tem buscado a personalização, tanto dos produtos quanto dos serviços, e é neste momento que o ativo humano é visto como ferramenta primordial para que essa personalização aconteça, levando as empresas a observar com maior rigor a gestão eficiente do seu capital humano.

Entende-se por capital humano a “capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos colaboradores e gestor transformados em produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não outros concorrentes” (CARVALHO E SOUZA, 1999, p. 75).

Delgado (2015), afirma que o capital humano se traduz em uma potência geradora de vantagem competitiva não somente nas organizações, como também na vida dos sujeitos, por meio de fatores como o seu conhecimento, competências, capacidades e experiências.

Para Chiavenato (2004, p. 04)

[...] as pessoas passam a significar um diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a constituir a

competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial.

Assim, acredita-se que as organizações começam a observar que o bom desempenho da empresa está diretamente relacionado com o clima organizacional, e ao nível de motivação e qualificação de seus funcionários. Afinal, eles são os sujeitos que constituem as organizações e, portanto, precisam ser valorizados, respeitados e participantes dos processos de decisão.

2.2 Endomarketing: histórico e conceito

Segundo Brum (2010), o conceito de endomarketing chegou no Brasil no ano de 1996, através do consultor de empresas Saul Faingaus Bekin, o qual em sua atividade profissional em uma empresa multinacional, vivenciou problemas existentes entre a equipe. Saul Bekin concluiu que as pessoas não conheciam, e, tão pouco estavam alinhadas com os propósitos da empresa em que trabalhavam, e para corrigir tal situação era necessária uma ferramenta eficaz para engajar os colaboradores, de forma que compartilhassem dos mesmos objetivos e interesses da empresa (BRUM, 2010).

Não há como afirmar com exatidão quando o endomarketing passou a existir dentro das empresas, mas identifica-se maior atenção nesta área a partir dos anos de 1980 e 1990, com o surgimento dos sindicatos, que exigiu que os empresários aplicassem estratégias para melhorar a integração e a comunicação dentro das empresas, a fim de conter os movimentos propostos pelos sindicatos (BRUM, 2010).

Um grande marco dessa época foi deixar de denominar o funcionário como “empregado” e passar a vê-lo como “colaborador”, termo que nos traz a luz que o funcionário deixa de ser apenas um par de mãos, mas passa a ser visto como alguém que vem para auxiliar no crescimento da empresa (BRUM, 2010).

O prefixo “*endo*” deriva do grego, e significa “*para dentro*”, nesse sentido, o endomarketing pode ser compreendido como um espelhamento do marketing, porém com estratégias focadas no público interno da empresa (GIULIANI, 2003).

O marketing interno e o externo seguem as mesmas regras, ambos focam no cliente, o diferencial está no cliente ser interno ou externo. Um cliente interno motivado transmite ao cliente externo a confiabilidade na empresa,

o que garante o empenho para manter a empresa à frente no mercado (FILIPPIN, 2015, p.18).

Saul Bekin, considera que o endomarketing objetiva a construção de um relacionamento entre a empresa e seus funcionários, baseado na lealdade, gerando trocas de experiências e conhecimento entre si, cultivando um clima organizacional harmonioso (BRUM, 2010). Sendo assim, a aplicação dessa ferramenta possibilita proporcionar aos colaboradores um ambiente de trabalho saudável e motivador, impactando de maneira significativa na qualidade e na produtividade do seu trabalho.

Conforme Dias (2007, p. 42)

Não há empresa excelente quando seus colaboradores estão desmotivados. Empregados insatisfeitos fatalmente terão baixa produtividade, e a empresa, conseqüentemente, terá menos lucros, por isso a importância da prática do Endomarketing nas empresas como programa motivador constante que visa atingir um nível de satisfação interna para gerar melhoria na qualidade de vida dos empregados e melhores condições de trabalho. É importante lembrar que os empregados satisfeitos e conhecedores das metas organizacionais têm um comprometimento maior com a organização.

