



PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE ENDOMARKETING UTILIZADAS NO SETOR VAREJISTA DE MÉDIO PORTE NO ESTADO DO PARANÁ

Fábio L. Violin - adm@unisep.edu.br

Faculdade Educacional de Dois Vizinhos

Av. Presidente Kennedy, 2601 – Bairro Nossa Senhora Aparecida.

CEP: 85660-00 – Dois Vizinhos – Paraná

Osmar Manoel Nunes – osmarnunes2004@yahoo.com.br

Faculdade Educacional de Dois Vizinhos

Av. Presidente Kennedy, 2601 – Bairro Nossa Senhora Aparecida.

CEP: 85660-00 – Dois Vizinhos – Paraná

Rosane Rodrigues Pagno – ropagno@terra.com.br

Faculdade Educacional de Dois Vizinhos

Av. Presidente Kennedy, 2601 – Bairro Nossa Senhora Aparecida.

CEP: 85660-00 – Dois Vizinhos – Paraná

***Resumo:** O presente estudo representa uma concisa revisão da literatura sobre o tema, descrevendo o conceito de endomarketing ou marketing interno sua relevância para as empresas. Em seguida são argumentos que destacam a importância dos chamados clientes internos ou colaboradores. Na seqüência apresenta-se os principais instrumentos que constituem as ferramentas de ação na implantação de programas de endomarketing, e posteriormente dados da metodologia utilizada no estudo. Como desfecho são apresentados os resultados advindos do estudo de 96 empresas de médio porte varejistas do Paraná, dentro dos quais foram utilizadas abordagens de cunho qualitativo e também quantitativo com a pretensão de apontar elementos que identifiquem os principais instrumentos de endomarketing presentes nas organizações pesquisadas; mudanças na percepção dos dirigentes bem como a importância atual destacada pelo tema.*

***Palavras-chave:** Endomarketing, Varejo, Mudanças ambientais.*

1. INTRODUÇÃO

A complexidade no atual cenário competitivo das organizações e sua interação com o ambiente têm forçado cada vez mais empresas a buscarem e aplicarem de forma mais ou menos estruturada programas internos de qualificação dos colaboradores e ferramentas de integração entre setores para ganhos qualitativos no clima organizacional no sentido de fomentar melhoria nos relacionamentos com o cliente externo.

Tais ferramentas em sua maioria têm como função primordial possibilitar reflexos de melhoria em termos de qualidade de produtos ou serviços, bem como o atendimento direto ou indireto aos consumidores.

Neste sentido, os ganhos preteridos na qualidade e efetividade da comunicação interna devem se manifestar, também, em ganhos em termos de clima organizacional e integração grupal e multifuncional.

Um conjunto cada vez mais consistente de instrumentos e ferramentas de endomarketing tem sido utilizado por organizações de portes variados, a adoção e combinação de ferramentas têm-se mostrado presente principalmente em setores de maior competição e disputa por participação de mercado.

Neste ponto se faz necessário levantar alguns questionamentos:

Efetivamente as aplicações de endomarketing possibilitam resultados diferenciados em termos qualitativos e quantitativos no relacionamento com consumidores?

Existe a possibilidade de uma combinação otimizada destes instrumentos?

Qual a percepção por parte de dirigentes e colaboradores frente a tais programas?

Existiram ganhos concretos de vantagem competitiva?

Neste sentido, programas de marketing interno ou endomarketing vêm obtendo rápida adesão por parte de dirigentes por potencialmente serem capazes de alterar a realidade no âmbito dos relacionamentos com clientes reais e potenciais através da formação de imagem positiva frente aos mesmos.

2. CONCEITO E RELEVÂNCIA DO ENDOMARKETING

A palavra Endomarketing ou Marketing interno deriva segundo BRUM(1998) da junção das palavras ENDO do grego “ação interior ou movimento para dentro” e a expressão anglo-saxônica MARKETING , que segundo COBRA (2003) deriva da palavra grega “mercare” significando mercado, ou seja, Marketing para dentro.

