

**CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR REINALDO RAMOS – CESREI**  
**FACULDADE REINALDO RAMOS – FARR**  
**BACHARELADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL**  
**HABILITAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA**

**TAYLOR DA SILVA RODRIGUES**

**ENDOMARKETING E GESTÃO DE RESULTADOS:**  
**ESTUDO DE CASO NA EMPRESA KENNER PB**

**Campina Grande – PB**  
**2018**

**TAYLOR DA SILVA RODRIGUES**

**ENDOMARKETING E GESTÃO DE RESULTADOS:  
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA KENNER PB**

Trabalho Monográfico apresentado à  
Coordenação do Curso de Comunicação Social  
com Habilitação em Publicidade de  
Propaganda da Faculdade Reinaldo Ramos –  
FARR, como requisito parcial para a obtenção  
do grau de Bacharel pela referida instituição.

Orientador: Prof. Ms Ailson Ramalho Costa.

---

R696e Rodrigues, Taylor da Silva.  
Endomarketing e gestão de resultados: estudo de caso na Empresa Kenner PB / Taylor da Silva Rodrigues. – Campina Grande, 2018.  
47 f. : il. color.

Monografia (Bacharelado em Comunicação Social – Habilitação em Publicidade e Propaganda) – Faculdade Reinaldo Ramos-FAAR, Centro de Educação Superior Reinaldo Ramos-CESREI, 2018.  
"Orientação: Prof. Me. Ailson Ramalho Costa".

1. Marketing. 2. Endomarketing. 3. Empresa Kenner - Endomarketing.  
I. Costa, Ailson Ramalho. III. Título.

CDU 658.8(043)

TAYLOR DA SILVA RODRIGUES


ENDOMARKETING E GESTÃO DE RESULTADOS:  
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA KENNER PB

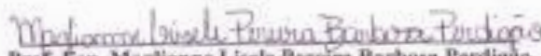
Aprova em: 19 de Dezembro de 2018.

BANCA EXAMINADORA

  
Prof. Ms. Ailson Ramalho Oliveira da Costa  
Orientador

  
Prof. Ms. Lênio Assis de Barros  
1º Examinador(a)

  
Prof. Esp. Alan Robson de Oliveira  
2º Examinador(a)

  
Prof. Esp. Maglianne Lisele Pereira Barbosa Perdigão  
3º Examinador(a)

Dedico esse trabalho primeiramente a Deus por concedido força para não desistir. A minha família em especial a minha mãe Clarinda Maria e irmã Tamyris Rodrigues que me apoiaram em momentos cruciais. A minha esposa Jaciara Isabel que cuidou de nossa filha Aysla Rodrigues me dando alicerce para o desenvolvimento desse projeto.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço acima de tudo a Deus que me deu sabedoria para o desenvolvimento deste trabalho e me conduziu a pessoas que se ajudaram a galgar mais esse passo importante na minha vida; A minha mãe Clarinda Maria que me motivou através do seu carinho e a sua admiração por ter o primeiro filho formado;

A minha esposa Jaciara Isabel que me deu todo o apoio e demonstrou muita paciência e compreensão durante esse período que não tive como dar a atenção merecida para ela e minha filha Aysla.

Aos meus amigos do trabalho e aos gestores da empresa Kenner que contribuíram diretamente com as entrevistas e a autorização para utilização dos dados como Paulo Ventura (Gerente Industrial), Andrea leão (Gerente de Gente e Gestão), Luiz Cruz (CEO) e em especial ao fundador da empresa Peter Simon que com toda humildade me compartilhou de forma aberta a origem da marca;

Ao meu orientador Ailson Ramalho pela sua contribuição e a coordenadora do curso de publicidade e propaganda Maria Zita;

E a todos que de forma direta ou indireta me apoiaram para conclusão desse projeto, principalmente aqueles que estiveram sempre ao meu lado como os amigos mais íntimos e também a minha igreja, a todos minha eterna gratidão.

“A virada do século será a virada da emoção e não da razão, por isso vencerão as empresas que tiverem como sonho a ‘felicidade’ do seu público interno”.

*Analisa de Medeiros Brum*

## RESUMO

Esse estudo tem como objetivo analisar e descrever as ações de endomarketing desenvolvidas na empresa de calçados Kenner-PB, bem como entender o quanto essas iniciativas de marketing interno estão auxiliando o setor de Gente e Gestão no processo de engajamento dos funcionários e o quanto isso tem contribuído para o atingimento das metas da organização. Possibilitando observar as métricas e indicadores que norteiam esses avanços da gestão de pessoas através da comunicação interna. A pesquisa em questão se caracteriza como um estudo de caso, que se utilizou de dois meios para coleta de dados, um questionário que foi aplicado aos funcionários e entrevistas com o gerente industrial, gerente de gente e gestão, diretor da empresa e fundador da marca. A análise dos dados e informações coletadas confirmam a presença do endomarketing, apesar de não ter sido desenvolvido de forma planejada por ainda não ser uma ferramenta totalmente conhecida por parte da gestão, no entanto é notório os resultados demonstrados nos gráficos a partir dos anos de implantação da comunicação interna, principalmente no quesito empatia do colaborador com a marca.

