



**INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
CURSO DE GESTÃO EMPRESARIAL - PG**

**DILSON FRANCESQUINI BORBA**

**TRABALHO CONCLUSÃO DE CURSO**

**ISAE - FGV  
GESTÃO EMPRESARIAL - 2014  
PONTA GROSSA**

**DILSON FRANCESQUINI BORBA**

**ENDOMARKETING NA EMPRESA MASSA SEGUROS.**

Projeto de Pesquisa apresentado ao curso de MBA de Gestão Empresarial no Instituto Superior de Administração e Economia, sob orientação do Professor Augusto Carlos Dalla Vecchia.

**PONTA GROSSA  
2014**

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO E**  
**ECONOMIA DA FGV**  
**MBA CURSO DE GESTÃO EMPRESARIAL**

O Trabalho de Conclusão de Curso “Endomarketing na Empresa Massa Seguros”, elaborado por: Dilson Franceschini Borba, e aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA Gestão Empresarial, foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Programa de Pós-Graduação do Instituto de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas.

Ponta Grossa, 25/04/2014.

---

Prof. Dr. José Carlos Franco de Abreu Filho  
Coordenador

---

Augusto Carlos Dalla Vecchia.  
Professor orientador

## **Termo de Compromisso**

O aluno Dilson Francesquini Borba, abaixo assinado, do Curso MBA Gestão Empresarial Programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de 19/07/2012 à 25/04/2014, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Endomarketing na empresa Massa Seguros” é autêntico, original e de sua autoria.

Ponta Grossa, 25 de abril de 2014.

---

Dilson Francesquini Borba

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus pela capacitação e persistência em buscar meus objetivos.

À minha esposa, pela ajuda e incentivo nas horas difíceis.

Aos meus filhos que souberam compreender minha ausência e foram razão da busca por conhecimento.

## **RESUMO**

Este estudo foi realizado buscando identificar e sinalizar as oportunidades do endomarketing para empresa Massa Seguros. Conhecendo a empresa, sua estrutura, valores e formas de trabalho, o mercado em que será inserida, seus produtos e futuros clientes, analisamos possíveis sugestões para a formação de uma política comercial adequada a realidade do mercado. O objetivo desta política comercial é propor ideias e formas de trabalho considerando teorias modernas estudadas durante o decorrer do curso, tendo como exemplo a política de relacionamento com os clientes, trabalho em equipe, e relacionamento funcional entre outros. O envolvimento da equipe comercial, tecnologia da informação, vendas e marketing em planos de compras e propostas de ações de endomarketing.

**PALAVRAS-CHAVES:** endomarketing, marketing interno

## **ABSTRACT**

This study was performed seeking to identify and signal an internal trade policy for Mass Insurance Company. Knowing the company, its structure, values and ways of working, the market in which is inserted, its products and future clients, we analyze possible suggestions for the formation of a trade policy suited to market reality. The goal of this commercial policy is to propose ideas and forms of work considering modern theories studied during the course of the course, taking as an example the policy of customer relationships, teamwork, and functional relationship among others. The involvement of the commercial team, information technology, sales and marketing plans and proposals for actions of internal marketing.

**KEYWORDS:** internal marketing, internal marketing

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>ENDOMARKETING NA EMPRESA MASSA SEGUROS</b>	<b>9</b>
2.1	DEFINIÇÃO DO ENDOMARKETING	9
2.2	CONCEITOS DO ENDOMARKETING	9
2.3	OBJETIVOS DO ENDOMARKETING	9
2.4	DO MARKETING AO ENDOMARKETING	10
2.5	FUNDAMENTOS DO ENDOMARKETING	11
2.6	PROCESSO DE GESTÃO DO ENDOMARKETING	11
2.7	PLANEJAMENTO DO MARKETING INTERNO	13
2.8	CLIENTES INTERNOS	13
2.9	ENCANTANDO O PÚBLICO INTERNO	14
2.10	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	14
<b>3</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>16</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>17</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O Endomarketing vem se destacando e ganhando espaço em várias empresas que buscam um crescimento diferenciado e principalmente a melhora de resultados. Sendo bem planejado e executado de forma adequada, o marketing interno, conhecido também como endomarketing, pode trazer grandes resultados para as empresas, melhorando seus negócios, satisfação dos clientes e quadro de funcionários mais motivados e envolvidos com os valores e visão da empresa.

Uma equipe que trabalha com satisfação conhecendo a cultura da empresa, sabendo das diretrizes, missão e visão da companhia, desempenha sua função com melhor qualidade atingindo as metas com maior eficácia. Empresas que se preocupam com uma comunicação eficiente, acabam se tornando atrativas, pois buscam com todo este processo o desenvolvimento de pessoas, formação de novos líderes e motivação de equipes.