Marketing interno, também chamado de *endomarketing*, significa um conjunto de práticas introduzidas e aprimoradas dentro da organização, e que tem por objetivo obter ou elevar o comprometimento dos colaboradores (CERQUEIRA, 1994; NICKLES e WOOD, 1999; VIOLIN, 2002). Derivam desse comprometimento as mudanças nas atitudes e comportamentos que tem como função refletir de forma positiva melhorias nos relacionamento tanto com o público interno (colaboradores), quanto no externo (clientes reais ou potenciais).

Já KOTLER (1998), conceitua Marketing interno como uma “*tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores*”, e ressalta a associação estabelecida entre o Marketing interno, o treinamento, e a motivação dos colaboradores para o atendimento adequado aos consumidores. Porém, trata-se de uma visão que restringe o marketing interno aos colaboradores que se relacionam diretamente com o consumidor. Modernamente, se defende que as ações de endomarketing devam ser aplicadas tanto aos colaboradores que tem contato direto quanto indireto com consumidores.

Segundo BEKIN (1995) o marketing interno é uma extensão da clássica função do marketing só que voltada para dentro da organização, a qual o autor define como as “ações de marketing voltadas para o público interno da empresa a fim de promover, entre seus funcionários e os departamentos, valores destinados a servir o cliente”.

Ainda segundo este autor conceito de endomarketing relaciona os públicos interno e externo à organização, consistindo

“em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente. Esta noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa”.

De forma similar NICKLES e WOOD (1999) o definem como um “processo de satisfazer os clientes internos (empregados) como pré-requisito para satisfazer os clientes externos”.

Por fim, Brum (1994), conceitua o *endomarketing* como sendo “um conjunto de ações que a empresa deve utilizar adequadamente para vender a sua imagem aos funcionários e

seus familiares”. E salienta que “tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados”.

O que se pode concluir é que não existe unanimidade entre os mais diversos estudiosos a respeito do tema, desta forma, dentro do escopo deste estudo endomarketing assume a conotação de *“utilização de estratégias de mercado externas adaptadas ao ambiente interno das organizações com o objetivo de proporcionar ganhos qualitativos e quantitativos tanto para a empresa quanto para os clientes internos e externos”*.

Sua importância e abrangência se destacam pela crescente necessidade de adequação da forma de atuação junto *“a um contexto econômico mundial que se tem caracterizado por uma larga competitividade, que vem determinando profundas mudanças conceituais e pragmáticas na gestão das empresas”* (BARÇANTE & CASTRO, 1999) e alinhamento das estratégias de suporte ao cliente interno e externo segundo VIOLIN (2002).

Estas mudanças no cenário organizacional estão presentes em todos os tipos de organizações, sejam elas de serviços, varejo ou indústria. Em especial na área de interesse deste estudo destaca-se a evolução do setor de varejo e a latente necessidade de diferenciação frente a indistinção competitiva percebida na maioria das organizações em análise (HOOLEY *et al.*, 2001).

Pode-se afirmar que o que leva muitas organizações a situações de falência ou mera sobrevivência vegetativa não é o impacto das mudanças no ambiente, mas a incapacidade e relutância de dirigentes e colaboradores em se adequarem a tais alterações de forma proativa ou mesmo reativa.

Para BRUM (1998) *“vivemos o fim da revolução e a era da reinvenção, da mudança pacífica. Isso significa que somente num clima favorável é possível gerar novas idéias, fomentando novas descobertas, estruturas e dimensões sociais..”*.

No Brasil, as primeiras aplicações das estratégias de endomarketing surgiram no seguimento industrial como necessidade de serem mais competentes que os sindicatos nos meios de comunicação com os colaboradores. Com o passar do tempo as relações trabalhistas foram evoluindo e as estratégias se refinando o que levou o conceito a ser aplicado de forma estruturada ou não em outros ramos de atividade além do industrial, isto em função da necessidade de melhorar o relacionamento com os clientes externos.

3. DIFERENCIAÇÃO ATRAVÉS DOS CLIENTES INTERNOS

Quando o assunto é a área de Marketing ainda persiste de forma geral uma visão restrita as suas aplicações tradicionais como, por exemplo, conquista de novos clientes e relacionamento com os antigos, formas de segmentação e posicionamento estratégico e combate a ações de concorrentes diretos e indiretos, relacionamento com fornecedores e parcerias, entre outras aplicações.

