

## Estudo das práticas do endomarketing por meio do marketing de relacionamento na indústria de produtos orgânicos



<https://doi.org/10.56238/tecnolocienagrariabiosoci-021>

**Graziela Oste Graziano Cremonezi**

PPGA – UNISUL

### RESUMO

O processo de marketing de relacionamento, quando o foco é o cliente interno, exige a busca da melhor relação custo/benefício e o investimento em colaboradores motivados e capacitados para atender os clientes. “O estudo buscou investigar a aplicabilidade dos programas de endomarketing no agronegócio. Tais programas são ferramentas do marketing de relacionamento voltadas ao público interno. Foram investigadas na pesquisa 12 empresas, produtoras de orgânicos. Pode-se

concluir que os objetivos dos programas de endomarketing estão direcionados a promover o bem-estar, buscar o comprometimento e a capacitação e informar os colaboradores. Este estudo representa a assunção do marketing de relacionamento em 50% das empresas contatadas, já que a investigação nos pontos de venda permitiu a verificação de 24 empresas. Em relação ao aspecto de abrangência dos programas de endomarketing, detectou-se que é total, ou seja, as informações indicaram o envolvimento de todos os colaboradores.

**Palavras-chave:** Marketing de relacionamento, Endomarketing, Produtos orgânicos, Indústrias, Aplicações.

### 1 INTRODUÇÃO

O conceito de marketing vem evoluindo de uma visão praticamente operacional, que o definia como “um braço da economia aplicada, para estudos de canais de distribuição, em épocas de escassez de produtos. Época da orientação para a produção, em que tudo o que se produzia era avidamente demandado” (NEVES, 2008, p. 18), a um enfoque no relacionamento e foco no cliente.

Essa evolução é decorrente das mudanças no cenário competitivo, sintetizadas por Gonçalves, como “concorrência mais acirrada, consumidores mais exigentes, aumento da qualidade total aliada a custos baixos, informações sobre concorrentes amplamente disponíveis e mudança tecnológica muito intensa” (2003, p. 1).

Da mesma forma, com o aumento do nível de concorrência e as novas formas de comunicação, em que mais ofertas são apresentadas ao mesmo consumidor a cada dia, modificou-se profundamente o comportamento dos clientes. Se, de um lado, o consumidor está mais esclarecido, de outro é seduzido a cada instante por outro produto ou marca. Como a qualidade passou a ser item constante da maioria dos produtos, o foco da competitividade para conquista e fidelização migrou para o relacionamento.

Entretanto, o marketing de relacionamento, ao ser implementado com este novo foco, utiliza o conceito ampliado de clientes (WHITELEY, 1996; GUMMESSON, 2010), no qual se incluem todos os stakeholders organizacionais: os clientes internos (funcionários), os intermediários (distribuidores,



fornecedores, por exemplo) e os finais (os consumidores usuários e potenciais). O marketing de relacionamento, como filosofia, busca melhorar a competitividade da empresa pela fidelização do cliente externo, pelo comprometimento do cliente interno com os objetivos de marketing da organização e o compromisso do cliente intermediário com a qualidade, os prazos e as especificações definidas pelo mercado.

O foco no cliente, segundo Ribeiro e Cobra (2000), representa o esforço de identificar as necessidades intangíveis, ou seja, o valor percebido por trás do valor aparente; exige a constante investigação de suas necessidades e expectativas, seja no pré-venda, na venda, ou no pós-venda.

Este trabalho focou a construção de tais relacionamentos sob a ótica dos clientes internos, gerando programas de endomarketing. O endomarketing “cuida do relacionamento entre a empresa e seus colaboradores. Isso significa que os empregados passam a ser tratados como clientes internos” (LIMONGI-FRANÇA, 2009, p. 149). O processo de marketing de relacionamento, quando o foco é o cliente interno, exige a busca da melhor relação custo/benefício e o investimento em colaboradores motivados e capacitados para atendê-los. A priorização das competências humanas, por parte das organizações, é o reconhecimento de que seu capital humano é um fator decisivo num ambiente de concorrência. Para obtenção do comprometimento dos colaboradores com a satisfação do cliente externo, faz-se necessário contar com pessoas motivadas na empresa, sentindo-se importante para a empresa e, conseqüentemente, com desempenho positivo, pois é o ativo humano da empresa que convive com as contrariedades do dia a dia dos negócios.

Assim, este trabalho buscou investigar a aplicabilidade, no agronegócio, dos programas de endomarketing (voltados ao público interno, os colaboradores).

## **2 DO MARKETING TRANSACIONAL (MT) AO DE RELACIONAMENTO (MR)**

O enfoque do marketing vem se alterando: do marketing de massa ao de segmentos, chegando ao chamado marketing de relacionamento (MR), voltado à construção de relacionamentos duradouros com o cliente, daí a expressão “foco no cliente”.

Foi a partir de 1979, segundo Dwyer, Schurr e Oh (1987), que surgiram os primeiros comentários sobre o marketing de relacionamento, no qual as trocas eram resultados de relações entre empresa e clientes em uma perspectiva de longo prazo. Ainda que de modo simplificado, o conceito de marketing de relacionamento existe desde que as trocas comerciais passaram a ocorrer de maneira organizada, complementam Sheth e Parvatiyar (1995). Mas o novo enfoque do marketing somente passou a atrair a atenção de pesquisadores a partir da década de 1980 (YAMASHITA E GOUVÊA, 2004), aparecendo com mais destaque na década seguinte, especialmente como abordagem para fazer face ao acirramento da concorrência.



