

## **Marketing interno - Um estudo da relação com o cliente interno, através da identificação de programas de benefícios disponibilizados aos funcionários nas empresas do Vale do Rio Pardo – Rio Grande do Sul.**

*Dalva Maria Righi Dotto<sup>1</sup>  
Airton Garcia da Silva<sup>2</sup>*

---

### **RESUMO**

Utilizado para a criação de valor, satisfação e fortalecimento da cultura organizacional o *marketing* voltado para dentro da empresa facilita as relações entre a empresa e os funcionários com reflexos positivos no cliente externo. Considerado pré-requisito do *marketing* externo, ações de *endomarketing* auxiliam no desenvolvimento e na manutenção de um compromisso dos funcionários com a empresa em que atuam gerando uma sinergia e um ambiente favorável e produtivo. Este estudo apresenta a pesquisa realizada nas empresas do Vale do Rio Pardo - Rio Grande do Sul que verificou a relação entre essas empresas e o cliente interno através da identificação de programas de benefícios disponibilizados por estas aos seus funcionários.

**Palavras-chave:** *marketing* interno, *endomarketing*, relação entre empresa e funcionários.

---

### **INTRODUÇÃO**

Um grande desafio enfrentado pelas empresas e por seus gestores é a formação de equipes de trabalho com um desempenho superior, que atingem os padrões de excelência e surpreendem pelos resultados que obtêm. A formação de uma equipe de trabalho que polariza sua competência no intuito de obter sucesso pessoal e da organização em que atuam é o objetivo das organizações. Nessa perspectiva, perceber claramente o potencial que cada membro possui e os objetivos a serem perseguidos, aliados ao compromisso que cada uma tem para com seu próprio desenvolvimento e com o sucesso dos demais membros da equipe, somados às múltiplas possibilidades de sucesso pessoal e qualidade de vida, podem ser determinantes de um ambiente favorável para o desenvolvimento de atividades dentro da organização.

Um grupo é um sistema cujas partes se inter-relacionam. Enquanto as metas do grupo influenciam na organização das atividades individuais, as metas dos membros individuais coincidem com a do grupo a que pertencem que mantém a expectativa de que os resultados serão maximizados pela realização da meta do grupo. Para Minicucci (1997, p.80) “qualquer comportamento tanto é caro como

---

<sup>1</sup> Doutora em Desenvolvimento Regional. Professora e pesquisadora da UNISC. [dalva@unisc.br](mailto:dalva@unisc.br)

<sup>2</sup> Mestre em Engenharia da Produção. Professor e pesquisador da UNISC. [airton@unisc.br](mailto:airton@unisc.br)

compensador – a decisão para manifestar determinado comportamento baseia-se no equilíbrio da recompensa e do custo para tal comportamento, em comparação ao equilíbrio recompensado”.

Quando indivíduos têm um interesse comum ou coletivo – quando eles compartilham um simples propósito ou objetivo – a ação individual, independente ou não, terá condições de promover esse interesse comum de forma alguma, ou não será capaz de promovê-lo adequadamente. As organizações podem, portanto, desempenhar uma função importante quando há interesses comuns ou grupais a serem defendidos e, embora elas freqüentemente também sirvam a interesses puramente pessoais e individuais, sua função e característica básica é sua faculdade de promover interesses comuns de grupos de indivíduos. Para Olson (1999, p. 72), o autor, “os incentivos econômicos não são, com certeza, os únicos incentivos possíveis. As pessoas, algumas vezes, sentem-se também motivadas pelo desejo de prestígio, respeito, amizade e outros objetivos de fundo social e psicológico”.

Relacionando os fatores que explicam as diferenças na eficiência de grupos que possuem conhecimento técnico e habilidades semelhantes, pode-se afirmar que um sistema de incentivo pode ser considerado como fator relevante, como descrito na obra de Morton Deutsch (1949) “In the experimental study of the effects of cooperation and competition upon group process” – Human Relations –, citado por Mills (1970), que demonstrou as diferenças entre organizações cooperativas e competitivas<sup>3</sup>. Esse experimento, que considerou a produtividade de indivíduos separados e não observou diferença significativa entre as duas organizações, concluiu que sob todos os aspectos estudados os grupos de organização cooperativa eram superiores aos da organização competitiva para enfrentar a situação e obter boas relações internas. As principais características observadas demonstraram que os membros das organizações cooperativas: a) estavam mais interessados na complementação de seus problemas; b) trocavam idéias e descreviam menos dificuldade na comunicação entre si; c) coordenavam sua atividade através da divisão de funções e reunião de resultados; d) mais freqüentemente exprimiam sentimentos positivos entre si; e) mostravam mais intuição e melhor julgamento na decisão de passos seguintes.

Sob essa concepção, a cultura organizacional deve estar muito bem sedimentada perante a equipe de funcionários. Essa percepção deve acontecer antes de o produto ou serviço chegar ao cliente externo, *sendo* que, para alcançar um desempenho satisfatório dos funcionários, esses devem estar cientes da dimensão de sua importância no processo produtivo e cooperar para atingir os objetivos da organização. Através do desenvolvimento de programas de *endomarketing* as organizações podem estimular e obter a satisfação dos membros que as compõem para que cada um deles produza com sinergia e, conseqüentemente, atenda mais eficazmente às exigências do ambiente externo, produzindo e entregando bens e serviços que satisfaçam às expectativas de clientes.

Para adequarem-se às novas exigências do mercado, são desenvolvidas formas de trabalho integrado, de *marketing* orientado, tanto para clientes internos

---

<sup>3</sup> Cooperativas e competitivas internamente, em relação aos membros que compõem a organização.

quanto externos, vislumbrando o crescimento pessoal e organizacional. Ferramentas do *endomarketing* contribuem para formação de um ambiente empresarial favorável ao conhecimento e aos valores compartilhados por todos que compõem uma empresa em que todos se comprometem numa ação com valores de cooperação direcionados ao objetivo de satisfazer o cliente, com a qualidade necessária, tornando a organização mais eficiente e competitiva.

O comprometimento dos membros da organização relaciona-se à promoção e à integração dos setores *tendo* como foco um objetivo comum e a valorização do cliente interno plenamente, como elemento produtivo e como pessoa através de ações sistemáticas de treinamento, desenvolvimento, benefícios, promoção e comunicação interna. Um sistema de *endomarketing* eficaz pode ser o elemento propulsor de atitudes positivas com o desenvolvimento de iniciativas que visem estimular o desempenho, a valorização, a recompensa, a satisfação e o comprometimento dos funcionários, tornando-os aliados da organização.