Porém, mais recentemente a concepção de que os clientes internos (colaboradores) merecem atenção estratégica por representar um dos públicos-alvo a serem considerados pelos dirigentes, ao mesmo tempo em que são potencialmente capazes de gerar resultados diferenciados frente aos clientes externos. Esses fatos vem despertando o interesse de dirigentes e empresários que passaram a adotar estratégias internas de melhoria do seu corpo de trabalho, como por exemplo, ações de alterações no perfil dos colaboradores, alterações e incrementos no conteúdo das atividades, comunicação mais efetiva, expectativas e harmonização do clima organizacional dentre outras práticas.

As ações junto ao público interno fazem-se notar com maior grau de intensidade nas organizações que prestam serviços, porém, o setor varejista por suas características de proximidade com o público externo e necessidade de diferenciação em relação a concorrência também passaram a se valer de estratégias de melhorias internas.

Segundo HOOLEY *et al* (2001) os colaboradores podem constituir a maior barreira a implementação de estratégias.

KEMPENICH (1997) critica de forma acentuada as companhias ao ressaltar o fato de que as reclamações dos colaboradores em sua grande maioria residem no fato de serem os últimos a saberem das novidades, quando não raro tomam o conhecimento fora de seu ambiente de trabalho. Acrescenta-se a ausência de colaboradores também na formulação das estratégias e exclusão total ou parcial das decisões que afetam a empresa, o que leva a baixos níveis de comprometimento e dissipação de esforços em todos os níveis da organização (VIOLIN, 2002).

“Quando você se esquece do funcionário, você esquece do segundo ou do terceiro aspecto mais importante em termos de grupo de influência e envolvimento” afirma KEMPENICH (1997), ou seja, se exclui do processo de convencimento um parceiro importante e capaz de gerar resultados de mercado.

Em contrapartida, na medida em que os colaboradores se tornam conhecedores da situação atual e pretendida da empresa (seus produtos e serviços, novos mercados e novos segmentos ou re-adequação dos atuais, avanços e retrocessos), estimula-se no grupo o sentimento de orgulho, participação e comprometimento.

Diversos autores defendem a premissa de que as relações internas afetam o comportamento dos grupos de colaboradores frente aos clientes reais e potenciais (COBRA, 2003; CERQUEIRA, 1994; KOTLER, 1998; NICKLES e WOOD, 1999, HOOLEY *et al* ,2001 e VIOLIN, 2002). Desta forma, ao se implementar programas contínuos de melhoria no relacionamento interno, a agilização e transparência dos fluxos de comunicação, inclusão do colaborador nos processos decisórios que afetam o rumo da organização, a introdução de mudanças paulatinas nas atitudes e comportamentos há a tendência a alteração do *status quo*.

BEKIN (1995) e HOOLEY *et. al.*(2001) sugerem que as ações de marketing interno favorecem o surgimento de um corpo de profissionais mais engajados com os objetivos da organização, fomentam ainda o surgimento ou aprimoramento de colaboradores com de maior nível de consciência de que todas as ações devem voltar-se para a satisfação das necessidades, desejos ou problemas dos consumidores no qual, segundo o autor reside toda a sua importância.

Sendo assim, o marketing interno tem o poder – se bem conduzido - de contribuir para a formação de vantagem competitiva no longo prazo, pois fomentar o surgimento de uma equipe integrada e comprometida com a causa da organização e intimamente preocupada com a satisfação dos clientes externos constitui uma das principais características da força competitiva de uma organização, e um dos aspectos de mais difícil imitação.

4. INSTRUMENTOS E ETAPAS UTILIZADAS POR PROGRAMAS DE MARKETING INTERNO

São diversos os instrumentos à disposição das organizações, devendo-se, contudo, destacar que um programa efetivo de marketing interno extrapola a simples comunicação interna, sendo ampliada sua concepção que é a de obter comprometimento e fluxo eficiente de informações considerando os objetivos de grupos de interesse e também a busca de vantagem competitiva frente a consumidores através da ação dos colaboradores, desta forma, ter um programa efetivo de endomarketing se refere a desenvolver ações profundas de alteração e adequação de comportamento dos profissionais que nela realizam suas atividades.