Considerado por Tofoli, Tofoli e Santos (2006) como um dos principais conceitos surgidos na área do marketing nos últimos tempos, o de relacionamento, pregando a criação de laços de parceria entre empresas e clientes, nasceu, principalmente, porque as empresas perceberam que as despesas com comunicação e vendas (anunciar em veículos de massa e manter vendedores percorrendo suas trilhas), antes tarefas rotineiras e de baixo custo, estavam ficando onerosas demais.

Há, entretanto, posições divergentes quanto à origem do termo. Cobra (2009) o atribui a Gummeson (2010); já Brodie, Coviello e Winklhofer (2008) citam Thomas (1976), embora associem o termo a Berry (1983). Mas esse novo enfoque é decorrência de alterações no cenário competitivo ambiental, como explica McKenna, “com um mundo onde os consumidores têm tantas opções, eles podem ser instáveis. Isso significa que o marketing moderno é uma batalha pela fidelidade do cliente” (1996, p. 46).

Nas palavras de Tofoli, Tofoli e Santos (2006), as constantes mudanças que vêm ocorrendo no mundo dos negócios fazem com que as empresas tornem-se ainda mais competitivas, deixando à disposição do consumidor inúmeras opções de produtos, serviços, marcas, qualidade e fornecedores. Os autores recomendam que as empresas ofereçam valor superior a seus clientes para serem bem-sucedidas. Nesta perspectiva, passariam de uma filosofia centrada no produto e na transação para outra, voltada ao cliente e ao mercado.

Com esse objetivo, Kotler e Armstrong (1998, p. 397), afirmam: “a melhor maneira de manter clientes é oferecer-lhes altos níveis de satisfação e valor”

Nesse processo, Tofoli, Tofoli e Santos (2006) alertam que as empresas passam do marketing centrado na transação, do transacional (MT), como denominam Brodie, Coviello e Winklhofer (2008), para o de relacionamento, focado no cliente, e que tem como meta o desenvolvimento de programas de fidelização.

Ainda na década de 1980, Berry (1983) usou o termo como parte de uma crítica da literatura de marketing de serviços, argumentando que os empresários têm-se concentrado demais em atrair consumidores para produtos e serviços. O autor defende a mudança na abordagem transacional, na qual os esforços estão centrados na atração de clientes, para uma abordagem relacional, em que esta atração deve ser vista apenas como uma etapa intermediária no processo de comercialização. Sendo assim, a abordagem relacional tem o objetivo principal de manter os clientes.

O marketing de relacionamento desafiou o transacional na teoria e na prática. As origens do transacional estão na microeconomia, antes da Segunda Guerra Mundial, quando os economistas desenvolveram a teoria do preço para englobar o que chamaram de concorrência oligopolista (WATERSHOOT; VAN DEN, 1992).

Tal desenvolvimento teórico, segundo McGarry (1950), levou a uma série de listas de variáveis de marketing, deduzidas das equações de lucro. Borden (1964) introduziu ao conceito de marketing



mix, uma lista de 13 variáveis (produto, preço, marca, distribuição, venda pessoal, publicidade, promoções, embalagens, exposição, manuseio, manutenção física, averiguação e análise), que os comerciantes teriam que considerar em qualquer situação organizacional. McCarthy (1960) apresentou a estratégia de gestão de mix, substituindo a proposta original das 13 variáveis (BORDEN, 1964) para o quadro dos 4 Ps (preço, produto, promoção e colocação).

Na visão de O'Malley e Patterson (1998), as condições econômicas também conspiraram para reforçar a superioridade do mix de marketing em função da necessidade da alta confiança do consumidor, pouco desenvolvimento dos canais de distribuição e concorrência acirrada. O mix de marketing tornou-se a base do transacional, segundo Takala e Usitalo (1996).

Assim, o transacional, para Grönroos (1991), mantém a assunção de suas origens microeconômicas, em que o mix de marketing é usado para ajudar a otimizar a empresa em sua função de lucro. Em virtude disso, na opinião de Bitner et al. (1994), as empresas consideraram que os objetivos de marketing foram atendidos que se refere à atração do cliente, ou seja, no momento de troca. O autor relata ainda que houve um crescente reconhecimento de que, na comercialização de um serviço ou produto, o objetivo não deve ser apenas atrair, mas, em seguida, manter e conservar o cliente, no sentido de desenvolver um relacionamento de longo prazo com ele.

Brodie et al. (2008) colocam que estratégias de marketing são essenciais a qualquer empresa que almeje sucesso, pois, aliadas à criação de valor, podem tornar-se o grande diferencial para o sucesso no ambiente atual, cada vez mais competitivo e menos previsível. A preocupação com o cliente e sua satisfação tem função vital para a organização, visando impedir a migração para a concorrência. Mas o de relacionamento não é simplesmente enviar malas-diretas, telefonemas, correspondências eletrônicas, panfletos ou folders, conforme alertam Olbrzymek, Olbrzymek e Bretzke (2005): é estudar os clientes atuais e saber distinguir quem pode ser considerado único, parceiro e lucrativo, para, em seguida, poder trabalhar sua fidelização. É também despende o tempo que for necessário para atendê-lo e antecipar-se às suas necessidades; encantá-lo de tal forma que ele não deseje perder o status de ser importante e único.

O marketing de relacionamento “é essencial ao desenvolvimento da liderança no mercado, à rápida aceitação de novos produtos e serviços e à consecução da fidelidade do consumidor” (MCKENNA, 1996, p. 105).