**Palavras - Chave:** Endomarketing. Kenner. Resultado. Engajamento. Satisfação.



## **ABSTRACT**

This study has as objective to analyze and describe the actions of endomarketing developed in the shoe company Kenner - PB, and to understand how much these internal marketing initiatives are helping the "People and Management" sector in the process of employee engagement and how much this has contributed to the achievement of the organization's goals. Making it possible to observe the metrics and indicators that guide these advances in people management through internal communication. This research is characterized as a case study, that used two ways to data collect: a questionnaire that was applied to the employees and interviews with the industrial manager, the manager of the "people and management" sector, the director of the company and the founder of the brand. The data analysis and the information that has been collected confirm the presence of endomarketing, although it has not been developed in a planned way because it is not yet a tool fully known by the management, however the results demonstrated in the graphs from years of internal communication's implantation are notorious, mostly when the question is the collaborator's empathy with the brand.

**Key words:** Endomarketing. Kenner. Result. Engagement. Satisfaction.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Inauguração da Kenner-PB.....	5
<b>Figura 2:</b> Valores do Grupo S2 Holding .....	14
<b>Figura 3:</b> Premiação dos valores Kenner-PB .....	16
<b>Figura 4:</b> Supervisório da Kenner-PB .....	19
<b>Figura 5:</b> Ganhadores da Campanha Interna .....	22
<b>Figura 6:</b> Campanha interna do Rock In Rio.....	23
<b>Figura 7:</b> Publicação da parceria do jogador Marcelo com a Kenner .....	24
<b>Figura 8:</b> Estrutura da Kenner no Sítio São João .....	26
<b>Figura 9:</b> Evento interno do São João Kenner .....	26

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Resultado da pesquisa de engajamento da Kenner-PB 2017 .....	34
---	----

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Crescimento dos setores produtivo na Kenner-PB.....	6
<b>Gráfico 2:</b> Resultado da 1ª pergunta .....	29
<b>Gráfico 3:</b> Resultado da 2ª pergunta .....	30
<b>Gráfico 4:</b> Resultado da 3ª pergunta .....	30
<b>Gráfico 5:</b> Resultado da 4ª pergunta .....	31
<b>Gráfico 6:</b> Resultado da 5ª pergunta .....	32
<b>Gráfico 7:</b> Resultado da 6ª pergunta .....	32
<b>Gráfico 8:</b> Resultado da 7ª pergunta .....	33
<b>Gráfico 9:</b> Absenteísmo da Kenner-PB de 2013 a 2018.....	36
<b>Gráfico 10:</b> Rotatividade Kenner-PB de 2013 a 2018.....	37

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. A SANDÁLIA KENNER.....</b>	<b>3</b>
1.1 A ORIGEM DA MARCA .....	3
1.2 OS PRIMEIROS DESAFIOS.....	3
1.3 EXPANSÃO DA FÁBRICA.....	4
<b>1.3.1 O crescimento produtivo em Campina Grande .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3.2 A estrutura dos processos e consolidação das metas na Kenner PB.....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO 2. DO MARKETING AO ENDOMARKETING.....</b>	<b>7</b>
2.1 CONCEITOS DE MARKETING .....	8
<b>2.1.1 Composto de marketing .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.2 Produto .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.3 Preço .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.4 Praça .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.5 Promoção.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.6 Marketing 3.0.....</b>	<b>10</b>
2.2 O QUE É ENDOMARKETING?.....	11
<b>2.2.1 Relação do marketing com a comunicação interna .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2.2 Aplicações de endomarketing na Kenner-PB .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.3 Canais de comunicação .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.3 Programa de treinamento PDK .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.4 Relação entre marketing interno e externo.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.5 Rock In Rio .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.6 Sandálias Kenner M12 .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.6 Vila Sítio São João .....</b>	<b>24</b>
<b>CAPÍTULO 3. ANÁLISES DOS DADOS E RESULTADOS.....</b>	<b>26</b>
3.1 METODOLOGIAS DE CAPTAÇÃO DOS DADOS.....	27
<b>3.1.1 Apresentação dos gráficos da pesquisa .....</b>	<b>32</b>
3.2 GESTÃO E OBTENÇÃO DOS RESULTADOS .....	32

<b>3.2.1 Pesquisa de engajamento .....</b>	<b>32</b>
<b>3.2.2 Indicadores de absenteísmo e turnove .....</b>	<b>34</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>38</b>
<b>APÊNDICES A .....</b>	<b>41</b>
<b>APÊNDICES B .....</b>	<b>42</b>
<b>APÊNDICES C .....</b>	<b>43</b>
<b>APÊNDICES D .....</b>	<b>44</b>
<b>APÊNDICES E .....</b>	<b>45</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>46</b>

## INTRODUÇÃO

Esse projeto aborda o tema Endomarketing e Gestão de Resultado e tem como base as ações de comunicação internas desenvolvidas pela empresa Kenner –Pb, que busca se adequar a uma realidade do mercado competitivo atual, onde a mão de obra não é mais vista apenas como um elemento de produtividade, e sim como uma parte importante dos resultados de uma organização.

Essa relação tem sido pautada por uma comunicação interna participativa e transparente, e isso é possível através das novas técnicas de marketing, uma delas é o endomarketing, que foi criada por Saul Bekin e patenteada por ele em 1995.

Endomarketing são as ações de marketing voltadas para os funcionários de uma empresa e tem como objetivo motivá-los a alcançar as metas e objetivos da organização.

Em virtude dessa temática podemos refletir acerca de alguns questionamentos: O endomarketing pode ser considerado um mecanismo de gestão para obtenção de resultado dentro de uma empresa? Os valores de uma empresa, quando bem apresentados, promovem engajamento e agregam valor ao produto?

Neste sentido, é importante discutir sobre a qualidade do produto, o índice de rotatividade e ausência dos funcionários ao trabalho, fator fundamental para diferenciação competitiva.