Outra consideração importante se faz necessária considerando sua abrangência, é preciso destacar que nenhuma ação isolada ou uso isolado de instrumentos de marketing interno por si só é capaz de gerar resultados substanciais no longo prazo, ao contrário, podem gerar resultados no curto prazo, mas sem maiores efeitos ao longo do tempo.

A seguir apresenta-se as etapas e na seqüência os instrumentos utilizados no Marketing interno

4.1 Etapas

A exemplo dos usos tradicionais do Marketing externo, se apresentam as possibilidades do marketing interno.

A primeira etapa de implementação de um programa de endomarketing parte da premissa da necessidade de diagnóstico estratégico da situação para identificar, por exemplo, perfil dos colaboradores, gargalos, práticas existentes entre outros fatores. Nesta fase analisam-se os fatores internos de influência, pontos fortes e fracos. Concomitantemente, analisam-se os fatores do ambiente externo como, por exemplo, características do negócio, concorrentes e aspectos ligados ao comportamento do consumidor entre outros.

Em uma segunda etapa deve-se realizar ações de sensibilização quanto a importância do programa, mudanças que deverão ocorrer, importância da adesão voluntária dos colaboradores e formas de comunicação das mudanças.

Na terceira etapa é formulado o programa de ação, que deve ser realizado em conjunto com o maior número de colaboradores e setores possíveis considerando os resultados da análise ambiental realizada na primeira etapa. Nesta fase, segundo BEKIN (1995) deve-se considerar:

- ⇒ Os níveis de abrangência (ou situações internas) - criação e manutenção, dentro de toda a organização, de uma cultura de serviço (orientação para o cliente, prestando-lhe o melhor serviço);

- ⇒ As linhas de ação - atitude e comunicação com *feedback*;

- ⇒ Os tópicos: treinamento, processos de seleção, planos de carreira, motivação e valorização, comprometimento e recompensa, sistema de informações e rede de comunicação interna, segmentação do mercado de clientes internos, cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias.

Segundo a autora todos esses tópicos são tratados sob a perspectiva da “cultura organizacional voltada para o atendimento ao cliente, orientada por uma noção de excelência na prestação de serviços e valorização dos colaboradores”.

A quarta etapa contempla a implementação, correção e acompanhamento do desenvolvimento do programa, sugere-se que exista um comitê ou um setor com colaboradores responsáveis pelo correto direcionamento das ações e com capacidade de alterar e rever partes ou todo o programa no sentido de adequá-lo a realidade da empresa e as necessidades dos colaboradores.

A quinta e última etapa se refere a utilização de feedback das informações geradas e dos resultados obtidos e o reinício do programa levando-se em consideração os pontos tidos como primordiais para o bom desempenho do programa.

4.2. Ferramentas de endomarketing

Segundo REQUENA (2003) constituem ferramentas do endomarketing o treinamento e o desenvolvimento, a comunicação interna e externa plena, a liderança visionária, o fluxo de informações técnicas, entre outras. E ressalta que “*estes e outros componentes administrativos devem ser abordados e enriquecidos quanto aos conteúdos*”

HAMPTON (1990) sugere algumas ferramentas para a implementação efetiva de comunicação interna como agências de propaganda e promoções, especializadas em campanhas para público interno, que produzem recursos audiovisuais, folhetos, revistas internas..

A literatura destaca, ainda, as seguintes categorias de instrumentos de endomarketing: *folders*; material promocional; pesquisa de satisfação; painéis; comerciais; jornais internos; e,

atividades festivas, com ou sem a participação de clientes, palestras, seminários, reuniões, manual de produtos e serviços, manual de integração, manuais técnicos e educativos, quadro de avisos, cartazes motivacionais, caixas de sugestões, site da empresa e mensagens virtuais (BRUM 1998; COBRA, 2003; BARÇANTE e CASTRO, 1999).