O ato de compartilhar com os funcionários as metas e objetivos da empresa são o fator chave para que o endomarketing possa ser implantado e integrado na empresa em totalidade, e uma das formas para que esse processo seja executado, é através da realização de treinamentos e reuniões de socialização, lembrando que disseminar essa cultura é um processo lento e que exige persistência por parte dos gestores (FERREL, 2000).

Neste contexto, nota-se a importância para a empresa em adotar ações e procedimentos que aproximem os colaboradores dos gestores, descentralizando as decisões e dando mais voz aos níveis táticos e operacionais, entendendo que as pessoas são importantes e valiosas para o sucesso do negócio.

Para Dias (2007, p. 20), endomarketing é um “processo estruturado, alinhado ao planejamento estratégico empresarial, visando melhoria da comunicação, buscando a relação com ganhos de produtividade nas organizações”. Portanto, é fundamental que o endomarketing esteja inserido no planejamento estratégico da empresa, e é importante que os gestores percebam o quão valioso é esta ferramenta para o desempenho eficiente da organização.

Inkotte (2000, p. 57) desenvolveu um quadro com a visão dos principais autores que fornecem embasamento teórico da temática para uma análise comparativa dos conceitos e objetivos defendidos em cada abordagem:

Quadro 1 - Quadro comparativo das abordagens de Endomarketing

FUNDAMENTOS	CERQUEIRA	BRUM	BEKIM
Definição	Venda de uma nova imagem para dentro da empresa	Ações de uma empresa para vender sua própria imagem	Ações de marketing para o público interno
Conceito	Consolidar a ideia de uma empresa voltada para a excelência	Motivar as pessoas para programas de mudanças	Processo para implementar a estrutura de marketing da empresa
Objetivo	Estabelecer norte cultural sinérgico	Busca do engajamento total	Harmonizar e fortalecer relações entre os objetivos da empresa e seus funcionários
Função	Base motivacional para o comprometimento	Ações para aproximar empresa/funcionários	Integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional
Origem da Abordagem	Motivação para o trabalho	Relações Públicas	Marketing como filosofia

Fonte: INKOTTE (2000).

A partir dos conceitos discriminados no quadro acima é possível identificar que o endomarketing pode ser trabalhado com os seguintes objetivos: melhorar a imagem da empresa; motivar as pessoas; aproximar as relações entre empresa e funcionário e fortalecer o engajamento dos colaboradores com os objetivos organizacionais.

Sendo assim, acredita-se que o primeiro passo para a implementação do endomarketing e para a escolha das ferramentas que serão utilizadas, deve ser a realização de um diagnóstico, analisando quais as problemáticas existentes no contexto organizacional. Inkotte (2000, p.36), ressalta que “um programa eficiente deve se ajustar à realidade da empresa. Neste momento é importante observar os

seus pontos fracos e identificar onde devem ser corrigidos”, portanto a importância da realização de um diagnóstico.

2.3 Endomarketing e Recursos Humanos

Percebe-se que o endomarketing apresenta em suas características uma relação muito próxima entre marketing e recursos humanos, e, por isso, “pode-se dizer que o endomarketing é um modelo de gestão de pessoas que faz uso de conceitos e táticas de marketing” (FRANÇA, 2014).

Silva (2003) relata que, em relação à gestão estratégica dos esforços de recursos humanos, o endomarketing deve estar relacionado a importância do marketing no planejamento corporativo, ou seja, ao lado das áreas de recursos humanos e marketing, e não como uma subárea de qualquer uma delas.

Kotler (1998), afirma que o endomarketing é uma ação correta de contratar, treinar e motivar funcionários que desejam atender adequadamente os consumidores, fatores que geralmente são tratados no setor de recursos humanos das organizações. Nesse sentido, Inkotte (2000, p 22-23), relata que

a falta de motivação por parte dos funcionários é algo comum, que pode estar ligado com salário inadequado, falta de informação sobre a empresa e seus processos; desconhecimento quanto à própria performance no trabalho; desapontamento pela perda de uma promoção; inexistência de condições necessárias para a execução de determinada tarefa; acúmulo de tarefas; aumento do número de tarefas.