Considerando os dois aspectos do *endomarketing*: gerenciamento de atitudes e gerenciamento da comunicação (Grönroos, 2003), este estudo concentra-se no primeiro aspecto, *tendo* como recorte as empresas atuantes no Vale do Rio Pardo (Rio Grande do Sul) que possuem mais de 100 funcionários. O objetivo geral deste estudo foi diagnosticar a relação entre a empresa e o cliente interno através da identificação de programas de benefícios disponibilizados por estas empresas aos funcionários no que se refere a transporte, alimentação, saúde, previdência, educação, treinamento e a outras formas de desenvolvimento humano, assistência social, incentivo ao lazer, esporte e cultura e outros benefícios indiretos. Também se verificou a existência de projetos para implementar novos programas nos próximos anos.

## MODELO CONCEITUAL

### O *marketing* voltado para dentro da empresa

A qualidade de produtos e/ou serviços oferecidos pelas organizações, além de um acréscimo no valor da marca, configura-se numa necessidade da organização para satisfazer seu cliente, *sendo* potencialmente valorizada a criação de um relacionamento que supere as expectativas. Nessa perspectiva, para encantar<sup>4</sup> clientes externos são utilizadas ações específicas relacionadas a motivação e à satisfação do cliente interno, pois, se quem representa a organização não estiver suficientemente satisfeito, motivado e bem informado para a manutenção de um bom relacionamento com os consumidores pode gerar prejuízos para a organização. Para Kotler (1992, p.50):

“o conceito de *marketing* exige que a empresa desenvolva tanto o *marketing* interno como o externo. *Marketing* interno é a tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar empregados capazes de servir bem aos clientes. Aliás, o *marketing* Interno deve preceder o externo”.

---

<sup>4</sup> Segundo Kotler (2000, p. 417) “Encantar é um modo de exceder as expectativas” dos clientes.

O *marketing* voltado para dentro da empresa é utilizado para a criação de valor, satisfação e filosofia organizacional junto aos clientes internos, *sendo* uma ferramenta utilizada para a melhoria do clima organizacional, facilitando as relações entre a empresa e os funcionários que refletem no cliente externo e auxiliam no processo de conquista, encantamento e fidelização. Considerando funcionários e intermediários que trabalham para a organização como um alvo, para Cobra e Ribeiro (2000, p. 223) “não é possível fazer *marketing* externo sem o compromisso do corpo de funcionários com o principal objetivo da organização, isto é, criar e manter clientes” o que, para Kotler (2000, p. 456) pode ser definido como *marketing* interno e “entendido como o processo de treinamento e motivação feito com os funcionários para que atendam bem aos clientes”.

Como ferramenta utilizada para conquistar, encantar, motivar, satisfazer e informar o cliente interno, muitos autores definem *endomarketing* de formas similares, porém com enfoques diferenciados. Para Lobos (1991, p. 23), *endomarketing* configura-se num “conjunto de ações que tem como objetivo tornar comum entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados”. A ação comum interna de uma organização caracteriza-se como um meio de sustentação do desenvolvimento profissional integrado dentro da própria empresa, derivada de uma ação integrada das atividades operacionais juntamente com a gestão da organização enquanto Grönros (2003, p. 406) coloca que *endomarketing* “é a filosofia de gerenciamento que trata funcionários como clientes”, pois os funcionários devem sentir-se satisfeitos com seu ambiente de trabalho e com os relacionamentos com seus colegas em todos os níveis hierárquicos e a empresa.

Bekin (1995, p. XVII) afirma que os fundamentos do *endomarketing* concentram-se em ações de *marketing* para o público interno, *sendo* “um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de *marketing* da empresa ou organização que visa à ação para o mercado” com o objetivo de “facilitar e realizar trocas, construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações” e como principal função a de “integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional, proporcionando melhoria da qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos” e, para Cerqueira (1994, p.51), “são projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias”. Para o autor o *endomarketing* visa:

a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura; a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas; a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a conseqüente redução de custos; estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional; a melhoria do relacionamento interpessoal; estabelecimento da administração participativa; a implantação de ações gerenciais preventivas (p. 51).

Criar, manter e promover relacionamentos internos entre as pessoas da organização, independente de sua posição como profissionais de contato com clientes, pessoal de suporte, chefes de equipe, supervisores ou gerentes, para que esses primeiro sintam-se motivados a prestar serviços de uma maneira orientada e que adquiram as habilidades e os conhecimentos necessários, e também, o suporte de superiores, prestadores internos de serviço, sistemas e tecnologia, para poder desempenhar seus serviços adequadamente. Nessa perspectiva, para Grönros (2003) o *endomarketing*, possui como objetivos específicos: (a) assegurar que os funcionários estejam motivados para um desempenho orientado para o cliente e com mentalidade de serviço; (b) atrair e reter bons funcionários; (c) assegurar que os serviços internos sejam prestados de um modo orientado para o cliente dentro da organização ou entre parceiros em um contexto de rede; e (d) fornecer às pessoas que prestam serviços interna ou externamente suporte gerencial e tecnológico adequado que os habilitem a cumprir suas responsabilidades.

Os programas que visam gerar a união da organização e seus funcionários em um mesmo objetivo apresentam fases distintas a serem aplicadas em situações específicas de cada organização. Os tipos de *marketing* interno podem ser classificados em: (a) o *marketing* interno que enfoca o desenvolvimento e a realização de altos padrões de qualidade de serviço e satisfação do consumidor; (b) o *marketing* interno que está primeiramente preocupado com o desenvolvimento de programas de comunicação interna para prover informações aos funcionários e para conquistar seu apoio; (c) o *marketing* interno que é usado como uma abordagem sistemática para gerenciar a adoção de inovações dentro da organização; (d) o *marketing* interno preocupado com o fornecimento de produtos e serviços a usuários dentro da organização; e (e) o *marketing* interno como a estratégia de implementação para os planos de *marketing*.

Segundo Cerqueira (1999), os projetos de *endomarketing* podem ser subdivididos em: (a) projetos básicos de difusão cultural, que buscam trabalhar o clima e a cultura organizacional da empresa; (b) projetos de desenvolvimento cultural, tendo por objetivo consolidar a base cultural e acelerar a sinergia do comprometimento, através do reconhecimento e valorização do ser humano; (c) projetos de segurança cultural, que buscam desenvolver a base cultural e identificar as chefias não comprometidas com este desenvolvimento; (d) projetos suplementares de Recursos Humanos, que tem por finalidade facilitar e melhorar o grau de comprometimento das pessoas e, geralmente, são ligados ao desenvolvimento da área de RH; e (e) projetos Avançados, que trabalham com a combinação de motivação psicológica e material, gerando desafios individuais e coletivos, distribuindo recompensas em dinheiro em função dos resultados obtidos.