BRUM (1998) é mais específica, assinalando os objetivos que determinam a escolha de cada instrumento:

- ⇒ Vídeos - institucionais ou de apresentação dos produtos. Estes, têm como objetivo colocar a equipe interna em contato direto com a realidade em que o seu produto é utilizado;
 - ⇒ Manuais - técnicos, educativos ou de integração. Prestam-se à apresentação de produtos, serviços, lançamentos e tendências, esta última em relação à tecnologia e à moda.
- Os vídeos utilizados para a integração contribuem para a divulgação em geral, ou, para reforçar algum aspecto da cultura organizacional;
- ⇒ Revistas com histórias em quadrinhos;
 - ⇒ Jornal interno com a utilização de vários encartes, como, por exemplo, área de recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários. Pode ser utilizada, também, a versão do jornal de parede;
 - ⇒ Cartazes motivacionais, informativos ou em forma de quebra-cabeça. Tem por objetivo transmitir novas informações para a equipe interna;
 - ⇒ Canais diretos - reuniões com a diretoria, presidência ou ouvidoria;
 - ⇒ Palestras internas. Têm por objetivo apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma teve;
 - ⇒ Grife interna - registro em roupas (uniformes), bonés e acessórios;
 - ⇒ Memória, ou seja, o resgate da história da empresa, com o objetivo de passar a evolução da mesma, às pessoas que a desconhecem;
 - ⇒ Rádio interna;
 - ⇒ Vídeo jornal para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes;
 - ⇒ Intranet; e,
 - ⇒ Convenções internas: uso da equipe interna para divulgação de atividades.

A seleção das ferramentas depende essencialmente dos objetivos almejados assim como da análise de algumas variáveis que os distinguem, a exemplo:

Custo (de implantação e manutenção), do nível de envolvimento da coordenação (tempo disponível para dedicação ao desenvolvimento e manutenção do instrumento), da abrangência intencionada (número de funcionários que se pretende envolver, e, da durabilidade (necessidade de atualização), entre outros).

Quadro 1 - Comparação dos instrumentos de marketing interno e suas variações

Instrumento	Custo	Envolvimento da coordenação	Abrangência	Durabilidade
Confeção de vídeos	Alto	Alto	Alto	Média
Manuais técnicos	Médio	Alto	Baixo	Médio
Manuais educativos	Médio	Alto	Alto	Alto
Revistas de quadrinhos	Médio	Médio	Alta	Alta
Jornal interno	Baixo	Médio	Alto	Baixo
Cartazes motivacionais	Médio	Baixo	Alto	Alto
Canais diretos	Baixo	Alto	Baixo	Baixo
Palestras internas	Baixo	Médio	Alto	Baixo

Instrumento	Custo	Envolvimento da coordenação	Abrangência	Durabilidade
Grife interna	Baixo	Baixo	Alto	Alto
Memória	Alto	Alto	Alto	Alto
Radio interna	Alto	Médio	Alto	Baixo
Vídeo jornal	Alto	Alto	Alto	Baixo
Intranet	Baixo	Baixo	Alto	Baixo
Manuais de integração	Médio	Médio	Médio	Alto
Atividades festivas	Médio	Alto	Alto	Baixo

Fonte BRUM (1998)

Desta forma percebe-se que existe uma gama considerável de instrumentos de endomarketing a disposição das organizações, porém, sua utilização deve levar em consideração os objetivos pretendidos pela organização bem como as características de seus vários públicos de interesse.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Considerando sua natureza, bem como os objetivos a que se propunha, a pesquisa foi desenvolvida da seguinte forma:

Foram enviados formulários da pesquisa a 232 empresas de varejo de médio porte localizadas no estado do Paraná. Do total enviado 98 retornaram preenchidos, destes 2 formulários foram invalidados por estarem incompletos.

Os questionários foram enviados a empresas de materiais para construção; vestuário, supermercado, farmácia e perfumaria, autopeças e acessórios, concessionárias de veículos, materiais para escritório e alimentação.