Para que a motivação aconteça, as organizações precisam compartilhar com a equipe, de forma clara, a missão, visão e os valores da empresa. Os funcionários precisam conhecer e ter estes objetivos evidenciados para que então possam caminhar juntos, em uma só direção (TERRÃO, 2013). Dessa forma, “o colaborador sente-se mais seguro para desempenhar sua função, pois sabe que, mesmo estando em um nível inferior no organograma empresarial, sabe que seu trabalho é fundamental para o crescimento da empresa” (FILIPPIN, 2015, p.19).

Referente a inter-relação entre o marketing e os recursos humanos, Bekin (1995), afirma que endomarketing deve realizar ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o propósito de promover entre os seus funcionários

e departamentos, valores destinados a servir o cliente. Nesta orientação, o marketing interno deve preceder o marketing externo.

Assim, acredita-se que quando a empresa adota um modelo de gestão utilizando-se de ferramentas do endomarketing, com a convicção de que é uma atividade que impacta no resultado do trabalho, gerando efeito nos consumidores, ela obtém vantagem competitiva, pois "não faz sentido buscar promover um serviço excelente antes de os funcionários da empresa estarem prontos para fornecê-lo". (KOTLER, 1998, p. 44).

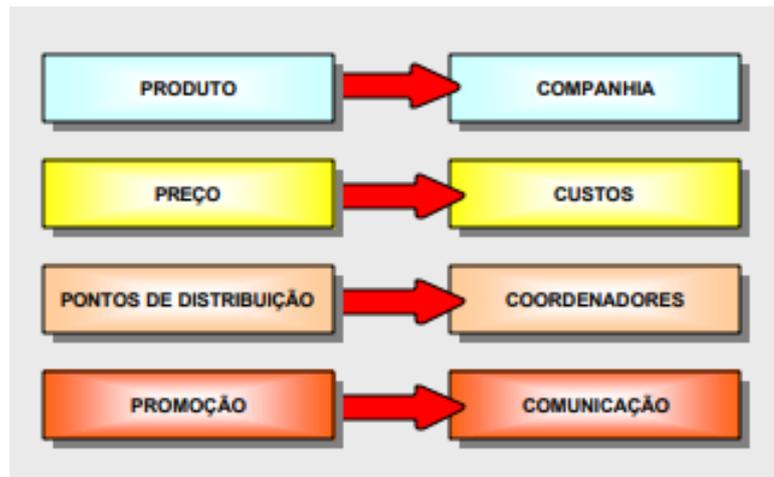
Visto desta forma, adotar estratégias de endomarketing precede as práticas de marketing externo.

2.4 Ferramentas de Endomarketing

O endomarketing ao contrário do marketing é uma ação que é realizada dentro da organização, direcionada para o cliente interno, ou seja, aos funcionários da empresa (BEKIN, 1995). O endomarketing considera que todos os funcionários da empresa são clientes e fornecedores. Sendo ainda, uma importante ferramenta de motivação para os colaboradores, pois "o objetivo desta prática mercadológica é procurar tratar os funcionários como clientes e dar-lhes toda a atenção possível, para que fiquem satisfeitos no local de trabalho" (LAS CASAS, 2012, p. 41).

O marketing é dividido e trabalhado sob várias estratégias, o endomarketing por sua vez, busca adaptá-las a fim de introduzi-las internamente nas organizações. Inkotte (2000) propõe a adaptação dos 4P's do marketing compondo o chamado endomarketing-mix, ou seja, composto de endomarketing, ou então 4C's do endomarketing, conforme apresentado na figura 1:

Figura 1 - Adaptação dos elementos do Marketing Mix



Fonte: INKOTTE (2000)

O produto do endomarketing é a companhia, em outras palavras, a própria organização. Conforme Inkotte (2000, p. 95) este item “sofre adaptações contínuas para oferecer motivação e bem-estar aos seus funcionários e estabelecer, a partir de então, diferencial competitivo”.