Bekin (1995) prevê três tipos de situação para a adoção de ações de *endomarketing*: (a) quando a empresa carece de uma consciência estratégica voltada para o atendimento ao cliente como prioridade para a conquista do mercado; (b) quando, após criada a consciência estratégica, é necessário programas que visem manter esta cultura; e (c) quando após criada e mantida uma nova cultura, verifica-se a necessidade de expandir esta mentalidade, introduzindo novos bens e serviços para os funcionários, ao lado de atividades e campanhas de *marketing*.

Existem duas linhas de ação para colocar os programas de *endomarketing* em prática segundo Bekin (1995). A primeira é a linha de ação de atitude, que visam dar ao funcionário consciência da importância estratégica de um serviço orientado para atender o cliente e a segunda é a linha de ação de comunicação, que contempla o sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência.

Os instrumentos de *endomarketing* são baseados na informação e integração.

Devido à complexidade na adoção de programas de *endomarketing*, Bekin (1995) coloca que, somente após a realização do diagnóstico e da avaliação cuidadosa e sistemática do ambiente interno da empresa, um programa de *endomarketing* pode ter êxito. O mapeamento da situação interna da organização possibilita definir com mais clareza os programas a serem implantados e a forma de condução dos mesmos na organização. As principais questões a serem consideradas são: por onde começar? Qual a situação atual da empresa? Qual a cultura e o clima organizacional? O que se pretende com a implantação de sistemas de *endomarketing*? Quais e que tipos de programas implantar? E, como implantá-los?

Estruturalmente um programa de *marketing*, segundo Hooley *et. al* (2001), pode apresentar-se em termos de:

- Produto: consiste de estratégias e do plano de *marketing*. Fazem parte do produto a ser vendido; são os valores, atitudes e comportamentos necessários para fazer o plano de *marketing* funcionar de maneira efetiva;
- Preço: inclui-se no preço o que os clientes internos pagam quando eles compram o "produto" e o plano de *marketing*. Estão computados neste termo os sacrifícios de outros projetos que concorrem por recursos com o programa de *endomarketing* e o custo psicológico pessoal de adotar diferentes valores-chave, mudando a forma como o trabalho é feito.
- Comunicação: são as mídias e mensagens usadas para informar e persuadir o público interno no desenvolvimento dos programas de *marketing* interno.
- Distribuição: está ligada aos locais físicos e sociotécnicos onde serão entregues o produto e as comunicações dos programas de *endomarketing* (reuniões, comitês, seminários, *workshops*, etc).

O comprometimento é uma atitude seguida de relacionamentos internos e externos para conseguir a lealdade dos clientes (internos e externos). Para Cobra e Ribeiro (2000, p.226), "a teoria de *marketing* interno considera que o cliente interno tem de ser motivado a se comprometer com os objetivos da companhia e com seus colegas". Os autores desenvolveram o modelo confiança-comprometimento que prevê variáveis que causam impacto no comprometimento dos funcionários entre si, para com os objetivos da empresa e para com os clientes externos (figura 1).

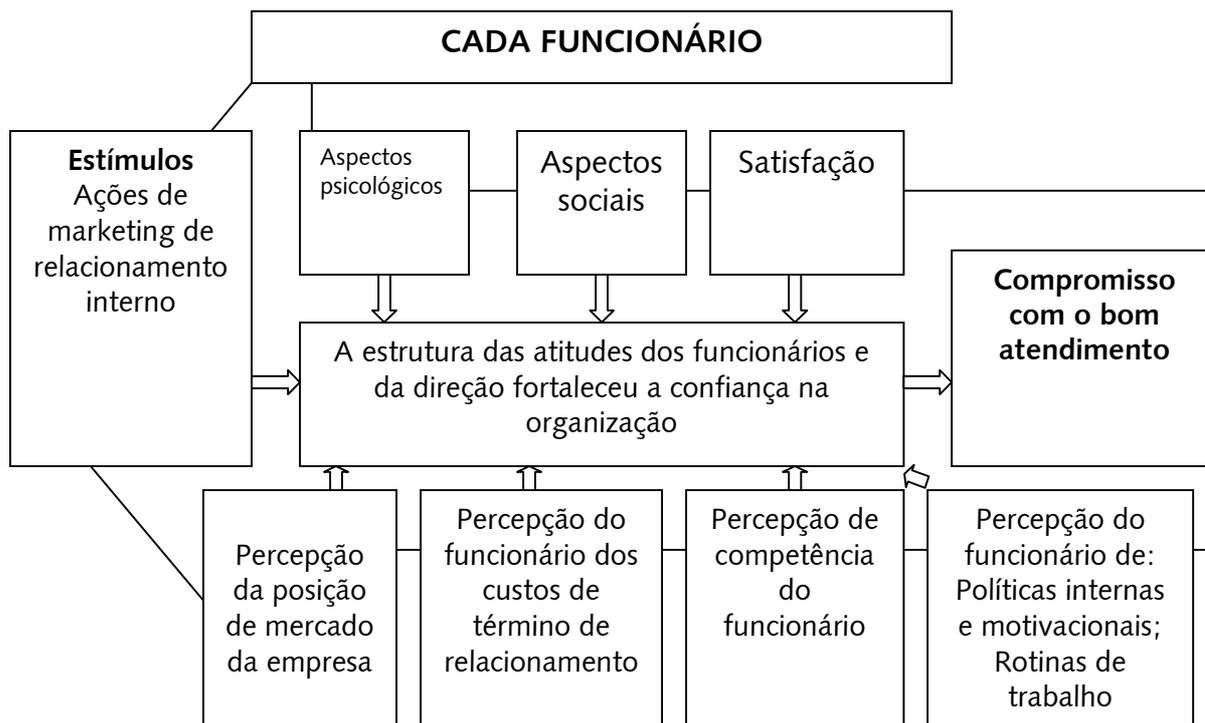


Figura 1: Modelo confiança-comprometimento

Fonte: COBRA e RIBEIRO, 2000, p. 226.