### **3 ENDOMARKETING: OS PROGRAMAS DO PÚBLICO INTERNO**

Para Limongi-França (2009), uma das principais preocupações do administrador consiste em descobrir novas formas de promover a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho com o intuito de integrar os trabalhadores aos objetivos organizacionais. Halal (2000) salienta a importância de cuidar dos colaboradores exatamente como se deve fazer com os clientes externos a fim de manter



o negócio funcionando, pois as pessoas são totalmente responsáveis pelo futuro das organizações. O valor econômico do conhecimento do colaborador ultrapassou todos os ativos financeiros, de capitais, investimentos, patentes e outros recursos da maioria das empresas. Assim, as empresas necessitam saber realmente como usar seu recurso mais valioso: o conhecimento e a criatividade que residem nas mentes de seus colaboradores. Segundo Souza e Santos (1992), uma estratégia que tem sido aplicada com essa finalidade é a utilização do marketing junto ao público interno da organização. Tal estratégia, em sua implantação, materializa-se em programas de endomarketing.

O termo, segundo Brum (2010), foi registrado no Brasil, em 1996, por Bekin, como resultado de sua experiência no corpo a corpo de sua atividade profissional na época, na média gerência de uma empresa multinacional que possuía alguns problemas, tais como baixa integração entre os departamentos e visão divergente sobre as funções. Diante desses problemas, ele concluiu que as pessoas não conheciam com profundidade a empresa em que trabalhavam, e essa situação constituía um desafio cuja solução não estava nos livros. Era preciso um instrumento para sintonizar os colaboradores, promovendo uma reorientação de objetivos, junto com uma reordenação interna da empresa. Assim, o endomarketing pode facilitar trocas, cativando e cultivando certa harmonia para fortalecer as relações interpessoais e, principalmente, a comunicação interna.

As atividades de endomarketing, para Camelo e Vidal (2006), não devem estar focadas somente na melhoria incremental por meio de ações pontuais e esporádicas, mas também na criação de um ambiente de crescimento individual que favoreça o desempenho coletivo na busca do aprendizado organizacional contínuo.

O prefixo endo significa “para dentro, dentro de”, transmitindo a ideia de interiorização, ou seja, algo que se move para dentro. Nesse caso, o endomarketing deve ser entendido como o marketing realizado dentro das organizações, argumenta Limongi-França (2009). Segundo Cerqueira Neto, “o endomarketing significa marketing voltado para dentro da empresa, ou seja, consiste em um conjunto de ações e veículos de comunicação integrados para que os funcionários tenham e saibam de sua importância para alcançar o sucesso” (1994, p. 49).

Brum (2010) complementa a discussão colocando que endomarketing nada mais é do que oferecer, ao colaborador, educação, atenção e carinho, tornando-o bem preparado e mais bem informado, a fim de que se torne uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente.

Entre outras definições, consta a de Ponce (1995), de que o endomarketing é uma filosofia de gerenciamento e um conjunto de atividades que considera os empregados como clientes internos e os empregos como produtos internos oferecidos para satisfazer suas necessidades e desejos, além de direcionar os objetivos da organização. De acordo com Bekin (1995), o endomarketing consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa a fim de promover, entre os



funcionários e departamentos, valores destinados a servir o cliente. Para Cerqueira Neto (1994), o endomarketing pode ser entendido como os projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural de comprometimento dos funcionários com o desenvolvimento adequado das diversas tecnologias. Kotler (1998), por sua vez, define o endomarketing como a tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores.

Inkote (2000) considera o endomarketing a gestão dos processos e instrumentos de comunicação interna com a finalidade de motivar e integrar os funcionários, tornando-os mais abertos a mudanças. O endomarketing funciona como implementador do conceito de marketing interno na organização.

Da mesma forma que o marketing direciona todas as atividades empresariais para a satisfação das necessidades dos clientes, o endomarketing o faz em relação aos colaboradores, vistos como clientes internos. A importância da satisfação dos empregados está no aumento da capacidade organizacional para satisfazer os clientes externos. A empresa, ao fazer uso do endomarketing, passa a construir e a manter bons relacionamentos com seus empregados, levando-os ao comprometimento com os objetivos e valores organizacionais; como resultado, tem-se o aumento da qualidade dos bens e serviços e da produtividade de pessoas e processos, acarretando a satisfação dos clientes (cf. BEKIN, 1995). Com isso, percebe-se o quão importante é o endomarketing para o sucesso do marketing. Para Ohta e Ohta (2004), os colaboradores, os departamentos e as áreas da empresa também passam a ser considerados clientes (internos), fazendo com que uns prestem serviços de melhor qualidade aos outros, gerando maior cooperação e integração interna.

O endomarketing requer uma mudança na cultura das empresas, mesmo porque são estas que geram mudanças organizacionais efetivas. A seguinte crença deve ser incorporada à cultura da empresa, de modo que esteja em todos os setores e na consciência e na prática de todos os funcionários: o sucesso da empresa é resultado da satisfação dos clientes internos e externos. O endomarketing também propõe e dissemina uma série de valores, entre os quais a eficiência, a qualidade, o comprometimento, a cooperação, o respeito e a criatividade. Pode ser usado para criar e difundir uma linguagem cultural própria e homogênea para a empresa como um todo, tendo, como base, um conjunto de valores escolhido pelos próprios funcionários a fim de facilitar os relacionamentos internos, argumentam Ohta e Ohta (2004).

