



V SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

O USO DO ENDOMARKETING COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DO SETOR GRÁFICO – CASE IBEP GRÁFICA

DIEGO DOMINGUES MORENO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

diegodomingues@hotmail.com



O USO DO ENDOMARKETING COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DO SETOR GRÁFICO – CASE IBEP GRÁFICA

Resumo

Este trabalho tem como objetivo estudar a atuação e os benefícios da ferramenta de Endomarketing em uma empresa brasileira do setor de serviços gráficos, analisando como os gestores de empresas do setor de serviços, em especial a empresa estudada (por possuir uma gestão familiar e centralizadora) podem utilizar as ferramentas de endomarketing para criar um diferencial competitivo diante de um mercado cada vez mais globalizado, diversificado e competitivo. Referente á metodologia, foi desenvolvido um estudo qualitativo, através da observação do contexto da empresa estuda no setor de serviços gráficos, através de pesquisas e entrevistas junto aos gestores e funcionários e através de dados coletados em diversos departamentos da empresa, sendo que este estudo apresentou os resultados da implantação de um programa de Endomarketing baseado na análise dos materiais e referenciais teóricos de alguns autores que trazem análises importantes sobre esta temática. Concluiu-se que em um ambiente extremamente competitivo no setor de serviços, a IBEP viu a importância do Endomarketing como diferencial competitivo em sua cadeia produtiva, além da solução para vários de seus problemas, criando uma sinergia entre o colaborador e os objetivos da empresa, melhorando a qualidade dos produtos, aumento nas vendas e diminuição do *turn over* da empresa.

Palavras-chave: Estratégia, Endomarketing, Capacidades Internas, Modelos Organizacionais, Serviços.

Abstract

This work aims to study the performance and benefits of Endomarketing tool in a Brazilian company in the graphic services sector, analyzing how managers service sector companies, especially the studied company that has a family management and centralized can use the internal marketing tools to create a competitive advantage in the face of an increasingly globalized, diversified and competitive market. Regarding methodology, a qualitative study was developed by the company context of observation studies in graphic services sector through research and interviews together to managers, employees and various data collected in various departments of the company, and this study presented results of the implementation of a ndomarketing program based on the analysis of theoretical materials and references of some authors who bring important analysis of this topic. It was concluded that in an extremely competitive environment in the service sector, the IBEP saw the importance of Endomarketing as a competitive advantage in their supply chain and the solution to many of their problems, creating a synergy between the employee and the company's goals, improving the quality of products, increase sales and decrease in turnover of the company.

Keywords: Strategy, Endomarketing, Internal Capabilities, Organizational Models, Services.



1 Introdução

O objetivo deste relato é o de apresentar e analisar como foi o processo e projeto de implantação do sistema de Endomarketing em uma empresa no setor de serviços gráficos brasileiro e quais os resultados alcançados com a implantação deste programa, sendo que a questão de pesquisa é a de analisar como as ferramentas e processos de Endomarketing podem contribuir para o desenvolvimento estratégico no setor de serviços gráficos?

A escolha de uma empresa do setor gráfico se deu devido a este ser um mercado em forte expansão, pouco explorado pelas ferramentas de marketing e comunicação e com muitas oportunidades de crescimento, além de ser um mercado que nos últimos anos vêm sofrendo com a constantemente entrada de novas tecnologias e concorrentes diretos e indiretos no mercado, outro ponto, foi o de entender como este segmento, que últimos anos não era acostumado a atuar com ferramentas de marketing (principalmente o Endomarketing), está hoje tento que se adaptar rapidamente a este processo e cultura.

Grandes empresas usam o Endomarketing em suas campanhas institucionais, visando fortalecer sua marca junto ao mercado, clientes e sociedade, mostrando que a qualidade de seus produtos, vêm de pessoas motivadas e satisfeitas que trabalham nestas organizações. Líderes comunicadores são capazes de transformar os desafios em oportunidades para ganhar ímpeto e animar sua equipe. Empregados entusiasmados têm mais facilidade de enxergar as mudanças como novos e excitantes desafios do que como ameaças ou motivo de estresse. (BRUM, 2005).