Envolve todos os pontos que constituem a empresa, ou seja, desde o ambiente onde é criado o produto, até os benefícios que a empresa disponibiliza. Todo o conjunto, sendo bem estruturado e cuidado, proporciona condições necessárias e agradáveis para o bom desempenho dos colaboradores e o alcance de seus objetivos. (FILIPPIN, 2015, p.23).

O componente preço, no endomarketing corresponde a custo. No ponto de vista de Filippin (2015, p.23), “este C deixa de ser um custo e passa a ser um investimento, pois toda aplicação bem planejada, retorna positivamente para a organização”. Envolve a política de remuneração da empresa, despesas com treinamento, compra de materiais para implementação de ações endomarketing e demais benefícios (INKOTTE, 2000).

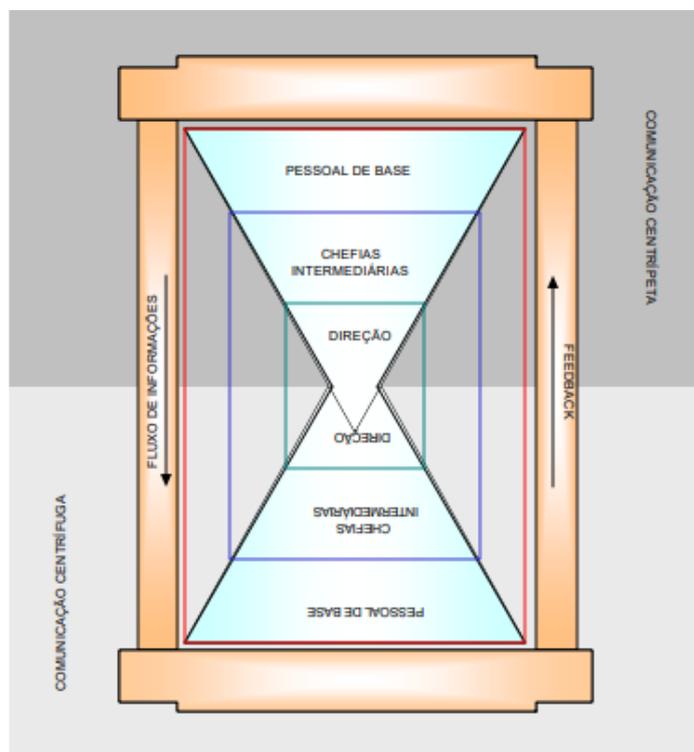
O ponto de distribuição ou praça passa a ser os coordenadores. Inkotte (2000, p. 96), salienta que este componente é responsável pela implementação do endomarketing, “podem ser as chefias intermediárias, líderes de opinião ou qualquer outro indivíduo que voluntária ou involuntariamente disseminam a nova cultura”.

No marketing, a promoção visa propagar, tornar o produto mais conhecido e estimular sua venda, no endomarketing este movimento se torna possível através da comunicação (INKOTTE, 2000). Brum (1998) defende que uma empresa que possui o endomarketing implementado precisa desenvolver no colaborador um

sentimento de orgulho em relação ao seu vínculo com a empresa. E neste âmbito, uma boa comunicação se torna fundamental. O mesmo autor cita algumas ferramentas de endomarketing que podem ser exploradas pelas empresas, como: vídeos, manuais, revistas ou jornais internos, cartazes motivacionais e informativos, grife interna (uniformes e/ou acessórios), correio eletrônico e intranet, além de atividades festivas.

Para Inkotte (2000), esta comunicação não deve ocorrer em forma de pirâmide, onde as chefias estão representadas no topo da estrutura, delegando tarefas e atribuições para os demais níveis. E sim, no formato de uma ampulheta, conforme demonstra a figura 2.

Figura 2 - Ampulheta de Comunicação Interna



Fonte: INKOTTE (2000)

A figura acima apresenta o fluxo em que as informações e feedbacks são compartilhados. A informação é representada pela areia, sendo que, em primeiro momento, quando a areia transcorre de cima para baixo ela expressa a informação sendo transmitida, e em segundo momento, quando a ampulheta é invertida, a areia representa o feedback que está sendo repassado (INKOTTE, 2000).