O endomarketing pode ajudar a consolidar a cultura pela valorização e divulgação de seus aspectos mais positivos e, também, a flexibilizá-la, de modo a torná-la mais apta às mudanças. Nesse sentido, Braga, Silva e Dornelas (2002) reforçam que os sistemas de endomarketing visam atingir uma linguagem cultural própria em todo o empreendimento, fazendo com que todos, independentemente do nível hierárquico, possam se comunicar e trazer benefícios para a organização.



A maior contribuição do endomarketing talvez esteja na ên- fase dada à avaliação e ao aprimoramento do ambiente interno da empresa ( BEKIN, 1995). O clima organizacional deve estar volta- do para a motivação e a valorização do empregado. As principais mudanças causadas no clima são: a) nova visão de liderança, que se torna aberta e democrática, delega poderes, divide responsabilidades, trabalha com o grupo e para o grupo; b) intensa melhoria na comunicação interna; c) flexibilização e achatamento da estrutura organizacional; e d) criação de um clima de respeito, confiança, cooperação e harmonia entre as pessoas (cf. OHTA e OHTA, 2004). Brum (2010) considera que o objetivo do endomarketing é proporcionar uma consciência empresarial alinhada com a visão, a missão, os valores, os princípios e os procedimentos, dentro de um clima organizacional positivo. Mas, principalmente, visa transfor- mar o colaborador em facilitador, de modo que consiga consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado.

Segundo Ponce (1995), o endomarketing pode ter os seguintes objetivos:

- estimular a participação de todos os colaboradores da or- ganização;
- melhorar atitudes e comportamentos dos colaboradores com relação ao emprego;
- identificar necessidades e desejos dos colaboradores e de- senvolver produtos para satisfazê-los;
- atrair, desenvolver e reter talentos;
- estabelecer canais de comunicação entre as pessoas da or- ganização;
- assegurar que todos os colaboradores tenham as devidas informações;
- criar e promover ideias nas organizações;
- vencer resistências internas às mudanças;
- resolver problemas de desmotivação; e
- estimular em todos a aceitação da missão e visão dos obje- tivos, das estratégias e táticas do negócio.

Kotler (1998, p. 417) ainda acrescenta aos objetivos do endo- marketing já elencados:

- manutenção de um ambiente de trabalho que proporcione motivação, valorização e reconhecimento das pessoas;
- aumento dos índices de produtividade e qualidade a partir da diminuição dos custos; e
- criação de canais de comunicação entre todos, independen- temente do nível hierárquico, de modo a eliminar conflitos interpessoais e trocar experiências, resultando, assim, em melhoria nos relacionamentos.

Braga, Silva e Dornelas (2002) relatam também que o treina- mento no endomarketing inclui aspectos de atitude e de valorização do funcionário, estimulando suas perspectivas dentro do empre- endimento, merecendo atenção especial os treinamentos ligados a atendimento, clientes, objetivos e



métodos, comprometimento, entre outros. O trabalho de endomarketing consiste, também, na criação de ambientes e situações que incentivem a motivação do funcionário. Bekin (1995) considera que as principais atividades do endo-marketing são:

- comunicação interna: trata-se da espinha dorsal do endo-marketing. A comunicação interna é o principal meio usado para fortalecer o relacionamento entre a organização e os empregados. É por meio da comunicação que colaborador e cliente têm acesso a informações sobre objetivos, estratégias, valores, novos produtos e lançamento de campanhas de marketing; ao conhecimento necessário à adequada realização de suas atividades; ao feedback sobre seu desempenho, além de ser uma forma de expor suas necessidades, expectativas, ideias e críticas;
- recrutamento e seleção: nesse processo, a organização deve preocupar-se em escolher as pessoas certas para cada posição na empresa, pois isso aumenta as chances de comprometimento com os objetivos e valores organizacionais. Algumas características pessoais devem ser valorizadas, como saber trabalhar em grupo, ter liderança e iniciativa;
- treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento: o treinamento deve transmitir conceitos, técnicas e valores necessários ao bom desempenho da função. Após o treinamento, todos devem saber, não só o que e como fazer seu trabalho, mas por que e para quem. As habilidades de comunicação e interação são bastante treinadas nessa atividade;
- planos de carreira: precisam ser bem elaborados e divulgados, pois constituem a perspectiva de crescimento profissional, servindo de estímulo aos empregados, sendo que as descrições dos cargos devem estar abertas a mudanças e atualizações;
- programas de motivação e valorização do empregado: tais como motivação e recompensas do grupo; envolvimento dos empregados no planejamento e na tomada de decisões, delegação de poderes e remuneração adequada;
- pesquisa de mercado de clientes internos: pode ser utilizada, tanto para a identificação de necessidades e desejos dos empregados quanto para a avaliação da qualidade das condições de trabalho;
- segmentação do mercado de clientes internos: a técnica de segmentação pode ser aplicada internamente de modo a criar segmentos homogêneos de empregados, segundo necessidades, desejos, expectativas, atitudes e comportamentos.

Para que o endomarketing seja bem-sucedido, Ohta e Otha (2004) argumentam que alguns pré-requisitos precisam ser satisfeitos, tais como:

- ser tratado como parte integrante da estratégia global da empresa;
- não ser contrariado pela estrutura organizacional ou pela falta de apoio do gerenciamento;
- possuir total apoio da alta administração;





- envolver todas as categorias de empregados, haja vista que todos têm influência, direta ou indireta, sobre o serviço recebido pelo cliente.