O Endomarketing no segmento gráfico ainda é pouco trabalhado, e por este ser um mercado de prestação de serviços, onde o Endomarketing pode e deve ter grande influencia, foi escolhida para este projeto a empresa IBEP Gráfica, empresa esta que nos últimos três anos viu o Endomarketing como um diferencial competitivo e por este motivo vem investindo fortemente em ações visando aprimorar a qualidade de sua comunicação junto ao seu corpo de funcionários, a fim de melhorar processos, fluxos de trabalho, informação e também a qualidade de seus serviços.

A IBEP Gráfica é uma empresa de origem e gestão familiar e como tal vem de um modelo de administração centralizador e com uma comunicação unilateral, e por este motivo pode-se dizer que a empresa vem de um modelo de comunicação descendente (também chamada de vertical) e formal. E por se tratar de uma empresa onde o ramo de negócios é o de serviços, onde o “fator humano” tem grande relevância para a qualidade final das entregas, a empresa vinha enfrentando grandes perdas devido a falta de investimento no fator humano. Desta forma pode-se perceber que a IBEP enfrentava o grande problema que surge hoje na maioria de empresas familiares no Brasil, que é o de como mudar a cultura e valorizar o fator humano em uma empresa que desde sua fundação, vem atuando com uma administração autoritária, centralizadora e com pouca ou nenhuma valorização da comunicação junto á seus colaboradores e públicos estratégicos.

Devido a estes problemas a empresa vinha enfrentando nos últimos anos, queda na qualidade de seus produtos, auto índice de insatisfação de seus colaboradores e clientes, queda de produtividade, decréscimo nos lucros e perda de contas (clientes) importantes para os negócios da empresa, porém, após a implantação dos processos e ações do programa de Endomarketing junto à seus público, evidenciou-se que nos últimos anos a IBEP vem melhorando significativamente seus processos produtivos e qualidade, tanto em seus serviços, como em seus relacionamentos com seus públicos, gerando uma melhor rentabilidade e relacionamentos mais duradouros e estruturados, tornando a empresa hoje referência processos e qualidade.



2 Referencial Teórico

O endomarketing é um esforço capaz de tornar comum, os objetivos da empresa, funcionários, processos e resultados, ou seja, criar uma sinergia entre os objetivos da empresa junto a seus funcionários, sendo o endomarketing desta forma muito mais do que uma ferramenta que visa vender ao funcionário a imagem da empresa, mas sim uma ferramenta que busca educar o funcionário, trazendo desta forma o crescimento não só da empresa, mas do funcionário que nela trabalha, sendo que, através de ações de endomarketing, às empresas tem como objetivo, educar, diminuir barreiras e distancias entre ela e seus funcionários, fazendo com que estes mesmos funcionários, possam entender e absorver objetivos, processos e resultados, tendo assim uma visão compartilhada com a empresa e seus objetivos. Por estes motivos grandes empresas hoje trabalham visando educar, orientar, direcionar, focar positivamente a energia das pessoas através da informação compartilhada e integrada aos interesses da empresa.

No cenário atual de competição global, as organizações buscam no ambiente externo, diferenciais competitivos para serem percebidas no mercado e dentro de suas estruturas, começaram a buscar a valorização dos funcionários, pois de acordo com Matos (2009), a integração do público interno é fundamental, pois quando as pessoas dispõem das mesmas informações e compreendem que são parte integrante da vida organizacional, que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados fluem.

Bastante conhecido no meio corporativo, porém, pouco compreendido, principalmente quando se trata da definição, existe o Endomarketing, que se diferencia do Marketing Interno porque tem como principal objetivo “vender” a empresa, como se a mesma fosse um produto para os funcionários e, numa visão ainda mais ampliada, englobar nessa “venda” todos os stakeholders, portanto, para que os funcionários de uma empresa desenvolvam o senso de copropriedade proposto por programas de Endomarketing, é preciso que haja motivação, e sabe-se que nenhum indivíduo pode ser motivado espontaneamente, a motivação é fruto de uma série de estímulos externos que podem contribuir para aumentar sua percepção de valor motivacional, pois de acordo do Spiller (2008), o Endomarketing pode ser trabalhado junto aos funcionários da mesma forma do marketing externo, pois o funcionário é o consumidor do emprego, e o emprego é um “produto” que pode ser trabalhado com as mesmas ferramentas do marketing externo.