Há certo tempo o Endomarketing deixou de ser considerado como despesa burocrática e passou a fazer parte do processo de progresso, crescimento e desenvolvimento dos serviços prestados pelas empresas. É notório que quando todo o público interno se comunica de forma clara e eficiente, toda a equipe ganha em produtividade, motivação e qualidade, aumentando o orgulho de pertencer aquela equipe ou empresa.

Em tempos de concorrência acirrada, a qualidade dos serviços prestados em uma empresa pode significar as melhores margens nos resultados da companhia. Neste estudo buscamos identificar e sinalizar as oportunidades do endomarketing para empresa Massa Seguros, sua vantagens e benefícios.

## **2 ENDOMARKETING NA EMPRESA MASSA SEGUROS**

### **2.1 Definição do endomarketing**

Muitas definições são atribuídas ao Endomarketing, porém o número de autores que tratam do assunto não é tão vasto, o que limita os conceitos técnicos. Bekin (1995) define o Endomarketing como ações de marketing para o público interno das empresas e organizações, com o objetivo de facilitar e realizar trocas construindo relacionamento com o este público compartilhando objetivos da empresa, harmonizando e fortalecendo estas relações.

A exigência dos consumidores e a concorrência no mercado exigem modelos de gestão mais eficientes e que possam direcionar os interesses da empresa e dos funcionários a executar suas atividades com motivação, desenvolvendo suas habilidades afim de agregar valor para todo o processo da empresa.

A importância do marketing interno se baseia no envolvimento de toda a equipe aceitando os conceitos e objetivos estipulados, repassando os conceitos para os clientes, podendo assim obter uma grande geração de resultados, onde todos contribuem com a entrega do produto final.

Endomarketing é também utilizado como parte da estratégia na gestão de pessoas, proporcionando sucesso de mercado e principalmente a consolidação de uma marca. Este conceito impõe uma nova postura, sendo que esta ferramenta proporciona atitudes diferenciadas extraído de seus funcionários um grande potencial, transformando em resultados e ascensão da empresa.

### **2.2 Conceitos do endomarketing**

Processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa que visa a ação para o mercado.

### **2.3 Objetivos do endomarketing**

O principal objetivo do endomarketing é alinhar os valores e diretrizes de uma empresa juntamente com os seus funcionários, buscando a integração entre todas as áreas e a melhoria nos serviços realizados através de uma comunicação eficaz.

#### 2.4 Do marketing ao endomarketing

Segundo definições de Bekin (1995), nos relata sobre a evolução do conceito e da realidade do marketing até chegar a sua concepção mais atual e eficiente. Possui quatro estágios podendo caminhar para um quinto estágio.

O primeiro estágio de sua organização não compreende nem a existência do departamento de marketing. No seu lugar temos apenas um departamento de vendas, ao lado da área de produção, finanças, pessoal e contabilidade.

No segundo estágio, as funções de marketing já estão localizadas dentro do departamento de vendas com função auxiliar, para atender a necessidade de pesquisa de novos mercados devido ao crescimento da empresa.

O terceiro estágio requer a necessidade urgente de um departamento de marketing. A empresa continua a crescer e suas atividades já demandam pesquisas de marketing, desenvolvimento de novos produtos, publicidade, promoção de vendas. Neste estágio surgem questões relativas ao tipo de cliente que se deve buscar, forma da empresa ser vista no mercado pelos consumidores, quais concorrentes, possíveis mudanças nos produtos ou serviços, desde a qualidade até a embalagem.

No quarto estágio a empresa já possui um departamento de marketing complexo, com profissionais especializados e funções distintas. Nesse estágio surgem conflitos com equipe de vendas, passando a ser uma atividade englobada pelo marketing. Nessa estrutura, o departamento de marketing compreende a administração de marketing, publicidade e promoção de vendas, pesquisa de mercado e desenvolvimento de produtos.

Por fim, toda a estrutura montada, porém ainda falta a interação entre as áreas, o que proporcionaria sinergia para atender e até mesmo superar as expectativas dos clientes.

Em todo esse processo dentro do segmento da massa seguros, será um grande desafio, pois além da equipe interna, onde todo o processo é construído e estruturado, existem as equipes nas pontas, ou seja, nas lojas de nossos parceiros, onde os mesmos são influenciados por outros fatores alheios as políticas da empresa Massa. Nessa etapa, será de fundamental importância, a comunicação eficaz, garantindo que toda informação seja clara a todo o público envolvido.