Na visão de Ponce (1995), alguns pré-requisitos importantes para que o endomarketing seja bem-sucedido são:

- deve fazer parte das estratégias das organizações;
- deve-se ter apoio das gerências;
- contar com total apoio da alta administração; e
- envolver todas as categorias de colaboradores organizacionais, desde o nível mais baixo até o mais alto.

Para Brum (2010), há fatores que determinam o sucesso ou o fracasso de um programa de endomarketing e devem ser considerados quando do seu planejamento. São eles:

- a valorização da cultura da empresa: quando se fala em cultura, fala-se de valores, crenças e comportamentos que permeiam a empresa. Cada empresa tem um tipo de cultura exatamente porque constitui uma organização de seres humanos;
- endomarketing como um processo educativo: não existe mudança sem que as pessoas sejam educadas para isso. Se o endomarketing é um processo educativo, se o produto da comunicação interna é a informação e se o treinamento é uma forma de se transmitir informação e conhecimento, pode-se dizer que o treinamento é um dos mais importantes instrumentos do endomarketing;
- instrumentos que encantem o público interno: um profissional de comunicação social ou de recursos humanos que tenha sob sua responsabilidade um programa de endomarketing deve administrar a criatividade e o incentivo, identificando grandes ideias e buscando os recursos necessários para que os instrumentos criados consigam encantar o público interno;
- informação como responsabilidade da empresa: o endomarketing trabalha a informação, de forma a contribuir para que os objetivos e as metas globais da empresa sejam alcançados com a participação dos colaboradores;
- as mensagens devem ser simples, curtas e claras: a linguagem utilizada em um programa de endomarketing tem o compromisso da construção de um significado quanto às certezas e expectativas da empresa na cabeça e no coração dos envolvidos.

#### **4 PRODUTOS ORGÂNICOS: O SETOR EM ESTUDO**

O conceito de agronegócio, tal como apresentado, é também assumido por organizações como a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa, s.d.), incluindo a somatória das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, as operações de produção nas unidades agrícolas,



o armazenamento, o processamento e a distribuição dos produtos agrícolas, e os itens produzidos a partir deles.

De fato, a alimentação moderna tem conduzido não apenas a um desastre na saúde humana, mas também a uma série de problemas ambientais. A busca pela qualidade alimentar está se tornando uma das principais preocupações dos consumidores conscientes, argumenta Darolt (2002). Como resultado de alguns estudos, Berlin, Lockeretz e Bell (2009) concluíram que os atributos mais procurados pelos consumidores conscientes na compra de produtos são: sabor, valores nutricionais, frescor e confiança no vendedor.

Assim, os orgânicos, alimentos cada vez mais procurados por alguns consumidores nos supermercados, são definidos pela legislação brasileira como produtos de um sistema de produção agropecuária no qual são adotadas técnicas que otimizam o uso dos recursos naturais e socioeconômicos disponíveis, mantendo o respeito à integridade cultural das comunidades rurais.

Para Lages e Neto (2003), a preocupação ambiental tem assumido um papel cada vez mais relevante para as empresas e para a sociedade como um todo, não só pela crescente exigência dos governos por meio de legislação e normas específicas, mas também por pressões de mercado advindas, principalmente, do consumidor, que se mostra mais informado, exigente e busca melhor qualidade de vida.

Com base no exposto, pode-se justificar, então, a busca do desenvolvimento sustentável, ou sustentabilidade, que envolve o desenvolvimento econômico, social e ambiental. Os métodos utilizados na agricultura orgânica têm como objetivo manter os ecossistemas estáveis e autossustentáveis, por meio de princípios ecológicos e de conservação dos recursos naturais.

## 5 METODOLOGIA

O objetivo da primeira etapa da pesquisa foi desenvolver e esclarecer os conceitos vinculados ao referencial teórico do tema, num estudo exploratório de múltiplos casos. O estudo exploratório apoia-se em diversas fontes de informação, sendo a primeira delas os dados secundários.

A pesquisa em dados secundários, em um primeiro momento, envolveu livros, revistas, teses e dissertações sobre o tema, pesquisa em anais de eventos científicos, banco de teses da Universidade de São Paulo (USP) e outros programas de mestrado e doutorado, documentos das empresas em estudo, tais como catálogos, relatórios e outros.

Tais atividades de pesquisa constituem as investigações preliminares do projeto; também nessa etapa, foi realizada, por observação nas seções de produtos orgânicos de cadeias de supermercados (Carrefour, Sondas e Pão de Açúcar), a identificação das respectivas indústrias produtoras via investigação nas embalagens dos produtos ali ofertados.



A pesquisa em dados secundários também incluiu consultas a meios eletrônicos de busca na web com o objetivo de investigar as indústrias produtoras de alimentos orgânicos, no sentido de identificar as estratégias de marketing de relacionamento para seu público interno e externo. Essa técnica, segundo Severino (1999), é uma fonte válida de informação.

Outra fonte de informação foram as pessoas com experiência: os dirigentes e pessoas ligados à gestão dos programas de endomarketing e de fidelização de clientes.

Foi aplicado um questionário junto aos gestores de uma amostra de doze fabricantes de produtos orgânicos dentre as 24 organizações investigadas e contatadas; assim, a amostra da pesquisa foi por conveniência e compreendeu 12 empresas.

Os pontos principais investigados no questionário sobre programas de endomarketing diziam respeito à identificação (títulos ou ações dos programas oferecidos), objetivos, pessoas envolvidas. Para avaliação das ações e dos benefícios de tais programas voltados ao público interno, foram criadas categorias de análise a partir da pesquisa bibliográfica.