A motivação de pesquisa sobre esse assunto se justifica por ser atual e com fundamental relevância para obtenção de resultados significativos, como explanados por Kotler e Fox (1994, p.31), “o marketing interno é a tarefa de contratações acertadas, treinamento e motivação de funcionários hábeis que desejam atender bem os clientes”. Ou seja, o nível de conhecimento que um colaborador tem da marca para qual ele trabalha, influenciará de forma positiva em seu desempenho produtiva.

No entanto, a observação participativa do autor deste trabalho, permitiu que a pesquisa fosse realizada de forma mais profunda, acompanhando a reformulação dos canais de informação e a implementação das ações de endomarketing que tem trazido resultados significativos para a empresa Kenner-PB.

O estudo será norteado a partir do resultado de pesquisa bibliográfica, além dos dados que foram coletados mediante a aplicação de um questionário aplicado junto aos funcionários dos setores administrativos e produtivos e de entrevista com os gestores da área de Produção. Gente e Gestão, CEO e fundador da marca.

Através deste estudo temos como objetivo geral identificar os níveis de satisfação e engajamento dos funcionários da fábrica das sandálias Kenner com as ações de endomarketing. Para tanto foram definidos como objetivos específicos: analisar o endomarketing através das novas perspectivas do setor de Gente e Gestão; observar as técnicas de comunicação internas adotadas na Kenner-PB; entender as relações da diminuição do absenteísmo e *turnover* (rotatividade de funcionários) com a promoção dos valores da empresa; quantificar o fenômeno de valorização da marca com a inserção das campanhas internas e externas.

Nesse sentido, a presente pesquisa busca subsídio junto aos autores que foram consultados para desenvolvimento das hipóteses levantadas e atestadas com base nos indicadores compilados, servindo como instrumento de redirecionamento de ações.



## **CAPÍTULO 1. A SANDÁLIA KENNER**

### **1.1 A ORIGEM DA MARCA KENNER**

A história da marca Kenner nasceu de forma espontânea e sensorial durante uma caminhada em uma praia da Califórnia entre o Peter Simon (Presidente e fundador da empresa) e seu amigo que era salva vidas, entre uma conversa e outra surgiu a ideia de criar um produto (sandália) que proporcionasse a sensação de conforto semelhante a quando pisamos na área da praia, e que tivesse o nome do seu amigo que apesar de se chamar Kenneth, era conhecido pelo apelido de Kenner que significa em alemão “conhecedor”. Pronto! Nascia em uma garagem, um produto feito de forma ainda improvisada por um surfista e um salva vida, mas que futuramente se tornaria uma das marcas de sandália mais conhecida no mercado brasileiro.

Pinto (1996) afirma que “a marca é a síntese dos elementos físicos, racionais, emocionais e estéticos nela presente e desenvolvidos através dos tempos”.

Podemos entender a partir dessa afirmação, que além de uma preocupação com a estética e atributos do produto, a marca foi desenvolvida através de uma construção de um elemento impalpável e acabou sendo materializadas em algo concreto, tornando até hoje a busca por sensações e experiências a mola propulsora para criação dos produtos da Kenner.

Fazem 30 anos que tudo isso aconteceu, especificamente em 1986, a marca recém criada iria ser conjugada ao grupo que hoje se chama S2 holding, onde já contava na época com as marcas Cantão e Redley que era consolidada no mercado de moda Carioca.

### **1.2 OS PRIMEIROS DESAFIOS**

Segundo o fundador da marca, o Sr. Peter Simon, as principais dificuldades no início foram basicamente duas.

1ª Distribuição – Era difícil convencer os distribuidores e lojistas do grupo colocar a sandália Kenner na vitrine, por se tratar de um produto novo e que ninguém conhecia, dificuldade essa que foi enfrentada com muita persistência, até que o produto ao poucos foi conquistando o seu público através de uma proposta inovadora e durável. O fundador queria desenvolver uma relação de confiabilidade e gerar fidelidade na compra segundo Petter Simon: É melhor ser importante para um lojista do que ser nada importante para vários. E assim a sandália que saiu de uma garagem ganhava aos poucos espaço nas vitrines das lojas e consumidores cada vez mais adeptos a proposta.

2º Química do produto – A sandália Kenner trazia uma proposta inovadora comparado com o que já havia no mercado, os elementos para compor um par requer um processo químico específico, desde a borracha usada no solado, que trazia uma proposta de ser resistente por se tratar de um processo de vulcanização, até as etapas de mistura para desenvolver uma palmilha que se assemelhasse ao conforto conceituado na origem da criação, aproximando a maciez de se pisar na areia da praia, esse era mais um desafio que requereu bastante esforço da equipe de engenharia de desenvolvimento, que depois de muitos testes e experimentos conseguiu chegar a qualidade de hoje.<sup>1</sup>

Entre essas dificuldades principais, outras preocupações surgiram ao passar dos anos em decorrência do crescimento da marca diante o mercado brasileiro, a Kenner ganhava cada vez mais espaço, e se tornava representativa nas diversas regiões, tornando uma das marcas de sandália mais conhecida no ramo calçadista. Em decorrência desse aumento das vendas, surgiu por volta de 2008 a necessidade de expandir a fábrica, que antes concentrava os setores produtivos e administrativos na cidade do Rio de Janeiro.

A organização começou então a pensar na expansão da planta fabril e a cidade escolhida foi Campina Grande na Paraíba.