Um dos princípios do Endomarketing é que ele seja contínuo, uma ação isolada não pode ser caracterizada como Endomarketing, é preciso que seja cíclico, envolva todos e tenha objetividade. Somente dessa forma os seguintes resultados poderão ser colhidos: mais criatividade, flexibilidade no trabalho em equipe, clima organizacional e sobretudo, melhores resultados, pois pessoas motivadas trabalham melhor e produzem mais, e por este motivo, antes de um programa de Endomarketing ser implementado, deve-se ter bem definido o conceito de cliente interno, onde muitas empresas elecionam somente os funcionários, no entanto, há também os investidores, fornecedores, sócios, terceirizados e parceiros estratégicos, sendo que todos podem ser beneficiar da imagem da empresa, transmitida por ações específicas para cada público, fator este que é reforçado por Matos (2009) que diz que o Endomarketing é apontado por especialistas da administração moderna como um dos principais diferenciais competitivos que transforma os colaboradores e os funcionários da empresa nos principais criadores da imagem institucional de uma organização saudável e bem-sucedida.

Vários autores definem e exploram o tema Endomarketing e Marketing Interno sob diferentes prismas, mas todos devem convir que nossa sociedade se caracteriza por relações constantes entre os homens, relações essas que nem sempre beneficiam a todos, mas que tem



um objetivo em comum: a busca da cooperação com os outros homens para alcançar a humanização, sendo que na visão de Kotler (1996), ele tras o Marketing como sendo um processo social e gerencial, pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros, ou seja, ele nos diz que não está escrito em lugar algum que o Marketing se restringe ao ambiente interno das empresas, porém, Brum (1994) tem uma visão mais pragmática, relacionando as aplicações de Endomarketing e Marketing Interno com metas e resultados da organização.

Sendo assim, podemos dizer que o Endomarketing é responsável principalmente pelo conhecimento agregado às pessoas e ao valor que as mesmas podem extrair desse tipo de programa. Não se trata somente de construir conexões mais fortes entre empresa e público interno, mas também de sensibilizar a organização como um todo, de que não existe competitividade sem considerar as relações entre Endomarketing, Marketing Interno, público interno e motivação, pois como abordado por Bekin (2006), o Endomarketing não é uma novidade qualquer, um modismo. É uma inovação ditada pela necessidade. É uma inovação em termos de administração interna, porque parte da noção do funcionário como cliente e do marketing como processo que deve abranger todas as atividades da empresa.

3 Metodologia

A metodologia adotada para este Relato Técnico foi o Estudo de Caso onde foram obtidos dados coletados de múltiplas fontes para seu desenvolvimento, sendo que o processo foi baseado no método qualitativo, visando uma maior profundidade nas questões analisadas e até mesmo a descoberta de valores ocultos juntos ao corpo de colaboradores para uma melhor análise da problemática junto ao referencial teórico de Endomarketing.

Para a realização deste estudo foram feitas duas formas de colatas de dados, sendo a primeira com base em dados secundários, através de fontes externas ao pesquisador, ou seja, partiu-se através de pesquisa documental, obtendo dados através de planilhas de vendas, lucros, rentabilidade e crescimento de mercado dos últimos cinco anos, sendo que estes dados foram obtidos através dos departamentos de vendas, finanças e marketing e posteriormente com base na coleta de dados primários, coletados pela próprio pesquisador através de pesquisas com questionários de perguntas abertas visando maior profundidade nas respostas, sendo que estas pesquisas foram feitas junto a todos os diretores e gestores da empresas (Gerentes e Coordenadores), e também com funcionários do escritório e chão de fábrica, escolhidos com base e maior e menor tempo de empresa (foram escolhidos três funcionários de cada departamento, sendo um com maior, um com menor e um com tempo intermediário de empresa), sendo que posteriormente foram feitos grupos focais com os colaboradores de escritório e chão de fábrica, escolhidos aleatoriamente (grupos compostos pela média de cinco pessoas por departamento).

A pesquisa será descritiva, descrevendo o fenômeno dentro de seu contexto, sendo que a unidade analisada foi o processo de implantação do programa de Endomarketing na empresa IBEP Gráfica junto á seus colaboradores, sendo que a lógica da pesquisa foi com base no método indutivo, pois partiu de uma problemática inicial à qual a partir desta, com a coleta de dados foi desenvolvida a teoria para aplicação das teorias de Endomarketing como proposta de solução para a problemática de falta de qualidade, perda de vendas e mercado para a concorrência.