Desta forma, a comunicação ocorre de maneira equilibrada e gera resultados positivos para a empresa e também para os colaboradores, tendo em vista que os mesmos se sentem valorizados e reconhecidos por terem a oportunidade de cooperar junto a empresa transmitindo suas percepções. Para Zanetti (2006, p. 45)

os funcionários gostam de sentir que fazem parte da história da empresa, que estão juntos construindo algo grandioso. A comunicação poderá trabalhar bem estes valores, ajudando a estimular os seus colaboradores, aumentando o sentimento corporativo e o “vestir a camisa” da empresa. Quando a comunicação é bem feita, reforça o senso de pertinência.

Portanto, pode-se afirmar que o endomarketing possibilita resultados diferenciados em termos qualitativos e quantitativos no relacionamento com os clientes internos. Um cliente satisfeito revela sua satisfação para uma pessoa e o insatisfeito para dez. Assim como isso ocorre com os clientes externos, também pode acontecer com o cliente interno (SILVA, 2017).

Acredita-se que toda a ação que tenha o propósito de integrar e motivar os colaboradores, podem ser utilizadas nas estratégias de endomarketing. Reconhecimentos, feedbacks, premiações, incentivos, vantagens e benefícios, são algumas práticas possíveis de serem realizadas.

Nesta perspectiva é importante conhecer e analisar os fatores que motivam sua equipe, pois quando a empresa investe em endomarketing ela tem seu retorno de investimento projetado para os clientes externos, aumentando suas chances de sucesso.

2.4.1 Fatores Motivacionais

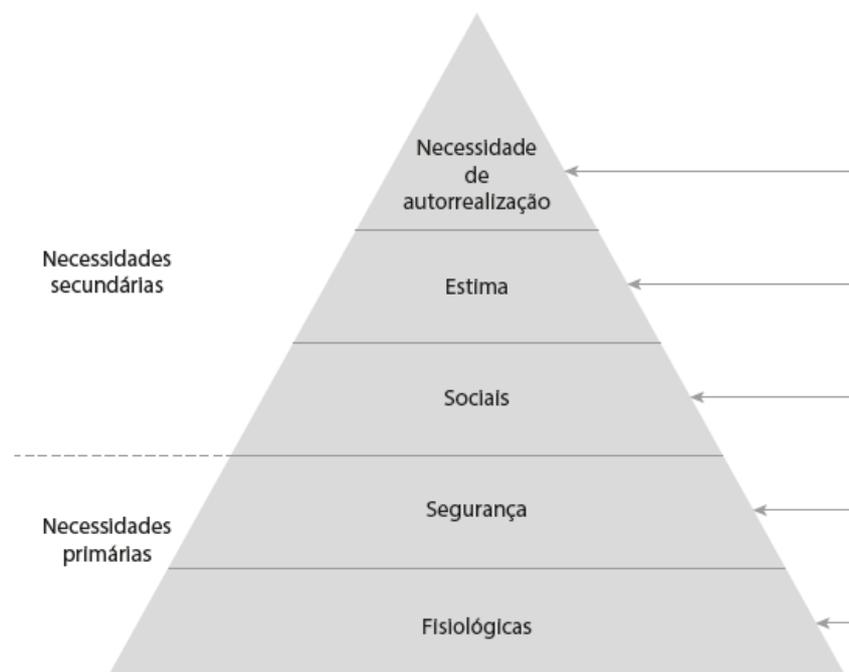
Certamente, um dos desafios enfrentados pelos gestores é motivar pessoas. Torná-las confiantes, decididas e comprometidas em alcançar os objetivos propostos não é uma tarefa simples, além de envolver fatores intangíveis e de difícil percepção (CHIAVENATO, 2014).