### O processo do *endomarketing*

A decisão quanto à estruturação do processo de definição e implantação das ações de *endomarketing* nas empresas, segundo Cerqueira (1999), pode ser subdividida em: (a) Projetos de Difusão Cultural: determinam a prática inicial dos valores essenciais escolhidos pela empresa, para nortear as atitudes das pessoas para o comprometimento, e que também estabelecem um clima adequado nas relações interpessoais. São considerados obrigatórios no início do processo de implantação do *endomarketing*; (b) Projetos de Desenvolvimento Cultural: ajudam a consolidar a base cultural estabelecida, acelerando a sinergia do comprometimento, pela valorização e reconhecimento do ser humano; (c) Projetos de Segurança Cultural: garantem que a base cultural estabelecida será desenvolvida. Esses projetos auxiliam na identificação das chefias que estão apenas envolvidas e não comprometidas com o desenvolvimento cultural; (d) Projetos Suplementares de RH: geralmente ligados à área de recursos humanos, não são classificados como essenciais e, por isso, podem ser implantados em qualquer época; (e) Projetos Avançados: combinam a motivação psicológica e a material, gerando desafios individuais e coletivos com recompensas em dinheiro, em função dos resultados obtidos; Quanto à gestão podem ser divididos em: (a) Projetos de Cúpula: desenvolvidos e operacionalizados pelos diretores de empresas; (b) Projetos de Linha Gerencial: integram e melhoram a comunicação dos níveis

intermediários de chefias; (c) Projetos de Base: desenvolvidos e operacionalizados pelos níveis inferiores de chefias, juntamente com seus funcionários; e referente à implantação em: (a) Projetos Sistêmicos: implantados em toda a empresa para servir de base para outros projetos ou como fator de valorização e reconhecimento do ser humano; e (b) Projetos de Irradiação Cultural: implantados em áreas voluntárias e que contaminam outras áreas, gerando expansão.

Através do *endomarketing*, os aspectos para o gerenciamento de recursos humanos de uma empresa, segundo Grönros (2003), ampliaram sua noção com o acréscimo/incremento de quesitos relativos à concepção de que (a) os funcionários são um mercado interno para as ofertas da empresa. Os produtos e serviços são "vendidos" em um primeiro momento para os funcionários, para que esses possam vendê-los com maior motivação e conhecimento aos clientes externos. Essa abordagem é importante devido à avaliação que o público interno faz do produto/serviço. Se esses não acreditarem nas promessas e nos benefícios propostos, certamente o público externo também não acreditará; (b) deve ser destacada a importância de uma abordagem ativa, coordenada e focada em metas para todos os esforços orientados para funcionários que combinem esses esforços e processos internos com a eficiência externa da empresa; e (c) focar no bom relacionamento interno da empresa, dando ênfase na necessidade de considerar pessoas, funções e departamentos internos à empresa como clientes internos para os quais devem ser prestados serviços orientados para o cliente da mesma maneira que são prestados para os clientes externos.

A motivação dos funcionários também se configura num quesito importante para o bom desempenho dos mesmos. Grönroos (2003) cita cinco abordagens que requerem o uso das ferramentas de *endomarketing*:

- Criar um orgulho coletivo da missão e dos valores da empresa entre os funcionários (a trilha da missão, dos valores e do orgulho);
- Deixar claro para os funcionários quais são as tarefas de cada um, por que elas são importantes e como o desempenho é medido e fazer o acompanhamento dos resultados de maneira consistente (a trilha do processo e da métrica);
- Dar aos funcionários liberdade pessoal e oportunidades de ganho, mas também a liberdade para assumir riscos pessoais significativos, com algumas regras de comportamento (a trilha do espírito empreendedor);
- Mostrar respeito pelas realizações individuais dos funcionários e reconhecer a qualidade do desempenho (a trilha da realização pessoal);
- Oferecer sistemas de recompensa e bônus para dar apoio às realizações (a trilha da recompensa e da celebração).

A avaliação interna configura-se em importante mecanismo para identificar o moral, necessidades não satisfeitas e existência de pontos de vista e interesses divergentes, pois para Bekin (1995, p. 36) "a harmonia é sempre o resultado da capacidade de administrar bem os interesses divergentes e, às vezes, até conflitantes", devendo a harmonia transpassar o ambiente profissional refletindo no ambiente familiar e no social. Nessa perspectiva, para o autor um programa de implantação do *endomarketing* compõe-se de: treinamento sob a ótica da educação e desenvolvimento; processos de seleção; planos de carreira; motivação,

valorização, comprometimento e recompensa; sistema de informações e rede de comunicação interna; segmentação de mercado de clientes internos; e, cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias.

Embora as raras críticas em relação ao *endomarketing*, quando visto sob o foco de indução dos funcionários para o melhor desempenho das empresas e conseqüente aumento das vendas, pode-se considerar que condutas com o objetivo e a função próprias do *endomarketing* sempre existiram nas relações entre organizações e funcionários sem esta denominação. Entretanto, com ferramentas adequadas e processos sistematizados o *endomarketing* amplifica e fortalece as ligações internas e o comprometimento gerando maior satisfação dos funcionários e conseqüente otimização dos resultados da empresa. Atuando na empresa na sincronização dos interesses entre a mesma e seus funcionários e utilizando técnicas eficazes de comunicação e de motivação através de incentivos tangíveis e intangíveis, o *endomarketing* é mais uma importante ferramenta para o sucesso da empresa.

## A PESQUISA

### Objeto, hipótese e objetivos

A pesquisa desenvolvida delineou como objeto principal o *endomarketing*, sob a perspectiva do gerenciamento de atitudes (Grönroos, 2003) nas empresas com mais de cem funcionários (médias e grandes empresas)<sup>5</sup> do Vale do Rio Pardo (RS), tendo como recorte os benefícios disponibilizados por essas empresas aos seus funcionários. O estudo teve inferido: nas empresas de médio e grande porte do Vale do Rio Pardo (RS) a relação com o cliente interno (*endomarketing*) é significativa quando analisada sob a ótica dos benefícios disponibilizados aos seus funcionários. O objetivo geral deste estudo foi identificar e avaliar os programas de benefícios sociais dirigidos aos funcionários mantidos pelas empresas da região do Vale do Rio Pardo. Os objetivos específicos foram: a) identificar o perfil dos trabalhadores das empresas; (b) detectar os investimentos e o esforço desenvolvido para o desenvolvimento humano e qualidade de vida dentro das empresas, através de benefícios sociais mantidos pelas organizações, nas áreas de transporte, alimentação, saúde, previdência privada, educação, treinamento e outras formas de desenvolvimento humano do trabalhador e assistência social; (c) verificar os benefícios dirigidos às famílias dos funcionários; e (d) gerar prognóstico sobre a implementação de programas no curto prazo.