Os dados coletados nas empresas foram caracterizados por meio de análise descritiva e apresentados em tabelas e gráficos cuja análise busca atender aos objetivos do estudo. Num segundo momento, as informações coletadas na pesquisa foram analisadas qualitativamente, por meio de discussão e interpretação dos resultados.

## 6 RESULTADOS DOS PROGRAMAS DE ENDOMARKETING

Neste tópico, apresentam-se os resultados derivados da tabulação, análise e interpretação dos dados investigados em relação aos programas de endomarketing das 12 organizações pesquisadas.

Nota-se que 42% das empresas investigadas na Tabela 1 estão na categoria de média empresa, com um quadro de 100 a 499 funcionários. Das empresas estudadas, 33% encontram-se na categoria de pequeno porte, com um quadro de 20 a 99 funcionários. Por fim, 17% das empresas estão incluídas na categoria de microempresa com até 19 empregados.

Percebe-se que, das empresas investigadas, dez responderam que possuem programas de endomarketing, representando 83% da amostra.

Nota-se, também, que as empresas que investem em programas de endomarketing já o desenvolvem há mais de um ano. O tempo máximo de vigência varia entre 3 meses até 11 anos. Quanto aos colaboradores envolvidos nos programas, as informações indicaram o envolvimento de todos os colaboradores das organizações que promoveram programas de endomarketing. Os tipos de programas de endomarketing nos quais as empresas investem são: qualidade de vida; treinamentos de capacitação de pessoas; merchandising de produtos para os colaboradores; quadro de avisos; jornal interno; cultura organizacional; manuais; panfletos; comportamento organizacional; mudança organizacional e clima organizacional.



Os objetivos dos programas de endomarketing são: estimular a consciência e prática de atitudes que promovam bem-estar (por meio de atividades de educação nutricional, sobre lazer, atividades físicas, sobre como tratar o estresse e outros problemas); conscientização em relação aos cuidados com o meio ambiente (atividades sobre sustentabilidade); comprometimento dos colaboradores; prevenção de possíveis problemas com os produtos; informar os colaboradores; apresentar novos produtos para os colaboradores, no sentido de favorecer o processo de vendas; distribuição interna de amostras no lançamento de produtos; informar os colaboradores sobre assuntos organizacionais; apresentar a empresa; reconhecer a diversidade cultural; integrar o colaborador, comunicar informações internas e externas relevantes; reter os colaboradores; capacitar, desenvolver e reciclar os colaboradores; manter um ambiente sadio na empresa; incentivar a iniciativa e manter a motivação; elaborar panfletos informativos para informar e integrar os colaboradores nas políticas da organização; desenvolver ações em benefícios dos clientes; motivar, valorizar e reconhecer os colaboradores; melhorar índices de produtividade; reduzir custos; melhorar os índices de qualidade; promover educação e desenvolvimento dos colaboradores; desenvolver a flexibilidade no ambiente de trabalho; evitar o distanciamento entre as áreas da empresa; avaliar as estratégias da empresa; apresentar os resultados alcançados mensalmente a toda a equipe; pesquisar o clima organizacional e fazer as correções necessárias.

Quanto às ações e benefícios, cinco empresas (42% das empresas da amostra) responderam que concordam totalmente com as afirmações que os programas de endomarketing estimulam a participação de todos os colaboradores da organização, melhoram atitudes e comportamentos em relação às suas ocupações, criam e promovem ideias inovadoras voltadas ao bom atendimento ao cliente. Quatro empresas (25%) concordam totalmente que os programas de fidelização utilizam pesquisas para identificar as necessidades e desejos dos colaboradores, incluem benefícios para satisfazer as expectativas dos funcionários, atraem, desenvolvem e retêm talentos, asseguram que todos os colaboradores tenham as informações necessárias para agir em benefício do cliente. Buscam a manutenção de um ambiente de trabalho que proporcione motivação, valorização e reconhecimento das pessoas, utilizando canais de comunicação interna a fim de conseguir melhoria nos relacionamentos, independentemente do nível hierárquico e trabalham o treinamento sob a ótica da educação e desenvolvimento. Três das firmas (25%) concordam totalmente com as afirmações de que os programas de endomarketing estimulam em todos os colaboradores a adoção da missão, visão, objetivos, estratégias e táticas do negócio. Sete empresas (58%) concordam parcialmente que os programas de endomarketing contribuem para a melhoria dos índices de produtividade. Cinco firmas (41%) concordaram parcialmente com a afirmação de que os programas de endomarketing melhoraram as atitudes e comportamentos dos colaboradores em relação ao emprego. Quatro empresas (33%) concordam parcialmente que os programas de endomarketing pesquisam para identificar as necessidades e desejos dos colaboradores, assegurando que todos os colaboradores



tenham as informações necessárias para agir em benefício dos clientes. Essas empresas afirmaram ter criado ambientes e situações que motivam os seus funcionários, contribuindo, desse modo, para a melhoria dos índices de qualidade e para a superação das resistências internas às mudanças. Três empresas (25% da amostra) concordaram parcialmente com a afirmação de que os programas de endomarketing estimulam em todos a adoção da missão, visão, objetivos, estratégias e táticas do negócio.

Cinco das organizações (41%) apenas concordam que os programas de endomarketing incluem os planos de carreira como instrumentos de motivação e favorecem o recrutamento e seleção. Para quatro (33%) das firmas pesquisadas, os programas de endomarketing contribuem para a redução dos custos. Por fim, para três das empresas da amostra os programas de endomarketing não atingem completamente os colaboradores nos níveis operacional, intermediário ou gerencial.