4 Resultados Obtidos e Análise



Baseado no composto de Endomarketing, a implantação do programa Endomarketing teve duração de 24 meses de implantação e desenvolvimento de estrutura, sendo que os seis primeiros meses foram destinados única e exclusivamente aos gestores, para que posteriormente tivesse uma maior eficiência na implantação juntos aos colaboradores, que foi a segunda parte do programa, e que teve duração de 18 meses e posteriormente com continuidade constante. O Programa teve como um todo, pontos de implantação, controle (feito pelo Comitê de Endomarketing de acordo com cada ação desenvolvida durante o programa) e avaliação de eficácia feita também periodicamente pelo comitê e a alta administração, ou seja, confirmando a ideia Békin (2006) ao qual diz que deve-se fotografar a empresa do momento zero, ou seja, exatamente no início do programa de Endomarketing, sendo feitas gradativamente leituras em intervalos regulares [...], com o objetivo de verificar como está se processando a assimilação dos novos valores, o grau de comprometimento e envolvimento dos funcionários, a relação interna entre os departamentos, os prováveis pontos de resistência e seus motivos.

Os resultados começaram a aparecer antes do esperado, pois com apenas um ano de implantação do programa a IBEP Gráfica ganhou nas principais categorias na premiação Fernando Pini (considerado o Oscar da indústria gráfica), com prêmios nas categorias de melhor impressão em revistas, melhor impressão em catálogos, qualidade gráfica, etc, além de outros prêmios como o Theobaldo de Nigris e Grafprint. Estas premiações mostram que a IBEP em apenas um ano, melhorou e otimizou substancialmente a qualidade final de seus produtos com melhor desempenho, qualidade e satisfação final, não somente de seus clientes externos, como também de seus funcionários, que mostraram na prática que quando a empresa abre canais e cria uma bilateralidade e se aproxima de seus funcionários, os mesmos mostram os resultados na prática, com maior motivação, desempenho e qualidade, mostrando a real eficácia do programa, pois como afirmado por Brum (2005), o foco nos resultados e objetivos finais da empresa sem uma atenção às emoções é sintoma de uma visão racional – mas incompleta - do ambiente corporativo, por não levar em conta que a eficiência e a eficácia necessárias para atingir tais objetivos são guiadas pela motivação, aspecto fortemente influenciado pela capacidade do líder em trabalhar a informação nas organizações.

Hoje a IBEP Gráfica destaca-se como uma das principais gráficas do mercado brasileiro, atuando com excepcional qualidade e com uma aceitação e carteiras de clientes muito satisfatória, trazendo resultados financeiros com mais de 20% de crescimento ao ano, sendo que estes resultados foram obtidos com base nas ações descritas a seguir feitas em dois processos diferentes, sendo o primeiro a implantação junto aos gestores e em segundo momento a implantação junto aos colaboradores:

4.1 Objetivo e ações junto aos gestores

Qualquer programa de Endomarketing para dar certo, primeiramente, tem que ser entendido, estruturado e assimilado pela alta administração de qualquer empresa, e não foi diferente com a IBEP Gráfica. A liderança ocorre quando há líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações – desejos e necessidades, aspirações, e expectativas – tanto dos líderes quanto dos seguidores. Que é justamente o que nos trás a literatura de Brum (2005) que nos mostra que sempre que se pratica o Endomarketing é essencial o gestor ou empresário posicionar-se diante do funcionário da mesma maneira como se deseja ser percebido pelo mesmo, ou seja, o posicionamento do gestor deve ser o de representar uma empresa, que acima de tudo valoriza as pessoas.

Estes fatores são observados na primeira parte de implantação do programa de Endomarketing na IBEP Gráfica, que teve como foco os Gestores da empresa, que era o de no



período dos seis meses iniciais da implantação do programa desenvolver ações voltadas a treinamento, criação de comitês, procedimentos, controles e análises de resultados junto aos gestores. O objetivo aqui foi o de conscientizar a Gestão de uma empresa de estrutura familiar sobre a importância do Endomarketing na organização, para que só posteriormente fosse aplicado junto aos demais colaboradores, o que também é mostrado por Brum (2000) que diz que o Endomarketing busca justamente estabelecer uma aproximação maior com os funcionários, enfatizando que os funcionários precisam de carinho, educação e atenção.