---

<sup>5</sup> A classificação quanto ao número de empregados estabelece que (a) as microempresas (ME) do setor industrial possuem até 19 empregados e no comércio/serviço até 09 empregados; (b) a pequena empresa (PE) da indústria possui de 20 a 99 empregados e no comércio/serviço de 10 a 49 empregados; (c) a média empresa (MDE) na indústria possui de 100 a 499 empregados e no comércio/serviço de 50 a 99 empregados; e (d) a grande empresa (GE) na indústria possui acima de 499 empregados e no comércio/serviço mais de 99 empregados (IBGE, 2003).

## Procedimentos metodológicos

Segundo os conceitos apresentados por Malhotra (2001), o presente estudo utilizou uma pesquisa conclusiva. Segundo o autor, a pesquisa conclusiva “se baseia em amostras grandes e representativas e os dados obtidos estão sujeitos à análise quantitativa. As constatações desta pesquisa são consideradas de natureza conclusiva, uma vez que são usadas como dados para tomada de decisões gerenciais” (Malhotra, 2001, p. 106).

A população-alvo do estudo são as empresas atuantes na área geográfica denominada Vale do Rio Pardo, na região central do Rio Grande do Sul. Na seleção da amostra foi utilizada a técnica classificada como não probabilística por julgamento que “é uma forma de amostragem por conveniência em que os elementos da população são selecionados com base no julgamento do pesquisador” (Malhotra, 2001, p. 307), utilizando-se como critério as empresas com mais de 100 funcionários para que os dados obtidos pudessem refletir a situação das empresas, segmentados pelo tamanho das mesmas. Foram contatadas todas as empresas com o perfil definido, tendo participado desta pesquisa 48 empresas privadas que aceitaram fazer parte do estudo (85% da população-alvo). As participantes desta pesquisa atuam nos municípios de Santa Cruz do Sul (65%), Venâncio Aires (13%), Rio Pardo (8%), Candelária (8%), Encruzilhada do Sul (4%) e Vera Cruz (2%). Os demais municípios do Vale do Rio Pardo não apresentam empresas com mais de cem funcionários, por isso não existem representantes destas localidades.

As variáveis pesquisadas foram obtidas através de um estudo exploratório, realizado com 5 empresas e baseiam-se na premissa adotada por Grönroos (2003, p. 289) que afirma que o produto oferecido pela empresa aos empregados tem que atrair e reter bons funcionários, ou seja, o produto do *endomarketing* “consiste de um emprego e um ambiente de trabalho que motivem os empregados fazendo-os responder favoravelmente às demandas da gerência com relação a uma orientação para o cliente e um bom desempenho no *marketing* interativo como “marqueteiros de plantão”.

A coleta dos dados foi realizada utilizando como instrumento um questionário que foi pré-testado, sendo posteriormente aplicado através de entrevista com os gerentes de recursos humanos ou o equivalente que desempenham ou respondem pela área de pessoal nas organizações compreendidas pela amostra. Para análise, os dados foram organizados em gráficos e tabelas ordenados em categorias correspondentes aos objetivos da pesquisa e processados com utilização do *software* SPSS, no Centro de Pesquisas em Administração (CEPAD) da Universidade de Santa Cruz do Sul - RS.

## RESULTADOS OBTIDOS

### Perfil das empresas

Das empresas entrevistadas, 46% apresentam entre 100 e 168 funcionários permanentes; 25% têm em seu quadro efetivo entre 168 e 316 funcionários e 17% apresentam entre 464 e 611 funcionários nessa categoria. Ainda existem 10% das empresas que tem entre 316 e 464 funcionários permanentes e para 2% este número é superior a 611 funcionários. O ramo industrial representa a maioria das empresas que possuem mais de 100 funcionários (54%), sendo o ramo de serviços o que apresenta a segunda maior representatividade (32%), vindo a seguir o setor do comércio (8%). Outros ramos de atividade representam 6% do total de empresas com mais de 100 funcionários, sendo eles uma entidade de classe, uma empresa cujo ramo de atividade é agricultura/pesquisa/comércio e uma cooperativa que atua como indústria, comércio e prestação de serviço.

As empresas entrevistadas apresentaram um total de 11.412 funcionários eventuais, com contratos de trabalho por tempo determinado. A contratação de trabalhadores eventuais é prática de 35% das grandes empresas do Vale do Rio Pardo, sendo o número de trabalhadores contratados neste regime de 100 a 250 funcionários em 8% das empresas, enquanto a contratação de 1 a 50 funcionários ocorre em 6% dos casos, assim como de 250 a 500 funcionários, e de mais de 750 trabalhadores eventuais que também apresentam um índice de 6% do total das empresas entrevistadas. Para 4% das empresas, o número de trabalhadores eventuais fica na faixa de 50 a 100 funcionários, mesmo percentual encontrado em empresas que contratam entre 500 e 750 funcionários.

## BENEFÍCIOS DISPONIBILIZADOS AOS FUNCIONÁRIOS

### a) Transporte

O transporte disponibilizado aos funcionários por algumas empresas é diferenciado de acordo com o cargo ocupado, havendo numa mesma empresa a possibilidade de uso do vale-transporte, o auxílio transporte, e também, da utilização de transporte exclusivo da empresa. Verificou-se que a maioria das empresas (88%) fornece o vale transporte aos funcionários, enquanto 52% das organizações possuem um sistema de transporte exclusivo da empresa ao qual o funcionário tem acesso próximo à sua residência, que o leva ao trabalho, e que, ao final do dia, transportá-o até sua moradia. Outros 21% do número total das empresas oferecem auxílio transporte, com reembolso de pedágios e ajuda no custo através de pagamento de combustível. Em uma das organizações entrevistadas alguns funcionários permanecem com o carro da empresa para locomover-se até sua residência após o término do expediente de trabalho. Apenas uma empresa não oferece qualquer tipo de benefício relativo a transporte para seus funcionários (Tabela 01).