## 7 CONCLUSÃO

O marketing de relacionamento busca a competitividade no mercado investindo na fidelização do cliente externo, mas também no comprometimento do cliente interno, tentando alinhar as ações dos colaboradores com base nos objetivos da organização.

Assim, o presente estudo investigou a aplicabilidade da utilização no agronegócio, da ferramenta do marketing de relacionamento, os programas de endomarketing.

Ao identificar a existência de programas de marketing de relacionamento desenvolvidos pelas indústrias desse segmento, ficou evidenciado que a maioria delas possui programas de endomarketing (dez empresas das doze pesquisadas), sendo os tipos de programas oferecidos ligados à cultura organizacional, ao comportamento, à mudança e clima organizacional, ao quadro de avisos, aos manuais, jornais e panfletos, à qualidade de vida, ao treinamento e ao merchandising de produtos.

Quanto ao tempo de vigência dos programas de endomarketing, estes variam de três meses até onze anos de implementação. Os objetivos desses programas estão direcionados para promover o bem-estar, buscar o comprometimento e a capacitação e informar os colaboradores.

Os maiores benefícios oferecidos pelos programas de endomarketing, apontados pelas empresas, são: estimulam a participação de todos os colaboradores da empresa; melhoram as atitudes e comportamentos dos colaboradores com relação ao emprego; criam e promovem ideias nas organizações voltadas ao bom atendimento; contribuem para a melhoria dos índices de produtividade; favorecem o recrutamento e seleção; e incluem os planos de carreira como instrumentos de motivação.

Em relação ao aspecto de abrangência dos programas de endomarketing, detectou-se que é total, isto é, as informações indicaram o envolvimento de todos os colaboradores das empresas consultadas. Neste aspecto, as evidências listadas acima, confirmam as proposições teóricas, do



referencial bibliográfico sintetizadas na Tabela 3. Este estudo representa a assunção do marketing de relacionamento em 50% das empresas contatadas, já que a investigação nos pontos de venda permitiu a verificação de 24 empresas.

Nesse sentido, sugere-se ampliar, em estudos futuros, as organizações pesquisadas, bem como identificar o papel da gestão de pessoas no desenvolvimento e implementação dos programas de endomarketing.



## REFERÊNCIAS

- BEKIN, S. F. Conversando sobre endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BERLIN, L.; LOCKERETZ, W.; BELL, R. Purchasing foods produced on organic, small and local farms: a mixed method analysis of New England consumers. *Renewable Agriculture and Food Systems*, Cambridge, v. 24, p. 267-276, dec. 2009.
- BERRY, L. L. Relationship marketing. In: BERRY, L. L.; SHOSTACK, G. L.; UPAH, G. D. *Emerging perspectives on services marketing*. Chicago: American Marketing Association, 1983. p. 25-28.
- BITNER, M. J.; BOOMS, B. H.; MOHR, L. A. Critical service encounters: the employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 95-106, 1994.
- BORDEN, N. H. The Concept of the marketing mix. *Journal of Advertising Research*, v. 4, p. 2-7, jun. 1964.
- BRAGA, M. J. et al. O emprego do endomarketing em cooperativas de crédito: estudo de caso da UFV-Credi e da Unicred-Viçosa. *Semina: Ciências Humanas e Sociais*, Londrina, v. 23, p. 49-62, set. 2002.
- BRAGA, M. J.; SILVA, A. J. H.; DORNELAS, H. L. O emprego do Endomarketing em cooperativas de crédito: Estudo de caso da UFV-Credi e da Unicred-Viçosa. *Semina: Ciências Humanas e Sociais*, Londrina, v. 23, p. 49-62, set. 2002.
- BRODIE, R. J.; COVIELLO, N. E. WINKLHOFER, H. Contemporary marketing practices research program: a review of the first decade. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Santa Barbara, v. 23, n. 2, p. 84-94, 2008.
- BRUM, A. de M. *Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. São Paulo: Integrare, 2010.
- BUILDING, B. L. Marketers use both travel and merchandise to hold customers. *Advertising Age – Premiums & Incentives*, Chicago, may 1998.
- CAMELO, M. B.; VIDAL, M. B. O endomarketing a partir da perspectiva de aprendizado e crescimento do balanced scorecard. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS, 4., 2006, Seropédica-RJ. *Anais do Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios: UFRJ*, 2006.
- CERQUEIRA NETO, E. P. *Reengenharia do negócio*. São Paulo: Pioneira, 1994.
- COBRA, M. *Administração de marketing no Brasil*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009. DAROLT, M.. *Agricultura orgânica: inventando o futuro*. Londrina: Iapar, 2002.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 51, n. 2, Apr. 1987.
- EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. s.d. Disponível em: <<http://www21.sede.embrapa.br>>. Acesso em: mar. 2011.
- GONÇALVES, C. F.; GUERRA, R. S.; MOURA, A. Mensuração de satisfação, qualidade, lealdade, valor e expectativa em instituições de ensino superior: um estudo do modelo através de equações estruturais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2003, Rio de Janeiro. *Anais do Encontro Nacional da Anpad*, 2003.



GRÖNROOS, C. The marketing strategy continuum: towards a marketing concept for the 1990s. *Management Decision*, v. 29, n. 1, p. 7-13, 1991.

Marketing: gerenciamento e serviços. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. GUMMESSON, E. Marketing de relacionamento total. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2010.

HALAL, W. E. From hierarchy to enterprise: internal markets are the foundation for a knowledge economy. *Internal marketing: directions for management*. London: Routledge, 2000. p. 3-23.