AÇÕES	OBJETIVOS E DETALHAMENTO
Criação de um Comitê	* Comitê formado por um Gestor e um colaborador de cada área
	* Desenvolvimento da cultura do Endomarketing na autarquia para que os mesmos disseminassem as ações do programa para seus colaboradores
	* Fornecer maior integração entre gestores colaboradores em trabalhos e objetivos colaborativos e participativos
Análise SWOT	* Foi desenvolvida uma análise SWOT para avaliar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da empresa e entender dentro daquele contexto onde poderiam ser instaladas ações de endomarketing
Treinamentos	* Nestes seis primeiros meses o comitê e a alta administração tiveram treinamentos quinzenais intensivos para a implantação do programa de Endomarketing, tais como: gestão de pessoas, técnicas de endomarketing e comunicação, atendimento ao cliente, potencialização de resultados, desenvolvimento do valor humano, entre outros.

4.2 Objetivo e ações junto aos colaboradores

O programa de endomarketing para os colaboradores da empresa teve início somente após os seis meses iniciais do programa para com os gestores, justamente para que os mesmos tivessem uma melhor visão e conscientização da importância do endomarketing na organização e para que pudessem alinhar-se com as novas demandas, necessidades e até mesmo a gestão para com os seus subordinados com a implantação do programa, pois como afirmado por Brum (2000), no Endomarketing as pessoas precisam saber sua importância e utilidade na empresa.

O objetivo do programa de endomarketing nesta etapa era o de realmente desenvolver canais de comunicação eficazes da empresa para com os funcionários e vice e versa, onde pudesse ser criada uma sinergia entre as partes com um fluxo de comunicação ativo, bilateral e eficiente visando melhorar fluxos de informação, trabalho, motivação e melhor dinâmica no desenvolvimento de produtos, além de melhorar a marca e qualidade do produto final frente a seus públicos, pois de acordo com Dias (2007), dar condições ao empregado de ser criativo, de participar das mudanças, de conhecer os objetivos, missão e visão da empresa são premissas básicas para o sucesso empresarial no mundo globalizado, fazendo a cultura organizacional ser fortalecida com a questão do orgulho que as pessoas têm de pertencer a uma determinada empresa.



AÇÕES	OBJETIVOS E DETALHAMENTO
Criação da Revista Interna "Revista Expressões"	* Criação de uma Revista com o objetivo de se criar um canal bimestral de comunicação com seu público interno, a fim de maximizar a eficácia da comunicação, estreitar laços e criar integração, gerar participação ativa dos funcionários em assuntos da empresa, informar e principalmente "ouvir" os funcionários, criando desta forma uma bilateralidade e uma sinergia entre empresa e funcionário.
Criação do Portal de Intranet e Terminais de acesso para os colaboradores no "chão de fábrica"	* Criação de um portal de intranet com o objetivo de facilitar o fluxo de informações, a fim de facilitar e agilizar controles, processos e a qualidade da informação.
	* Criação de terminais espalhados pelo chão de fábrica para que o funcionário tivesse acesso a qualquer momento do dia as informações da empresa e ferramentas para troca de informações instantâneas entre departamentos
Criação da Rádio Interna	* Criação de uma rádio com programação variada com o objetivo de incentivar a participação dos funcionários e promover maior integração e motivação. O objetivo é o de ser mais um meio de comunicação dentre seus colaboradores com a finalidade de otimizar a comunicação bilateral e diminuir barreiras.
Comunicados Internos e Quadro de Avisos	* criação de quadros de aviso que foram pensadas para comunicados gerais, segurança do trabalho, meio ambiente e CIPA, políticas de RH e informações gerais. Estes quadros terão localização estratégica com o objetivo de complementar os demais meios de comunicação.
Criação de Centros de Comunicação "CECOM's"	* Criação de centros de convivência e integração espalhados pelas áreas de produção da gráfica que tem como objetivo reunir os funcionários em espaços de tempo esporádicos para que eles tenham um local concentrado de informação, cultura, descanso e principalmente integração.
Realização de Pesquisas Internas e Treinamentos Bimestrais	* Criação de pesquisas bimestrais para junto aos funcionários para análise do programa, com o objetivo de analisar falhas e oportunidades junto ao programa de endomarketing e o andamento de suas ações.
	* Criação de treinamentos quinzenais junto aos funcionários foram desenvolvidos visando aumentar a qualificados destes mesmos, aumentando desta forma a motivação e a qualidade no processo e produto final.
Open Houses para famílias e escolas	* Open Houses semanais abertos para parentes e familiares de funcionários e grupos escolares com o objetivo de estreitar relacionamentos entre colaboradores e suas famílias e até mesmo a comunidade junto a