Tabela 01 – Benefício: transporte

Transportes	No. Cit.	Freq.(%)
Casa x empresa x casa	25	52
Vale transporte	42	88
Auxílio transporte	10	21
Não oferece benefício	1	2
Não respondeu	1	2
Total	48	

Fonte: Pesquisa do autor (2003)

### b) Alimentação

Quanto à alimentação dos funcionários, 48% das organizações possuem refeitório e fornecem alimentação ao funcionário com um custo reduzido, enquanto outros 8% o fazem sem custo ao funcionário. Em 15% das empresas entrevistadas existe a distribuição de *ticket*-refeição, enquanto 13% fornecem rancho a seus funcionários e outros 13% apresentam outros tipos de benefício como restaurantes conveniados onde o funcionário realiza suas refeições sem custos, com distribuição de lanche e de alimentos fabricados pela própria empresa. Salienta-se que 25% das organizações entrevistadas não apresentam nenhum tipo de benefício relativo à alimentação de seus funcionários (Tabela 02).

Tabela 02 – Benefício: alimentação

Alimentação	No. Cit.	Freq.(%)
Fornecida na empresa s/custo	4	8
Fornecida na empresa c/custo reduzido	23	48
<i>Ticket</i> refeição	7	15
Rancho	6	13
Não oferece benefício	12	25
Outro	6	13
Total	48	

Fonte: Pesquisa do autor (2003)

### c) Saúde

Pesquisadas sobre os benefícios relativos à saúde do trabalhador, 71% das empresas declararam que ofertar plano de saúde médico a seus funcionários, 40% das organizações proporcionam atendimento médico na empresa e avaliação ergonômica nos locais de trabalho.

Quanto ao reembolso de despesas médicas, 33% das empresas a realizam e 31% possuem programas de saúde preventiva, enquanto 23% das organizações possuem plano de saúde odontológico. Já 19% das empresas mantêm convênio com médicos que atendem aos funcionários fora da empresa, enquanto 13% apresentam esta mesma modalidade para saúde odontológica. Outros 15% possuem atendimento odontológico na própria empresa.

Para 6% das organizações, ainda existem outros grupos para orientação da saúde do funcionário através de programas internos e da contratação de estagiários para trabalharem na área da saúde dentro da organização. Apenas uma empresa não apresentou nenhum tipo de benefício para os funcionários na área de saúde (tabela 03).

Tabela 03 – Benefício: saúde

Saúde	No. Cit.	Freq.(%)
Atendimento médico na empresa	19	40
Atendimento odontológico na empresa	7	15
Atendimento médico fora da empresa	9	19
Atendimento odontológico fora da empresa	6	13
Plano de saúde médico	34	71
Plano de saúde odontológico	11	23
Programa de saúde preventiva	15	31
Avaliação ergonômica dos postos de trabalho	19	40
Reembolso de despesas médicas	16	33
Não oferece benefício	1	2
Outros	3	6
Total	48	

Fonte: Pesquisa do autor (2003)

### d) Previdência privada

Na área previdenciária, 21% das organizações disponibilizam aos funcionários algum plano de previdência privado (Tabela 04).

Tabela 04 – Benefício: previdência

<b>Plano previdência</b>	<b>No. Cit.</b>	<b>Freq.(%)</b>
Plano previdência público	48	100
Plano de previdência privada	10	21
Total	48	

Fonte : Pesquisa

### e) Educação

Investindo na educação dos trabalhadores, 77% das empresas oferecem treinamentos para seus funcionários e 44% custeiam cursos profissionalizantes. Para os funcionários de 33% das organizações existe bolsa-auxílio destinada, em sua maioria, para cursos de graduação e pós-graduação, e em alguns casos para ensino fundamental e médio e para cursos da área de interesse da empresa.

Na maioria dos casos essa bolsa-auxílio é de aproximadamente 50% das despesas. Já em 19% das empresas entrevistadas, existe auxílio ou pagamento integral a outros cursos como línguas e cursos técnicos, afins à área da empresa. Das organizações, 13% não oferecem nenhum tipo de benefício a seus funcionários (Tabela 05).

Tabela 05 – Benefício: educação

<b>Educação funcionário</b>	<b>No. Cit.</b>	<b>Freq.(%)</b>
Bolsa-auxílio	16	33
Cursos profissionalizantes	21	44
Treinamentos	37	77
Não oferece benefício	6	13
Outros cursos	9	19
Total	48	

Fonte: Pesquisa do autor (2003)

### f) Educação dos filhos dos trabalhadores

Quanto à educação dos filhos dos trabalhadores, 48% das organizações não oferece nenhum tipo de benefício educacional extensivo à família do trabalhador. A utilização de creches para filhos é proporcionada por 35% das empresas e em 17% das organizações existe ainda algum tipo bolsa-auxílio para incentivar a educação dos filhos dos funcionários.

Apenas uma empresa possui uma escola própria destinada aos filhos dos funcionários. Uma empresa citou outras formas de contribuição para a educação dos filhos dos funcionários que é o incentivo ao aprendizado de línguas estrangeiras, através de ajuda no pagamento do curso (Tabela 06).

Tabela 06– Benefício: educação dos filhos dos trabalhadores

<b>Educação filhos</b>	<b>No. Cit.</b>	<b>Freq.(%)</b>
Não-resposta	1	2
Creche	17	35
Bolsa-auxílio	8	17
Escola própria	1	2
Não oferece benefício	23	48
Outros	1	2
<b>Total</b>	<b>48</b>	

Fonte: Pesquisa do autor (2003)

#### **g) Treinamento e outras formas de desenvolvimento humano do trabalhador**

Buscando o desenvolvimento humano do trabalhador, pesquisou-se sobre as formas como as empresas atuam no desenvolvimento de seus funcionários, quando se constatou que 85% delas ofertam palestras para o quadro funcional; 79% oferecem cursos de qualificação, aprimoramento e desenvolvimento, 25% promovem concursos internos; e 21% promovem gincanas, utilizando esses instrumentos como motivadores do desenvolvimento de seus funcionários.

Em 4% das empresas pesquisadas outras formas de desenvolvimento dos funcionários foram citadas, sendo elas: acesso à Universidade Virtual e participação em congressos e seminários.

Ainda quanto ao desenvolvimento de ações ou programas voltados ao desenvolvimento do trabalhador, 10% das empresas não beneficiam de nenhuma forma seus funcionários nesse aspecto (Tabela 07).