## 2.5 Fundamentos do endomarketing

Segundo Bekin (1995) o endomarketing sempre existiu, porém de maneira informal e intuitiva nas empresas dirigidas com espírito de liderança integradora.

A função do endomarketing é integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional para propiciar melhorias significativas na qualidade dos produtos e serviços. Em outras palavras, significa reter o cliente interno, ou seja, os funcionários, com a função de obter resultados eficientes para a empresa, atraindo e retraindo seus clientes externos.

Podemos também dizer que o objetivo do endomarketing é fazer com que os funcionários “compre” a empresa. Isso significa ver e tratar os funcionários como clientes internos, dando-lhes consciência do objetivo da empresa: servir o cliente da melhor maneira possível. Dessa forma, a relação da empresa com o mercado passa a ser um serviço feito por clientes internos para clientes externos.

Para avaliar se este processo está sendo eficaz, faz-se uma pesquisa para identificar as necessidades não satisfeitas do cliente, analisa-se o ambiente econômico, tecnológico, social, cultural e até governamental do cenário externo. Porém não podemos esquecer o cenário interno, onde é tão importante quanto o externo.

Esse processo proporciona diferenciação competitiva ou comparativa através de pessoas, fato este essencial para manter vantagens competitivas no mercado.

## 2.6 Processo de Gestão do endomarketing

Definindo cada componente do composto de endomarketing, podemos,

então, compreender como mobilizar suas funções de forma coordenada. O posicionamento influenciará a comunicação organizacional e também o ambiente no qual ocorre a relação entre empresa e empregados. Juntamente com o mapeamento criterioso do fluxo de benefícios do componente empresa, essa posição irá resultar nos vários fatores entregues às pessoas em troca de seu trabalho, resultantes no valor percebido. A partir disso, cada fator é precificado na dimensão trabalho, definindo-se claramente os respectivos desempenhos esperados, expressos pela motivação das pessoas. Combinados, os desempenhos fomentados pelo compromisso atingirão nosso principal objetivo: resultados efetivos (COSTA, 2012).

Através de uma explicação mais detalhada, temos:

- ✓ O processo de endomarketing tem origem no posicionamento da organização, ou seja, a forma como deseja ser percebida pelo mercado a partir de seus diferenciais competitivos;
- ✓ O posicionamento determinará as diretrizes básicas da comunicação interna e a forma como o ambiente interno e a relação empresa-empregado são organizados;
- ✓ O posicionamento, juntamente com o componente empresa, irá constituir um elenco de fatores, objetivos e subjetivos, que sustentem de que maneira a empresa será vista e deverá ser sentida por seus colaboradores;
- ✓ Cada um destes fatores, isolados ou combinados, demandará uma contrapartida equivalente da dimensão trabalho, dada por um conjunto de desempenhos esperados, que se revelam pela motivação das pessoas com seu trabalho;
- ✓ Esses desempenhos, quando mobilizados por meio de um compromisso autêntico com os desafios e objetivos estratégicos da organização, serão acima da expectativa, produzindo, assim, melhores resultados econômicos e humanos;
- ✓ A comunicação interna organizacional irá acompanhar cada fase desse processo, sustentando-o a partir de uma prática discursiva que influencie o processo decisório, propicie integração a partir da identidade e coordene as funções organizacionais em direção a seus objetivos.

## 2.7 Planejamento do Marketing Interno

O planejamento do marketing interno não é simplesmente pensar em uma comunicação interna ou transmissão de uma mensagem através de recados, painéis, e-mails entre outros.

Uma forma de planejar uma campanha interna é através de diagnósticos realizados em cada empresa usando o processo de clima organizacional. É necessário entender a situação dos funcionários, suas expectativas, suas necessidades para então definir a melhor estratégia de comunicação para conseguir o engajamento de todos.

Para que todo esse processo seja eficiente é importante contar com a alta administração, validando todo esse processo e compartilhando com as equipes, gerando crédito no processo implementado.

Utilizando uma comunicação interativa, através de uma campanha assertiva, é possível envolver todos os funcionários e departamentos em função do endomarketing.

A campanha de endomarketing pode ter diferentes períodos de duração podendo ser:

- ✓ Campanhas constantes: dados gerais da empresa, boas praticas, visão, valores, 5S, programas de qualidade, benefícios, etc.
- ✓ Campanhas esporádicas: programas de incentivo, programas de premiações, campanhas de vendas.

Os resultados destas campanhas são favoráveis quando se percebe a evolução do clima organizacional e o avanço nos resultados, tudo isso baseado no comprometimento dos funcionários.

## 2.8 Clientes internos

O Endomarketing nada mais é que o marketing aplicado para dentro da empresa, ou seja, marketing para gerar motivação interna, buscando melhora nas

vendas da empresa.