## 4.2 EXPANSÃO DA PLANTA FABRIL

### 4.2.1 O crescimento produtivo em Campina Grande

Depois de duas décadas de fabricação dos produtos da marca no Rio de Janeiro, a fábrica tomou uma decisão muito importante para toda organização no ano de 2009, a transferência de parte da unidade de montagem das sandálias para Paraíba na cidade de Campina Grande no bairro do Distrito Industrial.

Os incentivos fiscais oferecidos pelo governo, a mão de obra qualificada, a mobilidade urbana e as instituições de ensino especializadas em desenvolver profissionais no ramo da indústria, foram alguns dos atributos que levaram a escolha do investimento na região, entre esses atributos o site Wikipédia descreve que a cidade possui 385 213 habitantes é hoje a segunda cidade mais populosa da Paraíba, também possui o segundo maior PIB entre os municípios paraibanos, representando 15,63% do total das riquezas produzidas na região.

---

<sup>1</sup> Entrevista concedida por SIMON. Peter [out.2018] entrevistador: Taylor Rodrigues, Campina Grande, 2018.10, arquivo em mp3 (1 h). As perguntas da entrevista na íntegra encontra-se no apêndice D desta monografia.

Uma evidência do desenvolvimento da cidade nos últimos tempos é o ranking da revista Você S/A do ano de 2018, onde a cidade aparece como um dos 100 melhores lugares para se trabalhar e fazer carreira do Brasil, sendo a única cidade do interior entre as capitais escolhidas no país. O município é ainda considerado a cidade mais dinâmica do Nordeste e a 6º do Brasil segundo “A Gazeta Mercantil”, e foi apontada como uma das 20 metrópoles brasileiras do futuro.

No princípio a empresa se chamava TESS indústria e contou com o apoio de instituições como o SENAI para utilização dos espaços onde eram realizadas as entrevistas, testes e treinamentos. Foi realizado um investimento altíssimo em maquinários, móveis, ferramentas, equipamentos dentre outros itens, garantindo o funcionamento dos diversos setores necessários para produção como: Recursos Humano, Financeiro, TI, Qualidade, Financeiro, Engenharia, SESMT, Armex, Almox, Montagem, Silk, Pesponto, Corte, Injetora, Distribuição e KIT.

A solenidade de inauguração foi realizada no dia 20 de novembro de 2009 pelo presidente da fábrica na época Thomaz Simon (filho de Peter Simon) e contou com a participação do governador do estado em exercício Jé Maranhão e o prefeito da cidade Veneziano Vital, a fábrica contava com 250 funcionários na ocasião e já anunciava que a unidade de Campina Grande tinha como objetivo quadruplicar o número de funcionários nos próximos anos.

**Figura 1:** Inauguração da Kenner-PB



**Fonte:** [www.obeabadosertão.com.br](http://www.obeabadosertão.com.br)

#### **4.2.2 A estruturação dos processos e consolidação das metas na Kenner-PB**

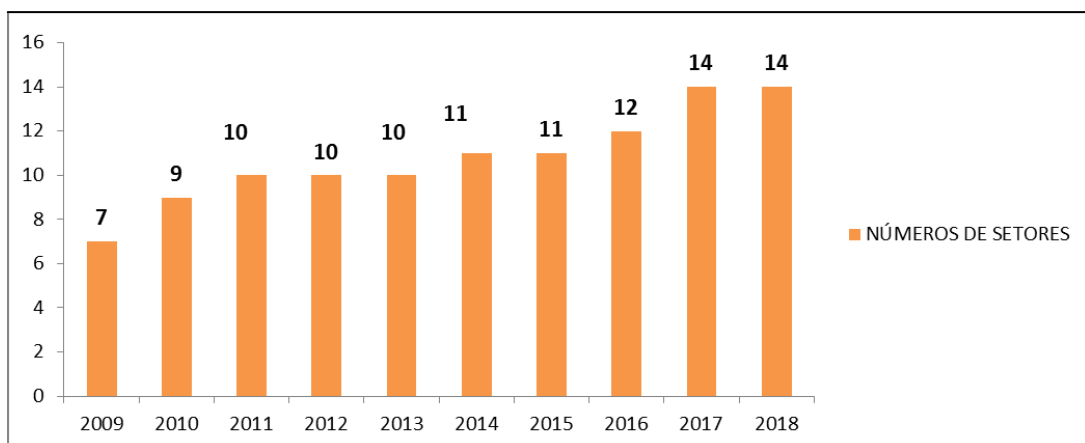
A empresa tem hoje 29 anos de história na produção de sandália masculina, feminina e infantil, possuindo um parque fabril de 40 mil metros quadrados na cidade de Campina Grande-PB, onde emprega em média 1500 funcionários diretos, divididos em setores

produtivos, logísticos e administrativos, além de contar com 3 fábricas terceirizadas que estão situadas em Patos, Itabaiana e Timbaúba, garantindo uma produção diária de 25 mil pares de sandálias, o seu portfólio é bastante vasto e entre suas linhas estão a Summer, Joy, Lips, Kivah, Action, NK5, Racho entre outras, essas linhas são renovadas a cada semestre, além de contar com as coleções extras de alto verão e alto inverno.

Desde sua inauguração a empresa tem enfrentado o desafio de crescer a produção e em decorrência também os seus processos e setores. Mediante a esses desafios a empresa tem a mais de 4 anos implantado mecanismos e sistemas de gestão de resultados, como o objetivo de controlar os erros, identificar os gargalos e redefinição de seu layout para adesão das novas fábricas dentro da já existente, como a introdução da Fábrica de Placas em 2017 e da Fábrica de Solados em 2018, ambas funcionavam no Rio de Janeiro, e por decisão do conselho foram transferidas por completo para Campina Grande na Paraíba.