O questionário contou com 28 questões, destas 20 abertas e 8 fechadas para refinamento e filtro das características desejadas pelo estudo.

Os formulários foram respondidos por gerentes de Marketing e Recursos Humanos, dirigentes, líderes de setor, colaboradores e empreendedores.

Este estudo caracteriza-se como de natureza descritiva ao propor questões de análise das influências do mercado e das alterações no ambiente de trabalho

Em função do tamanho da amostra a pesquisa possui um caráter quantitativo ao analisar as ferramentas utilizadas pelos dirigentes e responsáveis e qualitativa ao tecer interpretações a respeito da potencialidade e impacto das ações realizadas pelas organizações.

6. CONCLUSÕES

Dentro da amostra pesquisada surgiram as seguintes informações:

Quantidade de ações praticadas de Marketing interno:

- ⇒ 45% das empresas possuem ao menos uma ação contínua.
- ⇒ 27% das empresas possuem duas ações contínuas.
- ⇒ 8% das empresas possuem entre três e cinco ações contínuas.
- ⇒ 19% das empresas não possuem nenhuma ação contínua.

Conclui-se com base na amostra que potencialmente grande parte das organizações possuem ações de endomarketing, no entanto, quase 20% dela não realizam qualquer tipo de ação consistente e contínua de Marketing interno, o que inspira cuidados se considerarmos as constantes mudanças mercadológicas.

As ações mais utilizadas de endomarketing pela empresas pesquisadas são:

Tabela 1 – Ferramentas utilizadas pelas empresas de varejo

FERRAMENTA	%
Treinamento e o desenvolvimento dos colaboradores	33
Fluxo de informações técnicas	12
Folhetos	8
Revistas internas	6
<i>Folders</i>	9
Material promocional	17
Pesquisa de satisfação dos colaboradores	21
Painéis	11
Comerciais	1
Jornais internos	16
Atividades festivas	54
Palestras	48
Seminários	12
Reuniões	75
Manual de produtos e serviços	33
Manual de integração	8
Manuais técnicos e educativos	10
Quadro de avisos	63
Cartazes motivacionais	23
Caixas de sugestões	24
Site da empresa	4
Mensagens virtuais.	4
Vídeos - institucionais ou de apresentação dos produtos.	11
Revistas com histórias em quadrinhos;	1
Grife interna	88
Memória(resgate da história da empresa)	8
Rádio interna;	1
Vídeo jornal	0
Intranet	1

Desta forma se pontua que as ações mais comuns são:

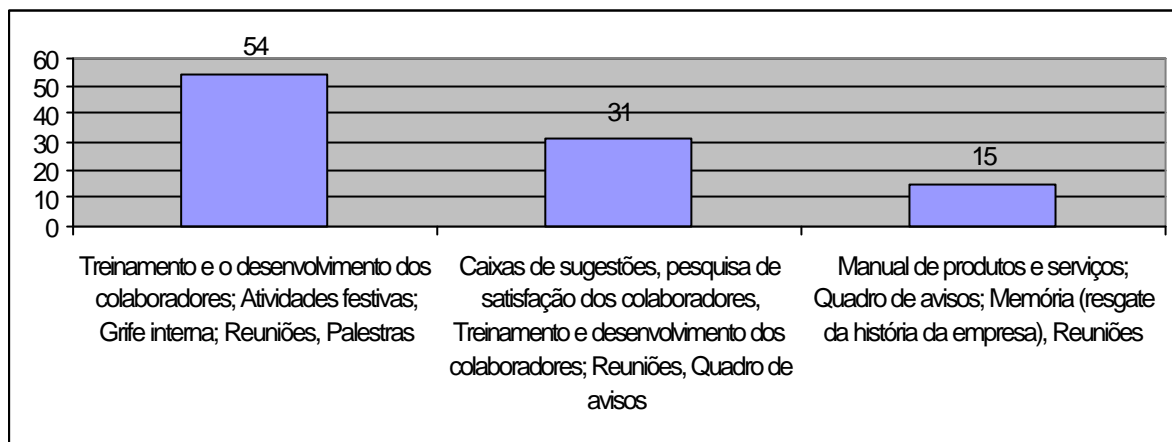
Tabela 2 – Ferramentas mais comuns de endomarketing