	empresa.
Criação da Newsletter "IBEP News"	* O IBEP News é uma newsletter quinzenal que trabalha com uma comunicação rápida e dinâmica e tem como objetivo trazer notícias a curto prazo sobre um tema específico e de importância no momento.
Criação de um Livro Institucional "Livro Vida"	* Criação do Livro Vida que tem como objetivo a criação de um laço entre a IBEP Gráfica, seus processos, máquinas e equipamentos junto às pessoas que fazem tudo isso acontecer, sendo que o livro também tem um apelo muito forte de conscientização junto ao meio ambiente.
Criação da Comissão Interna de Meio Ambiente "CIMA"	* A criação do CIMA tem como objetivo desenvolver e levar campanhas de uso racional de água e energia elétrica, incentivo à coleta seletiva de resíduos e organização para reciclagem de papel, tintas e derivados para todos os funcionários da IBEP Gráfica
Criação do Espaço IBEP Gráfica	A criação do Espaço IBEP Gráfica tem como objetivo promover o incentivo a leitura e a informação, em um ambiente onde o funcionário possa encontrar conforto e descontração em seus horários de intervalo e descanso

Ao final das implantações do podemos observar que o Endomarketing trouxe contribuições relevantes para a cultura organizacional da empresa analisada e que líderes comunicadores são capazes de transformar os desafios em oportunidades para ganhar ímpeto e animar sua equipe, pois de acordo com Brum (2005), empregados entusiasmados têm mais facilidade de enxergar as mudanças como novos e excitantes desafios do que como ameaças ou motivo de estresse. Sendo que esta experiência também traz fortes contribuições para a importância do Endomarketing no setor de serviços como diferencial competitivo.

5 Conclusão/Considerações Finais

Procurou-se com trabalho demonstrar a utilização do endomarketing em um contexto de uma empresa em um setor de grande expansão e concorrência como é hoje o setor de serviços, trazendo uma visão mais detalhada do mercado gráfico brasileiro através da IBEP gráfica, esta que mostrou que através da implantação do programa de endomarketing, recentemente vem obtendo fortes resultados e crescimento financeiro e mercadológico, mostrando-se um forte case para análise, estudo e até mesmo futuras pesquisas sobre o tema.

Conclui-se com este trabalho, baseado em análises de autores e até mesmo com a realidade e acontecimentos e implantação do programa de endomarketing que a empresa criou uma forte sinergia com seus funcionários, criando meios e formas de comunicação que facilitaram o entendimento mútuo, fortaleceram as relações entre empresa e funcionários, possibilitaram ao funcionários criar maior vínculo e comprometimento com seu trabalho, processos e qualidade, sendo que com base neste estudo pode-se dizer que este trabalho de endomarketing desenvolvido pela IBEP Gráfica, teve grande sucesso, não somente pela demanda e carência de seus funcionários por um programa deste tipo, mas sim por este programa de endomarketing ter sido formulado com base em um bom planejamento, onde



desde o início desenvolveu-se um forte trabalho de conscientização e treinamento junto aos gestores da empresa e seus formadores de opinião, para só posteriormente ser implantado junto aos colaboradores. Este planejamento com base em treinamentos, análises, investimentos e até mesmo em “vontade” foi essencial para que se chegasse ao resultado final.