Tabela 07 - Benefício: treinamento e outras formas de desenvolvimento humano do trabalhador

<b>Desenvolvimento humano do trabalhador</b>	<b>No. Cit</b>	<b>Freq.(%)</b>
Palestras	41	85
Cursos	38	79
Concursos	12	25
Gincanas	10	21
Não oferece benefício	5	10
Outros	2	4
<b>Total</b>	<b>48</b>	

Fonte: Pesquisa do autor (2003)

#### **h) Treinamento e outras formas de desenvolvimento humano da família do trabalhador**

No aspecto do desenvolvimento humano da família do trabalhador, nota-se uma atuação discreta das grandes empresas do Vale do Rio Pardo, pois 79% delas não promovem nenhum programa ou ações visando a esse fim. Em 13% das organizações existem palestras para as famílias dos trabalhadores; em 4% delas concursos para incentivar o desenvolvimento desses e apenas uma empresa oferece cursos para a família de seus funcionários.

Em 8% das organizações outros fatores de desenvolvimento foram citados, como atividades culturais para filhos dos funcionários, recreação de filhos no dia da criança, apoio social e psicológico aos familiares do trabalhador de forma direta ou indireta e concurso para filhos de funcionários menor aprendiz (Tabela 08).

Tabela 08 – Benefício: treinamento e outras formas de desenvolvimento humano da família do trabalhador

<b>Desenvolvimento humano da família do trabalhador</b>	<b>No. Cit.</b>	<b>Freq.(%)</b>
Palestras	6	13
Curso	1	2
Concursos	2	4
Não oferece benefícios	4	79
Outros	4	8
<b>Total</b>	<b>48</b>	

Fonte: Pesquisa do autor (2003)

### i) Assistência social

Poucas empresas pesquisadas demonstraram ações ou programas direcionados à assistência social dos funcionários. Na maioria delas (52%) nenhum benefício ligado à assistência social foi citado. Em 27% das empresas existe apoio e orientação psicológica mantida por profissional capacitado para a execução de tal tarefa. Em 25% das organizações existem projetos de valorização da cidadania e 19% das empresas prestam apoio e orientação jurídica a seus funcionários. Apenas 8% possuem algum tipo de programa para tratamento de alcoolismo e 6% organizam eventuais campanhas aos funcionários que necessitem de ajuda. Ainda existem 4% das empresas que possuem programa de tratamento de drogas e uma empresa que possui programa de tratamento antitabagista (Tabela 09).

Tabela 09 – Benefício: assistência social

<b>Assistência social</b>	<b>No. Cit.</b>	<b>Freq.(%)</b>
Tratamento de drogas	2	4
Tratamento de alcoolismo	4	8
Tratamento antitabagismo	1	2
Apoio e orientação psicológica	13	27
Apoio e orientação jurídica	9	19
Valorização da cidadania	12	25
Não oferece benefício	25	52
Outros	3	6
<b>Total</b>	<b>48</b>	

Fonte: Pesquisa do autor (2003)

### j) Incentivo a lazer, esporte e cultura

Levando em consideração as ações e os programas das empresas voltados ao incentivo de esporte, lazer e cultura de seus funcionários, constatou-se que 77% das organizações realizam festas de integração dos funcionários e em 73% das empresas há festas de integração extensiva à família do funcionário. A realização de torneios institucionais é prática de 46% das organizações e a distribuição de ingressos a festas populares é realizada por 31% delas. Já 25% das empresas proporcionam ao trabalhador apresentações teatrais ou musicais e em 21% existe a formação de grupos teatrais compostos por funcionários.

O patrocínio esportivo a funcionários é praticado por 23%. Em 15% há outras ações ou programas como associação atlética, promoção de eventos em datas comemorativas, jogos de integração e recreacionista nos horários de intervalo. Ainda, 8% das empresas realizam encontros de férias, 6% realizam

viagens de férias e possuem formação de grupos musicais e 4% atuam como patrocinadores esportivos para filhos de funcionários.

Detectou-se que apenas duas empresas (4%) não oferecem nenhum benefício na área de incentivo a esporte, lazer e cultura de seus funcionários (Tabela 10).

Tabela 10 – Benefício: incentivo a lazer, esporte e cultura

<b>Lazer, esporte e cultura</b>	<b>No. Cit.</b>	<b>Freq.(%)</b>
Encontro de férias	4	8
Viagens de férias	3	6
Festas integração funcionários	37	77
Festas integração famílias funcionários	35	73
Torneios esportivos institucionais	22	46
Patrocínio esportivo funcionários	11	23
Patrocínio esportivo filhos funcionários	2	4
Formação grupos teatrais	10	21
Formação grupos musicais	3	6
Apresentações teatrais ou musicais	12	25
Distribuição ingressos festas populares	15	31
Não oferece benefício	2	4
Outros	7	15
<b>Total</b>	<b>48</b>	

Fonte: Pesquisa do autor (2003)

#### **k) Benefícios indiretos**

Quanto aos benefícios indiretos oferecidos aos funcionários, a prática da participação nos resultados está presente em 40% das organizações e o prêmio por assiduidade em 35% delas. Já prêmio por produtividade é utilizado por 25% das empresas e 19% desenvolvem outras premiações, como banco de idéias, reconhecimento por tempo de serviço, prêmio para sugestões, prêmios para times, prêmios para supervisores de vendas, doação de cesta básica no final do ano, prêmio eficiência e qualidade, homenagens e em 10% das empresas existem seguros de vida em grupo.

A moradia para alguns funcionários é ofertada por 8% das organizações. Do total das grandes empresas do Vale do Rio Pardo, 29% não oferecem nenhum tipo de benefício indireto (Tabela11).

Tabela 11 – Benefícios Indiretos do trabalhador

<b>Benefícios indiretos</b>	<b>No. Cit.</b>	<b>Freq.(%)</b>
Premio por produtividade	12	25
Participação nos resultados	19	40
Prêmio por assiduidade	17	35
Moradia	4	8
Não oferece benefício	14	29
Outros prêmios	9	19
<b>Total</b>	<b>48</b>	

Fonte: Pesquisa do autor (2003)

### **l) Implementação de programas nos próximos 5 anos**

Apresentando uma visão de longo prazo, tentou-se descobrir quais programas as empresas estão planejando implementar nos próximos 5 anos. Essa questão mostrou que a cultura organizacional das empresas está focada no curto prazo, pois 60% das organizações não apresentaram nenhum tipo de projeto de benefícios de longo prazo e 10% não se apresentaram em condições de responder.

Para os próximos 5 anos os projetos que apresentaram maior percentual de interesse de desenvolvimento de programas para os funcionários são o incentivo a lazer, esporte e cultura (13%) e educação da família do trabalhador (8%), enquanto que alimentação, saúde, previdência e programas de benefícios indiretos pretendem ser desenvolvidos por 6% das organizações.