Além da realocação de estrutura, maquinário e equipamentos, existia uma preocupação quanto ao fator “Gente”. Por se tratar de uma mão de obra que estava trabalhando para fábrica a anos e estavam sendo transferidos do Rio de Janeiro para uma região do nordeste, era necessário construir uma estrutura de acolhimento capaz de fazer com que a engrenagem não parasse de funcionar, e o canal de comunicação deveria ser ajustado para atender essa mudança, que já vinha acontecendo desde sua inauguração com demonstrado no gráfico de aumento dos setores produtivos abaixo;

**Gráfico 1:** Crescimento dos Setores Produtivos da Kenner -PB



**Fonte:** Autoria própria a partir dos relatórios industriais da fábrica

É perceptível que a fábrica da Kenner na Paraíba apresentou um crescimento de setores de 50% se considerarmos os anos de 2009 e 2018, dobrando o seu leque de

possibilidades produtivas e consolidando a sua instalação em Campina Grande como a matriz produtiva da marca atualmente.

## CAPÍTULO 2. DO MARKETING AO ENDOMARKETING

### 2.1 ORIGEM E CONCEITO DE MARKETING

O marketing nasce da necessidade do cliente, que com a evolução industrial passa a ter mais opções de compra e querer entender cada vez mais sobre o que está consumindo, no entanto as empresas se veem obrigadas a mudar as suas estratégias que antes eram voltadas para o produto e passam a ter que entender os anseios dos clientes. Desse desafio nasce os primeiros conceitos, que segundo Kotler (2000) passa a exigir ainda mais qualidade, além da customização.

O cenário todo muda em decorrência desse novo posicionamento do consumidor, e o marketing passa a ser ainda mais explorado como uma ferramenta de captação de clientes, em decorrência desse fato os conceitos de marketing são ainda mais bem definidos, pois ao contrário do que muitos pensam, o marketing não se resume apenas à venda e propaganda de um produto, porém esses são apenas umas das diversas funcionalidades dele, a começar pela origem do nome que vem do inglês e pode ser traduzido como “mercado”, segundo Las Casas (1991, p.13),

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e impacto que estas relações causam ao bem estar da sociedade.

Portanto, podemos afirmar que o marketing permeia por diversos sentidos sejam eles sociais ou mercadológicos, mas de todo modo não perde a sua essência que é pautada na necessidade do consumidor com definido por Kotler e Armstrong (1998, p.3) como um “processo social e gerencial através do qual os indivíduos e grupos obtêm aquilo que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores”.

A partir desses conceitos conseguimos perceber que o marketing passou por várias mudanças ao longo das décadas e ainda continua sofrendo impactos significativos no tocante as nossas perspectivas tecnológicas e humanas. É fundamental que as organizações ajustem suas estratégias e planejamentos visando sempre as necessidades dos consumidores, fazendo com que o seu poder competitivo aumente, frente aos seus concorrentes,

Os objetivos internos das empresas e os anseios e necessidades dos consumidores devem estar integrados como um organismo que depende de um alinhamento, e isso deve ser considerado durante o planejamento como explanado por Kotler:

Ao fazer seu planejamento de marketing, a organização deve considerar que o sucesso do plano mercadológico é afetado pelo restante da empresa. Toda as funções de uma organização deve interagir para alcançar seus objetivos globais. Todos os departamentos precisam “pensar no consumidor” e trabalhar junto para satisfazer suas necessidades e expectativas (KOTLER, 1996, p.49).

Portanto é possível afirmar que as organizações devem estar sempre alertas para os fatores externos. É fato que a concorrência aumentou de forma considerável e hoje as empresas devem estar preocupadas não só com os novos clientes, mas também com a fidelização dos antigos, no entanto compostos são utilizados para se obter resposta desses clientes como trataremos no próximo tópico.

### **2.1.1 Compostos de marketing**

O marketing como vimos foi ganhando novos formatos ao longo dos tempos, e hoje podemos aplicá-lo de diversas formas, seja do digital ao pessoal do ambiental ao empresarial. Essas variáveis podem ser controladas a partir dos compostos de marketing, que são classificados como preço, produto, ponto de venda e promoção, o conhecido 4 Ps, que é defendido por Kotler (1996, p. 316) como “o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo”. Podemos também complementar com a afirmação de Kotler e Armstrong (2007, p.42), que mix de comunicação “consiste em tudo que a empresa pode fazer para influenciar a demanda de seu produto”.

Mas para entendermos melhor sobre esses compostos é importante descrever os conceitos de cada um deles.

### **2.1.2 Produto**

O produto é o que a empresa oferece ao seu consumidor baseado nas necessidades dele, que por sua vez foi previamente estudado e analisado, para Kotler (2000) a observação da pessoa física ou jurídica com o objetivo de atender uma necessidade de ser feito de uma forma bem específica, levando em consideração diversos aspectos como: desenho, nome, marca, forma, estilo, embalagem, variedades, serviços, garantia entre outros.

Reforçando essa visão o autor Churchill (2000, p.164) diz que “Um produto certo deve ter qualidade e padronização em termo de característica, desempenho e acabamento e que atenda as expectativas e necessidades”.

Contudo compreendemos que se faz necessário atender as demandas do nosso cliente alto, com base em teste, análises, estudos e observações, tornando o produto ainda mais assertivo, e garantindo assim a obtenção de resultados e lucro como explanado no próximo P.