HOOF, C. H. Y. A era dos produtos orgânicos. 2000. Disponível em: <[http://www.jansencilag.com.br/dicasSaude/dicas\\_saude3.asp?area=&item=&dica=19](http://www.jansencilag.com.br/dicasSaude/dicas_saude3.asp?area=&item=&dica=19)>. Acesso em: 12 out. 2005.

INKOTE, A. L. Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/3009.pdf>>. Acesso em: março de 2011.

JOHNSON, K.; LEGER, M. Loyalty marketing: keeping in contact with the right customers. *Direct Marketing*, Garden City, v. 62, n. 5, p. 36-42, sept. 1999.

KOTLER, P. Administração de marketing. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAGES, N. de S.; NETO, A. V. Mensurando a consciência ecológica do consumidor: um estudo realizado na cidade de Porto Alegre. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2003, Rio de Janeiro. Anais do Encontro Nacional da Anpad, 2003.

LEVIT, T. A Imaginação de marketing. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LEVIT, T. After the sale is over. *Harvard Business Review*, Boston, v. 61, n. 5, p. 87-93, SepT./ Oct. 1983.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Práticas de recursos humanos: conceitos ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2009.

MCCARTHY, E. J. Basic marketing: a managerial approach. Homewood: Irwin. 1960. MCGARRY, E. D. Some functions of marketing reconsidered. In: COX, R.; ALDERSON, W. Theory of marketing. Chicago: Irwin, 1950.

MCKENNA. Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedida para a era do cliente. Traduzido por Outras Palavras Consultoria Linguística e Serviços de Informática. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

NEVES, M. F. et al. Uma proposta para construção de métodos de planejamento e gestão (seqüência de passos) nos agronegócios. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2008, Rio de Janeiro. Anais do Encontro Nacional da Anpad, 2003.

OLBRZYMEK, J. R.; OLBRZYMEK, M. R.; BRETZKE, R. O. Marketing de relacionamento: grandes projetos não envolvem somente tecnologia. *Agathos*, a. 1, n. 1, out. 2005.

O'MALLEY, L.; PATTERSON, M. Vanishing point: the mix management paradigm re-viewed. *Journal of Marketing Management*, v.14, p. 829-51, 1998.





OHTA, M.; OHTA, M. Y. O uso do endomarketing para a promoção da criatividade e da inovação nas organizações. In: VII SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 7., FEA – Universidade de São Paulo, São Paulo. Anais eletrônicos... São Paulo: USP, 2004. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/RH/RH25\\_O\\_uso\\_de\\_endomarketing.PDF](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/RH/RH25_O_uso_de_endomarketing.PDF)>. Acesso em: 2011 .

PONCE, F. A. U. Marketing Interno: um estudo de caso no setor de franqueado do ramo de perfumaria e cosméticos nas cidades de São Paulo e Osasco. São Paulo, 1995. Tese Doutorado em Administração – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

RIBEIRO, A.; COBRA, M. Marketing: magia e sedução. São Paulo: Cobra, 2000.

ROCHA, T. V. et al. O uso de programas de fidelidade como instrumento para retenção de clientes no mercado de telefonia móvel: um estudo de caso. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 9., FEA – Universidade de São Paulo, São Paulo. Anais eletrônicos... São Paulo: USP, 2006. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado\\_semead/trabalhosPDF/208.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/208.pdf)>. Acesso em: 2011.

ROCHA, T.; VELOSO, A. A hora da recompensa. São Paulo: Cobra, 1999.

SEBRAE. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina. Critérios de classificação de empresas: EI - ME – EPP. s.d. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: jan. 2011.

SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. 19. ed. São Paulo: Cortez, 1993.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. The evolution of relationship marketing. International Business Review, v. 4, n. 4, p. 471-481, 1995.

SOUZA, A. A.; SANTOS, G. J. Endomarketing: considerações teóricas e práticas de uma estratégia de integração. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 1992, CANELA-RS. Anais do Encontro Nacional da Anpad, 1992.

STONE, M.; WOODCOCK, N.; MACHTYNIGER, L. Marketing de relacionamento com os clientes. São Paulo: Futura, 2001.

TAKALA, T.; UUSITALO, O. An alternative view of relationship marketing: a framework for ethical analysis. European Journal of Marketing, v. 30, n. 2, 1996.

THOMAS, B. The characteristics of a marketing relationship. Quarterly Review of Marketing, v. 2, 1976.

TOFOLI, E. T.; TOFOLI, I.; SANTOS, A. R. P. dos. Estratégia do marketing de relacionamento em empresa orientada para o mercado na conquista de uma maior participação do mercado. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS, 4., 2006, Seropédica-RJ. Anais do Simpósio de Gestão e Estratégia em negócios, 2006.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. Journal of Marketing, v. 68, p. 1-17, 2004.

VAVRA, T. G. Marketing de relacionamento: aftermarketing. São Paulo: Atlas, 1993.



VELOUTSOU, C; SAREN, M.; TZOKAS, N. Relationship marketing, what if...? European Journal of Marketing, v. 36, n. 4, p. 433-449, 2002.

WATERSCHOOT, W; VAN DEN, B. The 4P classification of the marketing mix revisited. Journal of Marketing, v. 56, p. 83-93, oct. 1992.

WHITELEY, R. A empresa totalmente voltada para o cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1996.  
YAMASHITA, S. S.; GOUVÊA, M. A. Impactos e implicações da internet sobre o marketing de relacionamento. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2004, Curitiba. Anais do Encontro Nacional da Anpad, 2004.