As ações voltadas à assistência social dos funcionários são projetos de 4% das empresas; transporte e o treinamento e desenvolvimento humano do trabalhador e sua família fazem parte dos programas a serem implementados por 2% das organizações nos próximos 5 anos (Tabela 12).

Tabela 12 – Implementação de programas nos próximos 5 anos

Implementação nos próximos 05 anos	No. Cit.	Freq.(%)
SCR	5	10
Transporte	1	2
Alimentação	3	6
Saúde	3	6
Previdência	3	6
Educação do trabalhador	1	2
Assistência social	2	4
Educação família trabalhador	4	8
Incentivo a lazer, esporte e cultura	6	13
Treinamento e desenvolvimento humano trabalhador	1	2
Treinamento e desenvolvimento humano família trabalhador	1	2
Benefícios indiretos	3	6
Nenhum tipo de benefício	29	60
Total	48	

Fonte: Pesquisa do autor (2003)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A melhoria do ambiente interno da empresa e o relacionamento com seu quadro funcional, a valorização dos funcionários e a criação de campanhas que visem à sua informação e união, são importantes e podem configurar-se como chave do sucesso de uma empresa. Adaptados ao ambiente mercadológico, os programas de *endomarketing* estão ao alcance das organizações, devendo ser utilizados na busca por uma empresa mais unida pela sinergia de seus funcionários. Conquistada através de ações que visem à motivação e à satisfação daqueles que fazem a organização, o bom relacionamento entre a empresa e o cliente interno constrói uma imagem positiva e pode ser alicerce das estratégias organizacionais com o intuito de otimizar o relacionamento e o comprometimento interno.

Na pesquisa realizada nas empresas de médio e grande porte do Vale do Rio Pardo – Rio Grande do Sul, em que a relação com o cliente interno foi analisada através da verificação dos benefícios disponibilizados aos seus funcionários, constatou-se na maioria das empresas pesquisadas um número significativo de ações dirigidas na perspectiva de valorização do quadro funcional, confirmando a hipótese do estudo. Quase a totalidade das empresas pesquisadas oferece algum tipo de benefício referente ao transporte dos trabalhadores e,

também, programas que tenham por finalidade a saúde dos funcionários, enquanto que 75% delas possuem algum tipo de benefício relativo à alimentação. Na área previdenciária, 21% das organizações possuem plano de previdência privado e, aproximadamente, 87% das empresas possuem algum tipo de benefício relativo à educação dos funcionários.

Na área de assistência social dos trabalhadores das empresas pesquisadas, 52% das organizações não possuem nenhum programa dirigido à assistência social do trabalhador. A preocupação com a educação dos filhos dos funcionários também não é demonstrada por 48% das organizações entrevistadas e, algum tipo de benefício relativo a lazer, esporte e cultura é oferecido por quase a totalidade das empresas. Já 90% das empresas oferecem ao funcionário treinamento e outras formas de desenvolvimento humano, enquanto apenas 31% das empresas estendem esse benefício aos familiares do trabalhador. Algum tipo de benefício indireto é oferecido por 71% das organizações.

Quanto à implantação de novos benefícios, apenas 40% das empresas planejam melhorar ou criar novos programas de benefícios dirigidos aos funcionários e apresentam planos de implementação de benefícios nos próximos cinco anos.

Embora muitos dos benefícios disponibilizados pelas empresas pesquisadas sejam previstos pela legislação brasileira, verificaram-se ações que excedem esta obrigatoriedade e que demonstram a preocupação das empresas em fortalecer o relacionamento com os funcionários. As iniciativas com essa característica ainda podem ser consideradas incipientes se comparadas com as múltiplas possibilidades de ferramentas que o *endomarketing* possui e que podem ser colocadas em prática. Contudo, para as empresas que desejam aprimorar a imagem e a performance perante o cliente externo, a utilização de mecanismos motivacionais e de um sistema adequado e eficiente de *endomarketing* podem ser determinantes de melhoria e de sucesso no mercado.

## IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

O presente estudo serve como um importante sinalizador que sugere a realização de novas pesquisas relacionadas ao tema, ampliando seu escopo, através da análise dos aspectos não somente relacionadas ao gerenciamento de atitudes, mas também do gerenciamento da comunicação, além de identificar a percepção dos funcionários em relação às ações implantadas pelas empresas. Do ponto de vista dos gestores, o estudo indica aspectos que estão sendo desenvolvidos pelas empresas atuantes na região de porte semelhante, identificando ações que são práticas comuns, e que estão em desacordo. Também contribui para destacar a importância do tema *endomarketing* e sua relevância na gestão das empresas.

---

## **Internal *marketing* – A study of the relationship with the internal client, through the identification of benefit programs available to workers in enterprises of the Rio Pardo Valley – Rio Grande do Sul.**

### **ABSTRACT**

Used for the creation of value, satisfaction and invigoration of the organizational culture the *marketing* turned inside the company facilitates the relationships between the company and its collaborators with positive reflexes in the external customer. Considered prerequisite of the external *marketing*, the *endomarketing* actions aid in the development and maintenance of a commitment of the collaborators with the company in that you/they act generating a synergy and a favorable and productive atmosphere. This study presents the research accomplished in the companies of the Vale do Rio Pardo - Rio Grande do Sul that verified the relationship between these companies and the internal customer through the identification of programs of benefits made available to their employees.

**Keywords:** internal *marketing*, *endomarketing*, relationship company and employees.

---

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre Endomarketing*. São Paulo: Editora Makron Books, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Endomarketing Como Estratégia de Gestão*. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Respirando Endomarketing*. Porto Alegre: L&PM, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Um Olhar Sobre o Marketing Interno*. Porto Alegre: L&PM, 2000
- CERQUEIRA, Wilson. *Endomarketing*. Educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1994
- COBRA, M.; RIBEIRO, A. *Marketing: magia e sedução*. São Paulo: Cobra, 2000.
- GRÖNROS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviço*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- KOTLER, Philip *Administração de marketing – análise, planejamento, implementação e controle*, São Paulo: Editora Atlas, 1992.
- KOTLER, Philip *Administração de marketing*. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2000.
- LOBOS, Júlio A. *Qualidade através das pessoas*. São Paulo: Atlas, 1991.
- MILLS, T.M. *Sociologia dos pequenos grupos*. São Paulo: Livraria Editora Pioneira, 1970.
- MINICUCCI, A. *Dinâmica de grupos: teorias e sistemas*. São Paulo: Editora Atlas, 4ª edição, 1997.
- OLSON, M. *A lógica da ação coletiva – os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1999.