### **2.1.3 Preço**

O preço caracteriza-se como a unidade de valor que será troca pelo produto de uma determinada empresa, para Las Casas (2001) o preço representa uma troca entre os esforços que foram necessários para concepção daquele produto e as expectativas do cliente que está disposto a adquirir o mesmo, pois o preço é o que dar valor as coisas e ele é importante na valorização de todo o processo de concepção do produto.

No composto de marketing o preço pode ver visto como uma ferramenta utilizada para obtenção de resultados de uma organização e para decisão de preço teve ser levadas em consideração a distribuição e principalmente o público alvo (KOTLER, 2007).

Para um profissional de marketing o preço é um fator importante para construção da estratégia de divulgação e meios de comunicação, bem como o direcionamento dos investimentos financeiros (Las Casas 2006).

### **2.1.4 Praça**

Praça pode ser explicada como um conjunto de organizações que dependem uma das outras para organizar e disponibilizar os seus produtos afim de apresentá-los aos seus clientes (URBAN, 2006). A palavra vem do inglês “place” que significa posto ou alocação, o local onde será disponibilizado o produto no mercado.

Observamos que a variável do composto praça vai além da distribuição, alocação, conservação ou transporte do produto, tem também uma ligação com as pessoas que estão ligadas com todos esses aspectos.

Um desses componentes é a distribuição que tem um papel fundamental no bom andamento desse processo, para Kotler (2000) a distribuição tem o papel de disponibilizar o produto para seu consumidor levando em consideração os diferentes canais, pois para o autor



é preciso ter um conjunto de habilidades necessárias para que a transferência aconteça de forma segura e eficiente, evitando problemas posteriores de armazenamento e reposições.

### **2.1.5 Promoção**

Define-se promoção o conjunto de esforço voltado para promover um produto se utilizando de mecanismo de comunicação como rádio, TV, jornais, revistas entre outros.

Conforme Kotler (2000), a promoção se refere a um conjunto de atividades controladas pela empresa e teve ser visto como um processo interativo entre as duas partes, a empresa e o seu público.

Além disso é importante ressaltar que a propaganda é diferente da promoção, pois uma tem o papel de enaltecer os atribuídos e benefícios do produto ou serviço, porém a promoção tem como objetivos vender, atribuindo incentivos adicionais para aquisição mais rápida possível por parte do consumidor (URBAN, 2006).

Mais toda essa onda de venda e exposição do produto se modernizou junto com as novas perspectivas de avaliação e envolvimento do consumidor, que está cada vez mais integrado e conectado como descrito no próximo tópico.

### **2.1.6 Marketing 3.0**

Atualmente vivemos a era do marketing 3.0, que está voltado para o ser humano em sua essência levanto em consideração suas emoções e sentimentos. De acordo com o autor Kotler,

O Marketing 3.0 leva o conceito de marketing à área das aspirações, valores e espírito humano, marketing 3.0 acredita que o consumidor são seres humanos completos, cujas outras necessidades e esperanças jamais devem ser negligenciadas. (KOTLER, 2010, p. 5).

Podemos observar através da fala do autor que desenhamos as ações e estratégias das marcas, tudo por causa do avanço da tecnologia e dos meios de comunicação que nos permite expressar nossas opiniões ou até mesmo promover um serviço e produto que marcou nossa vida, as empresas que tem percebido esse novo formado do mercado tem grande êxito diante do cenário competitivo que estamos inseridos.

Mas para entendermos melhor sofre essa evolução do marketing 1.0 para o 2.0 e enfim chegamos ao 3.0, Kotler destaca bem 3 fases

Na primeira fase, o marketing era orientado pela transação, concentrava –se em efetuar a venda. Na segunda fase, o marketing tornou-se orientada pelo relacionamento – como fazer o consumidor voltar e comprar mais. Na terceira fase, convida os consumidores a participar do desenvolvimento de produtos da empresa e de suas comunicações. O marketing colaborativo é o primeiro elemento básico do marketing 3.0. As empresas que praticam o Marketing 3.0 querem mudar o mundo. Não conseguimos fazê-lo sozinho, o marketing 3.0 representa a colaboração de entidades de negócios que compartilham conjuntos semelhantes de valores e desejos. (KOTLER, 2010, p.12)

Essa nova forma de ver o cliente, amplifica a relação entre as empresas e o seu consumidor, mas essa interação ultrapassa os territórios de externos e permeiam as estruturas internas das empresas, possibilitando que os funcionários das organizações também participem de forma atuante nesse processo de atendimento das necessitantes intrínsecas de um indivíduo, técnica que é denominada como endomarketing.

## 2.2 O QUE É ENDOMARKETING?

Visto que o marketing tem um papel fundamental na integração dos objetivos de uma organização e o seu cliente, podemos analisar que as demandas dos clientes que estavam dentro das empresas também precisavam ser atendidas, afinal, o funcionário é o principal cliente do produto ou serviço que ele constrói no dia a dia, estamos falando de um novo conceito de marketing, que está voltado para dentro das empresas, o chamado endomarketing, que surgiu no Brasil por volta de 1970 mais se firmou em 1990, mais especificamente em 1995, essa expansão é descrita por Brum (2005).