Um dos grandes desafios no planejamento de marketing interno é proporcionar uma campanha que atinja todas as áreas com uma linguagem clara, objetiva e eficiente. Falando de público interno, existe uma variedade de setores que a comunicação deve atingir, considerando os diferentes cargos e funções dentre eles: funcionários, terceiros, consultores, acionistas, família entre outros.

Cada área tem uma forma de interagir com a empresa e muitas vezes a comunicação padronizada não atinge a todas as pessoas, dificultando a comunicação e prejudicando o conceito do endomarketing. O principal é que todos entendam da mesma forma a mensagem transmitida. Para isso a forma de comunicação com certeza deverá ser de formas diferentes de acordo com cada área.

A comunicação com os envolvidos no processo deverá ser mantida por canais definidos, de fácil acesso a todos, provocando manifestações motivadoras, incentivando a equipe a buscar resultados diferenciados.

## 2.9 Encantando o publico Interno

A implementação do endomarketing é primordial para encantar o publico interno. Funcionários que conhecem os valores e benefícios da empresa se sentem mais próximos para uma comunicação acessível e transparente, transformando isso em orgulho em fazer parte do time.

Quando o funcionário identifica os investimentos realizados em seu favor através da melhora da qualidade de vida de cada um, isso é transformado em comprometimento no ambiente de trabalho e melhor resultado operacional

Para que uma empresa obtenha sucesso é necessário compreender seus clientes externos, mantendo suas necessidades em foco, porém com os clientes internos não é diferente, as necessidades também devem fazer parte do foco.

Encantar, envolver e fidelizar o cliente interno é um importante passo para o crescimento de uma empresa, pois é através desta equipe que os serviços serão oferecidos de forma a encantar também o cliente externo.

## 2.10 Comunicação organizacional

Uma forma de elaborar um bom programa para comunicação é envolver a área de gestão de pessoas e marketing da empresa. Este processo de comunicação deve ser interativo e contínuo para troca de informações, opiniões e percepções, ocorrendo uma compreensão plena da mensagem.

O envolvimento da área de gestão de pessoas é importante para entender as necessidades do público envolvido, facilitando a forma de comunicação. O funcionário não tem somente a necessidade de um bom salário, mas também o reconhecimento da sua contribuição no sucesso da empresa a qual faz parte.

Nesse processo a empresa poderá criar um canal no sistema disponibilizado para divulgar novidades, promoções, eventos, mensagens de incentivo, benefícios deixando um canal on-line para interagir com a equipe, ouvindo suas dúvidas, dificuldades e sugestões, agregando assim valor para o funcionário e mostrando a importância que essas pessoas têm para a empresa, criando um clima de motivação e envolvendo-os no processo.



### 3 CONCLUSÃO

Diante dos conceitos identificados e considerações sobre o tema, podemos concluir que a aplicação do Endomarketing pode trazer vários benefícios para a empresa. Um dos benefícios visíveis é na qualidade de vida dos funcionários, onde existe uma preocupação voltada para sua motivação e satisfação, oferecendo informações e integração com a empresa, proporcionando participação com os objetivos da mesma, valorizando a cultura organizacional.

Estabelecer entre os funcionários uma relação de confiança e comprometimento é de extrema importância para que a empresa atinja resultados diferenciados perante seus concorrentes.

Importante fator dentro da Massa Seguros, por se tratar de um serviço que será realizado por colaboradores de parceiros, é intensificar o processo de endomarketing para estas equipes, mostrando o verdadeiro valor e cultura da empresa, tendo como diferencial a remuneração, valorização e premiação da equipe envolvida.

Por se tratar de um produto adicional ao produto principal, ou seja, somente será vendido o seguro, após a venda de algum item existente nas lojas, é importante evidenciar as margens de cada segmento, os benefícios que serão oferecidos aos clientes finais, para que possa ser realizada uma “venda casada” mostrando para o cliente o real benefício em adquirir nossos serviços.

Todo serviço de comunicação, ou alteração nos processos de contratações deverão ser repassados através de folder, treinamentos para os vendedores e visitas pela equipe técnica, deixando muito claro a importância e envolvimento desta equipe.

Como o plano de negócios evidencia um retorno atrativo sobre os investimentos, a importância de alinhar estes recursos de endomarketing se torna mais evidente, pois uma equipe motivada e alinhada aos valores da empresa faz o funcionário comprar a empresa em que trabalha e fazer dela uma grande corporação.

## REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul Faingaus, **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

COSTA, Danial, **Endomarketing Inteligente**. Porto Alegre: Dublinense, 2012