Para Chiavenato (2014, p. 461), “a motivação funciona como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que a envolve”. Sendo assim, a motivação pode sofrer alterações entre as pessoas, bem como pode ser diferente na mesma pessoa em função do momento e da situação em questão. De acordo com

Chiavenato (2020), os fatores motivacionais no ambiente de trabalho podem ser compreendidos a partir da Teoria dos dois Fatores elaborada por Frederick Herzberg, a qual divide-se em fatores higiênicos ou extrínsecos e fatores motivacionais ou intrínsecos. No primeiro, a insatisfação está ligada mais com o ambiente no qual a pessoa trabalha do que com a natureza do trabalho em si (salário, políticas e diretrizes da organização, estilo de supervisão, condições ambientais de trabalho, etc), já os fatores motivacionais ou intrínsecos, estão relacionados com o conteúdo do trabalho (o trabalho em si, responsabilidade, crescimento, progresso e realização pessoal).

Outra teoria relacionada a motivação foi descrita por Maslow e denominada Teoria das necessidades humanas. Maslow propõe nessa abordagem uma hierarquia de necessidades em formato de pirâmide para cada ser humano, de modo que, quando uma necessidade é alcançada, à próxima passa a ser almejada de forma mais dominante no comportamento do indivíduo. Sendo assim, para motivar alguém é necessário identificar em qual nível da pirâmide a pessoa se encontra (CHIAVENATO, 2020). A figura 3 ilustra a pirâmide das necessidades elaborada por Maslow:

Figura 3 – Hierarquia das necessidades.



Fonte: CHIAVENATO (2020).

Relacionando o ambiente de trabalho com a pirâmide de Maslow, pode-se elencar as necessidades fisiológicas, relativas a horário de trabalho, intervalos de descanso, local de trabalho adequado e conforto; as necessidades de segurança, pertinentes ao trabalho seguro e estável, remuneração, benefícios e permanência no emprego; as necessidades sociais, relacionadas a interação com clientes, amizade e relação com colegas e chefia; as necessidades de estima, ou seja reconhecimento, responsabilidades e promoções e ainda as necessidades de auto realização, determinadas pelo desafio no trabalho, autonomia; participação nas decisões e crescimento profissional (CHIAVENATO, 2014).

Todos os fatores supracitados estão suscetíveis a interferir no desempenho do colaborador, podendo ser percebidos de maneira diferente para cada funcionário, ou seja, a relevância de cada aspecto para cada pessoa é algo particular e está em grande parte relacionado com os princípios e valores individuais, estilo de vida, e o momento em que a pessoa está vivenciando em sua vida pessoal (CHIAVENATO, 2014). Portanto, destaca-se que todos os aspectos motivacionais são importantes e devem ser analisados pelos gestores e adequados às estratégias da empresa, buscando suprir as necessidades que os colaboradores julgam como mais importante para sua realização.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Tendo em vista os objetivos propostos, o estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, pois buscou analisar o endomarketing como uma ferramenta de gestão que promove vantagem competitiva para as empresas.

Do ponto de vista dos procedimentos empregados a pesquisa enquadra-se como bibliográfica, de análise qualitativa. Marconi e Lakatos (2017) afirmam que a pesquisa bibliográfica é que aquela que tem como base todo tipo de fonte secundária, seja por meio de livros, revistas, pesquisas, artigos, impressos ou eletrônicos, e até mesmo conteúdo por meios de comunicação oral, como radio, filmes, programas de televisão, gravações, etc.

Gil (2019) esclarece que, a principal diferença entre as pesquisas qualitativas e quantitativas fica clara na apresentação dos resultados. Enquanto a pesquisa

quantitativa o expressa em dados numéricos, o método qualitativo procura descrevê-lo em modo verbal.

4 CONCLUSÃO

As inúmeras mudanças no mundo empresarial estão impactando o mercado de trabalho e desafiando os gestores na condução de suas organizações. Cada vez mais percebe-se a necessidade de se desenvolver um ambiente propício ao trabalho, com um bom clima organizacional, enfatizando as relações interpessoais, promovendo o aprendizado constante, o comprometimento, a responsabilidade, a participação, a motivação e a criatividade.