Um dos disseminadores do novo termo no Brasil foi o Saul Faingraus Bekin, que é considerado o pioneiro do conceito, e se analisamos a origem da palavra, o termo “endo” provém do grego que quer dizer “ação interior ou movimento para dentro”, segundo o autor:

Endomarketing é toda e qualquer ação de marketing para o público interno, o funcionário da empresa e organização. É um processo cujo foco é sintonizar, para implementar e operacionalizar, a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação para o mercado (BEKIN, 1995, P.11).

No entanto o marketing interno vai além da organização e sincronismo das ações de uma organização, pode ser considerada uma ferramenta importantíssima na gestão de pessoas e por sua vez na obtenção de metas e resultados, porém é preciso haver uma comunicação verdadeira e clara da empresa com os seus funcionários, fazendo com que eles se tornem os defensores do seu local de trabalho, Marchiori afirma que:

“O fator fundamental de sucesso nas empresas tem sido uma comunicação clara, verdadeira e direta, evidenciando objetivos e rumos, demonstrando o processo e as dificuldades a serem enfrentadas. Esta postura empresarial chama a participação, compromete os funcionários, torna a empresa conhecida e transparente. Tudo isto é possível pela visão e vontade da alta administração em transformar os relacionamentos com os seus colaboradores, via comunicação interna – Carregada de sentimentos, entendimento, visão, compreensão, dedicação, conhecimento, valorização e criação de vínculos e valores que retratem uma cultura organizacional que viabiliza a existência de uma organização com credibilidade (apud NASSAR, 2005, p. 115 apud Silveira e Tófani, 2007).

Ainda sobre essa ótica, Brum (2000, p.27) relata que o marketing interno tem como função dar ao funcionários recursos como: educação, carinho e atenção, tornando ele bem preparado, criativo e feliz para surpreender e encantar os clientes externos a partir da produção do produto e serviço desenvolvido pelo mesmo.

Contudo podemos observar que o endomarketing é um investimento que implicará em resultados significativos quando bem executados, é fato que para uma empresa atingir suas metas durante um período é possível, mas mantê-los é sem dúvidas o grande desafio, no entanto podemos afirmar que os funcionários quando estão satisfeitos com a organização que fazem parte, contribuem de forma natural com todas as metas estabelecidas, além de impactar não apenas o sistema interno da organização mas toda a cadeia que inclui os clientes externos e o processo de exposição e venda de um produto e serviço, fatores como qualidade, durabilidade, confiança e acabamento, antes de chegar na mão de um consumidor final, possivelmente permeou por todo processo produtivo que é feito por máquinas e equipamentos, mas operados por seres humanos, que são compostos por sentimentos, anseios e necessidades, elementos esses que precisam ser alimentados sistematicamente, gerando a partir dessas iniciativas a fidelidade e comprometimento do funcionário. Brum (1998) sintetiza essas considerações, ao declarar que as empresas precisam entender que investir em seus funcionários é um elemento chave para o desenvolvimento de relacionamento e obtenção da lealdade.

Vimos que a ferramenta possibilita um processo de troca que constrói uma segurança no relacionamento com o público interno (BEKIN 2004), mais para que todas essas ações de marketing voltadas para o cliente interno sejam eficazes, a comunicação interna deve ser feita no tempo e com os canais adequados, tema desenvolvido com maior clareza no próximo tópico.

### 2.2.1 Relação do endomarketing com a comunicação interna

Dentro das empresas é comum que a comunicação interna e o endomarketing sejam trabalhados sem distinções, mas é fundamental entendermos os itens que os diferenciam, para Brum (2011) a comunicação interna é a informação transmitida através de canais internos e das lideranças e o endomarketing é a informação passada com técnica e estratégia de marketing, tendo um objetivo além de apenas comunicar, mais também de vender uma ideia, tornando assim os dois complementares, sobre a mesma perspectiva ela reforça afirmando que os canais devem ser adequados e de instrumentos transparentes, seguros e coerentes. E o preparo dessa notícia deve ser de forma que seja bem recebida pelo funcionário. (BRUM, 2005).

Em contra partida o Bekin (2004, p.98) explica que “a maioria das empresas informa, mais não se comunica”, ou seja, uma comunicação para se obter resultado se faz necessário que se haja *feedback*<sup>2</sup>, é preciso que o funcionário perceba que está sendo ouvido, e que esse processo da informação produza conhecimento, gerando um desenvolvimento individual e organizacional, desse modo compreendemos que a comunicação deve ser contínua e circular, permitindo que todos possam contribuir para o entendimento da mesma, evitando que seja ruidosa, e cause danos aos objetivos esperados.

### 2.2.3 Aplicação do endomarketing na Kenner-PB

Mediante a esses conceitos, podemos analisar as iniciativas realizadas pela empresa Kenner, objeto de estudo do presente trabalho, pois suas iniciativas atestam em tese os conceitos atribuídos ao endomarketing, e me permitem relatá-los através da observação participativa, possível pelo fato do autor desse projeto fazer parte da área de treinamento da mesma.