Resultado este que é comemorado até hoje, através da criação de uma cultura de qualidade eficaz e inovação dentre todos os seus funcionários, pois com base no programa a qualidade final dos produtos produzidos pela IBEP Gráfica não somente se manteve, mas aumentou significativamente no últimos anos, e prova disto é um *turnover* de menos de 10% ao ano (de acordo com o Diretor de RH), crescimento de mais de 20% ao ano nas vendas, aliados as constantes premiações que nos anos posteriores ao programa levaram a IBEP gráfica a vencer os principais prêmios de qualidade e excelência gráfica do país, da comunicação constante com seus clientes que aprovam e atestam através de constantes e-mails enviados ao departamento de atendimento ao cliente, que a IBEP Gráfica é uma empresa que pode ver além, e que provou que máquinas e equipamento da mais alta tecnologia, não são nada sem pessoas, pessoas capazes, treinadas e motivadas por trás.

Hoje, o próprio Diretor Superintendente e proprietário da IBEP Gráfica, atesta que a IBEP era uma empresa antes do programa de endomarketing e agora é outra, com uma cultura e objetivos totalmente difundidos entre todos os seus funcionários, uma qualidade e desempenhos excepcionais, um faturamento que cresce a níveis excelentes e um turn over de menos de 10% ao ano e certificações nos mais diversos prêmios da industria gráfica brasileira, porém, para ele a maior prova e certificação que a IBEP gráfica pode receber, é ver o rosto de cada funcionário e ver o orgulho que este funcionário sente em trabalhar na IBEP Gráfica. “Saber que temos a confiança dos nossos funcionários é a maior conquista que já tivemos”, afirma o Diretor Proprietário da empresa.

Para finalizar podemos concluir com base na análise deste case que um programa de endomarketing bem estruturado pode trazer grandes benefícios para a empresa, tanto em aumento de produtividade e qualidade, quanto em faturamento e crescimento, além de reconhecimento e maior aceitação do mercado, fatores que são essenciais para desenvolvimento da marca e posicionamento de mercado frente aos concorrentes.

6 Referências

ALCANCE, Mercado ao seu. Como está o Mercado de Gráficas. Disponível em <<http://mercadoaoseualcance.wordpress.com/2009/09/01/como-esta-o-mercado-de-graficas/>>. Acesso em: 16 de setembro de 2011

BEKIN, Saul Faingaus. Endomarketing: Como Praticá-lo com Sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BRUM, A. M. Endomarketing: Como Estratégia de Gestão. 3.ed. Porto Alegre: L&PM, 2005.

CERQUEIRA, Wilson. Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CERQUEIRA, Wilson. Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 2002.

COBRA, Marcos & RIBEIRO, Áurea. Marketing: Magia e Sedução. São Paulo: Cobra, 2000.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

- CUSINS, Peter. Gerente de Sucesso: Liderança e Eficácia. São Paulo: Clio, 1994.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. Comportamento Humano no Trabalho: Uma Abordagem Psicológica. Volume 1. São Paulo: Pioneira, 2003.
- DIAS, Jose Geraldo Gaurink. Endomarketing: um Instrumento Estratégico na Busca da Competitividade Empresarial. 2ed. São Paulo: Livro Pronto, 2007.
- GIULIANI, Antonio Carlos. Marketing Contemporâneo: Novas Práticas de Gestão: Com Estudos de Casos Brasileiros. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HALL, Richard H. Organizações: Estrutura e Processos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.
- KOTLER, Philip. Marketing. Edição Compacta. Tradução brasileira de H. de Barros. São Paulo: Atlas, 1996.
- KOTLER, Philip; KELLER, K. Lane. Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing. 12ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados. 1ª Ed. São Paulo: Ediouro, 2009.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. 4 ed. rev. São Paulo: Summus, 2003.
- MARKETING, Mundo do. Endomarketing: Educando Pessoas. Disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br/6,2296,endomarketing-educando-pessoas.htm>>. Acesso em: 14 de setembro de 2011
- MATOS, Gustavo Gomes de. Comunicação Empresarial sem Complicação. 2 ed. São Paulo: Manole, 2009.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. 6ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SPECTOR, Paul E. Psicologia nas Organizações. São Paulo: Saraiva, 2005.
- SPILLER, Eduardo Santiago; PLÁ, Daniel; LUZ, João Ferreira da; DE SÁ, Patrícia Riccelli Galante. Gestão de Serviços e Marketing Interno. 3. ed. São Paulo: Editora FGV, 2008.
- TACHIZAWA, Takeshy. Gestão com Pessoas: Uma Abordagem Aplicada às Estratégias de Negócios, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- WAGNER III, John A; Hollenbeck, John R. Comportamento Organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.