FERRAMENTA	%
Grife interna	88
Reuniões	75
Quadro de avisos	63
Atividades festivas	54
Palestras	48
Treinamento e o desenvolvimento dos colaboradores	33

FERRAMENTA	%
Manual de produtos e serviços	33
Caixas de sugestões	24
Cartazes motivacionais	23
Pesquisa de satisfação dos colaboradores	21

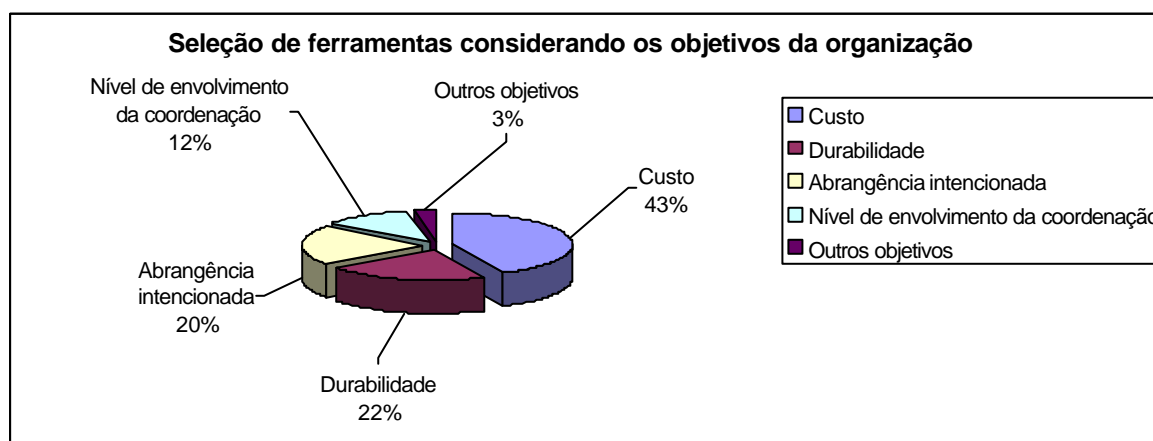
As combinações de ferramentas mais comuns dentro da amostra pesquisada foram :

Quadro 2 – Principais combinações de ferramentas.



As decisões de programas de ações de Marketing Interno são selecionadas considerando os seguintes objetivos, segundo a amostra pesquisada:

Quadro 3 - Seleção de ferramentas considerando os objetivos da organização



Considerando o quadro acima, pode-se perceber que os custos representam um fator de forte influência nas decisões da escolha do composto de ações a serem implementadas, o que inspira cuidados se considerarmos que algumas ações precisam ser implementadas independentemente do custo em função de sua importância estratégica.

Analisou-se a percepção dos dirigentes e responsáveis quanto as mudanças no ambiente de negócio, sendo assim:

- 78% dos dirigentes se dizem cientes das alterações no ambiente de negócios.

- ⇒ 17% notam pequenas alterações.
- ⇒ 5% não percebem alterações relevantes.

Estes dados apontam para uma informação importante: considerando a amostra pesquisada, obviamente não se pode realizar inferências, no entanto, os dados demonstram uma importante evolução na percepção de mercado destes empresários.

Os dirigentes foram questionados a respeito de qual seria a maior fonte de dificuldade na implantação de um programa de marketing interno:

Tabela 3 – Fontes de dificuldade na implantação de programas de endomarketing

Resistência dos colaboradores	35% dos casos
Resistência da cúpula	40% dos casos
Dificuldades de obtém de informações a respeito do funcionamento das ferramentas	59% dos casos
Ausência de pessoal especializado na condução do projeto de endomarketing	70% dos casos
Experiências passadas fracassadas	12% dos casos
Descrédito por parte dos dirigentes ou colaboradores	29% dos casos

Neste quesito se analisou as principais fontes fatores que dificultam a implementação e seqüência de ações ligadas ao Marketing interno, e o que se pode perceber é que existe considerável ausência de profissionais que possam estar auxiliando na implantação e execução dos programas de melhoria interna, bem como elevado índice de dificuldade na obtenção de informações a respeito de como realizar os programas. Outro ponto de destaque se dá em relação a maior resistência dos dirigentes(40%) se comparada com a resistência gerada pelos colaboradores (35%).