Assim, pensar nas pessoas passa a ser o centro da questão gerencial, visto que podem ser o diferencial da empresa, pois são elas que pensam, criam, desenvolvem e entregam os mais diferentes produtos ou serviços. Nessa perspectiva, o endomarketing é uma ferramenta que visa realizar ações de marketing direcionadas para o público interno da empresa, com o objetivo de atrair e reter esses colaboradores. Acredita-se que uma vez satisfeitos com a empresa, eles acabam produzindo mais e melhor e, conseqüentemente a empresa consegue obter resultados mais eficazes, tornando-se mais competitiva.

O presente estudo objetivou conceituar e compreender o endomarketing e suas ferramentas, enfatizando a sua relevância para o sucesso empresarial. Foi possível verificar que o endomarketing contribui para o clima organizacional, elevando o nível de satisfação dos colaboradores em relação a organização na sua totalidade. Portanto, acredita-se que o uso de ferramentas de endomarketing maximiza a integração e o envolvimento dos colaboradores para com a empresa, possibilitando a evolução da equipe, melhorando a qualidade dos serviços internos e conseqüentemente impactando nas percepções e satisfação dos clientes externos.

Portanto, conclui-se que o trabalho desenvolvido atingiu seus objetivos e possui relevância acadêmica e empresarial, pois permitiu o estudo aprofundado do tema através de materiais bibliográficos, possibilitando ampliar os olhares em relação a importância do endomarketing enquanto vantagem competitiva.

Espera-se ainda que o endomarketing possa ser mais explorado e fomentado nas organizações e na comunidade acadêmica, principalmente em se tratando dos cursos de Administração, pois a partir do estudo realizado acredita-se que os conhecimentos sobre o tema sejam fundamentais para a formação dos profissionais que se tornarão administradores e para tanto estarão convivendo e trabalhando diariamente com pessoas.

REFERÊNCIAS

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

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão / Encante seu Cliente Interno**. Porto Alegre: L&PM Editores, 1998.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

CARVALHO, A.; SOUZA, L. **Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões das contradições na literatura e propostas para sua avaliação**. Perspectivas em Ciência da Informação, v. 4, n. 1, p. 73-83, 1999. Disponível em: 23 set. 2018: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/595/364>>.

CERQUEIRA NETO, E. P. **Reengenharia do negócio**. São Paulo: Pioneira, 1994

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. 3ª ed. São Paulo. Manole, 2014.

_____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações** / Idalberto Chiavenato. – 10. ed., rev. e atual. – São Paulo: Atlas, 2020.

DELGADO, B. F. F. **A Importância do Capital Humano nas organizações**. Estudo aplicado numa Seguradora Portuguesa. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico do Porto. Portugal, 2015

DIAS, José Geraldo Gaurink. **Endomarketing: um instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial**. São Paulo: Livro Pronto, 2007.

FILIPPIN, Denise Beatriz. **Valorização do Colaborador: Uma Análise de Como as Ferramentas de Endomarketing são Utilizadas na Organização SEBRAE/RS**. Ijuí, 2015.

FERREL, O. C. **Estratégia de Marketing**. São Paulo, Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7ª Ed. São Paulo. Atlas, 2019.

GIULIANI, Antônio Carlos. **Marketing em um ambiente globalizado**. São Paulo: Cobra, 2003.

INKOTTE, Alexandre Luz. **Endomarketing: Elementos para a construção de um marco teórico**. Florianópolis, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, A. L. **Excelência em Atendimento ao Cliente: Atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo**. 1. ed. São Paulo: M.books, 2012.

MARCONI & LAKATOS, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo. Atlas, 2017.

SILVA, L C.C., **Para Potencializar o Endomarketing**, 2003. Disponível em: <http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/artigo-para-potencializar-o-endomarketing.pdf>. Acesso em 16/04/2021.

TERRÃO, Wanessa Jorge. **Endomarketing como estratégia de gestão de pessoas**. Goiânia, 2013.

ZANETTI, E. **A comunicação interna como ferramenta de Marketing**. In: NASSAR, Paulo. **Comunicação Empresarial: estratégica de organizações vencedoras**. Vol. 2. São Paulo, 2006, cap. 04, p. 41-50.