As definições de metas e estratégias levam em consideração o envolvimento e participação dos:

- ⇒ Colaboradores – 19% das empresas pesquisadas
- ⇒ Dirigentes – 88% das empresas pesquisadas
- ⇒ Gerentes de Marketing ou Recursos Humanos(quando há o cargo) – 78% das empresas pesquisadas
- ⇒ Líderes de setor – 30% das empresas pesquisadas

Dentro desta categoria de análise se destaca o baixo envolvimento dos colaboradores nos processos de decisão das organizações, o que segundo a literatura, pode ser uma das fontes de ausência de identificação e comprometimento por parte das pessoas afetadas por mudanças internas.

Dentre as principais mudanças percebidas pelos dirigentes das organizações destaca-se:

- ⇒ 56% nas características e preferências dos consumidores;
- ⇒ 22% nas ações dos concorrentes diretos e indiretos;
- ⇒ 11% nas características dos colaboradores;
- ⇒ 7% nas características dos fornecedores
- ⇒ 4% outras mudanças

Considerando os dados acima pode-se perceber que existe por parte da maioria dos dirigentes a percepção de mudança ambiental e sua influência nos resultados da organização.

O desconhecimento apontando na literatura de alguns anos atrás vem dando lugar a informação e refinamento dos empresários.

Por fim, através da análise dos dados é possível inferir que - considerando a amostra pesquisada- vem aumentando a preocupação por parte de dirigentes e responsáveis com as atividades de geração de comprometimento dos colaboradores. Alguns destes dados apontam que os programas de marketing interno representam um desafio as equipes de gestão e em alguns casos as ações são embrionárias, no entanto, pode-se perceber que esta situação vem se alterando de forma contundente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARÇANTE, L.C., CASTRO, G.C. **Ouvindo a voz do cliente** – transforme seu funcionário num parceiro. 3 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark,1999.
- BEKIN, Saul F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BRUM, A. M. **Endomarketing: Estratégias de Comunicação Interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade**. 2ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994.
- _____. **Endomarketing como Estratégia de Gestão: encante seu cliente Interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade** Rio de Janeiro:Qualitymark, 1994.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. São Paulo:Cobra Editora 2003
- HAMPTON, D. R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1990.
- KEMPENICH, Mario. **Marketing Biruta: como (re)orientar as empresas, os negócios e a si próprio em tempos de rápidas e bruscas mudanças** . Salvador: Casa da Qualidade, 1997.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**.2ed. São Paulo: Atlas 1998.
- NICKELS, Wiliam G.; WOOD, Marian B. **Marketing: relacionamentos, qualidade e valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- REQUENA, I. B. "Endomarketing" – elas, as pessoas **Revista Científica de Administração**, v1, n.1, jun./set. 2003
- VIOLIN, Fábio L. Fatores de insucesso de novos produtos de consumo na indústria alimentícia: estudo multicaso. **Dissertação de mestrado**. UFPR, 2002.

MAIN TOOLS OF USED ENDOMARKETING IN THE SECTION RETAILER OF MEDIUM LOAD IN THE STATE OF PARANÁ

Abstract: The present study represents a concise revision of the literature on the theme, describing the endomarketing concept or internal marketing its relevance for followed organizations. In sequence is arguments that highlight the called internal or collaborating customers' importance. In the sequence comes the main instruments that constitute the action tools in the implantation of endomarketing programs, and later on data of the methodology used in the study. To conclude are presented the results obtained of the study of 96 companies of medium it carries retailers from Paraná, inside of the which the approach of qualitative and also quantitative stamp was used with the pretense of elements that identify the main

instruments of present endomarketing in the researched organizations pointing; changes in the leaders' perception as well as the current importance highlighted for the I fear.

Keywords: Endomarketing, retail, environmental changes.