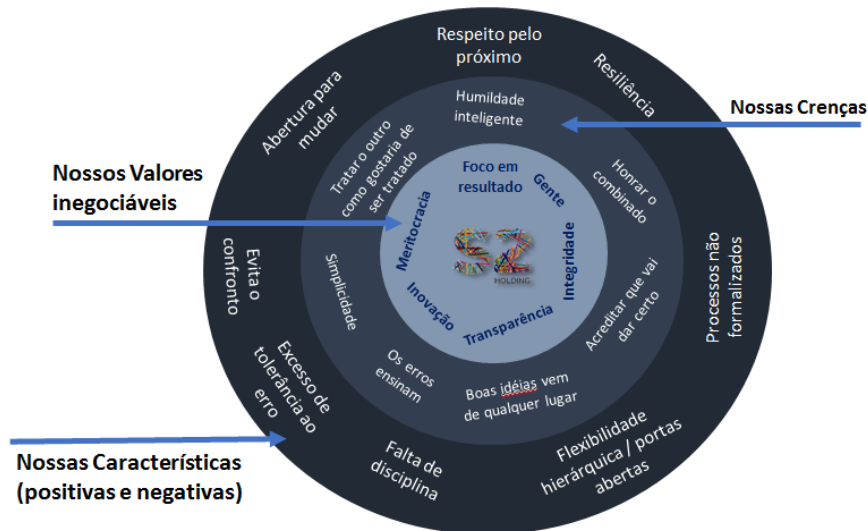
A empresa Kenner passou ao longo dos anos por modificações sobre o seu posicionamento, principalmente no que diz respeito aos seus valores, que para a empresa são inegociáveis, e os mesmos são sempre considerados e consultados no norteamento das ações e planejamento não só da marca mais do grupo a qual faz parte o S2 holding.

Outro ponto importante para o grupo como um todo são as crenças e as características sejam elas positivas ou negativas como demonstrado na figura abaixo.

---

<sup>2</sup> Feedback – informação que o emissor obtém da reação do receptor à sua mensagem, e que serve para avaliar os resultados da transmissão

**Figura 2:** Valores do Grupo S2 Holding



**Fonte:** Slides do treinamento de PDK (Programa de Desenvolvimento Kenner)

No tocante ao funcionamento da divulgação desses princípios na unidade Kenner-PB, e desenvolvido de forma constante os valores da empresa, afim de motivar os funcionários para o cumprimento dos valores, criando uma ligação das crenças da empresa com os objetivos deles, segundo Bekin:

(...) a motivação é um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e objetivos da empresa para integrá-lo a cultura organizacional. Este comprometimento implica no aprimoramento do desempenho dos funcionários por meio de sua valorização e sua satisfação como indivíduo que pertence a uma organização (BEKIN, 1995, p.68).

Essa comunicação é realizada através das RMR (Reunião Mensal de Resultados), que acontece nos primeiros dias de cada mês e reúne os funcionários dos 14 setores produtivos e 30 setores administrativos, divididos em 7 turmas e em 3 turnos. A reunião tem o envolvimento de todos os gerentes da planta fabril e contém informações das áreas de Qualidade, Produção, Manutenção, Segurança, Faturamento e do setor Gente e Gestão que organiza e direciona toda a reunião, que tem como objetivo principal deixar o funcionário ciente dos resultados obtidos pela empresa no mês anterior, possibilitando que o mesmo se sinta parte do atingimento das metas.

Podemos analisar que essa ação tem trazido uma conscientização ainda que intrínseca de que o indivíduo que recebe a informação se sente parte dela e por sua vez ajuda a empresa a galgar os seus resultados, se observamos pelo ponto de vista da palavra organização, percebemos que assim como um organismo estamos interligados e apesar de possuirmos características distintas, nos completamos quando temos um objetivo comum. Para Brum:

[...] dar aos funcionários as informações necessárias para realização de um bom trabalho, cumprimenta-lo pessoalmente por uma tarefa bem feita, enviar-lhe uma mensagem escrita elogiando o seu desempenho, solicitando suas ideias mostrando o quando são importantes para empresa, envolve-los nas questões e decisões relacionadas com o seus trabalhos e com a sua área de atuação, etc. Tudo que é feito no sentido de uma maior aproximação, empresa/ funcionário. Do programa mais sofisticado a ação mais simples, está inserido no contexto de endomarketing (BRUM, 1998, p.28-29).

Além dessas ações é importante atenta-se aos mecanismos de manutenção dessa informação, evitando ruídos e desgaste de comunicação, proporcionando uma confiança nas informações repassadas e por sua vez gerando interação da meta com os anseios dos funcionários, como a afirmado por Kotler (200, p.58) “Satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho ou resultado percebido de um produto em relação expectativas do comprador”.

As RMR tem sido uma ferramenta que reforça os valores da empresa, e uma dessas ações desenvolvida durante a reunião é os Guardiões dos Valores Kenner. Que consiste em uma ação onde são escolhidos 3 funcionários de área distintas pelo setor de Gente e Gestão, buscando sempre trabalhar um valor a cada reunião e ligando as características do funcionários com a descrição dos 6 valores;

- **FOCO NO RESULTADO:** Nos comprometemos no atingimento dos objetivos de crescimento e prosperidade da empresa.
- **INOVAÇÃO:** A inteligência ativa e a curiosidade inovadora interagem produtivamente no desenvolvimento de marcas e produtos de sucesso e de processo continuamente aperfeiçoados.
- **GENTE:** Trabalhamos com o melhor time de profissionais do mercado, atuando com iniciativa, envolvendo pessoal, pragmatismo, persistência, entusiasmo e ousadia. Valorizamos a qualidade em tudo o que fazemos
- **MERITOCRACIA:** Todos que criam e produzem valor devem deste valor compartilhar na proporção de sua contribuição;

- **TRANSPARÊNCIA:** Nos comunicamos com clareza de objetivos e propósitos. Entendemos que o engajamento de todos advém da compreensão real dos fatos da empresa.
- **INTEGRIDADE:** Nossas ações e relações são embasadas em integridade de caráter.

**Figura 3:** Premiação dos Valores Kenner



Fonte: Lâmina da apresentação da RMR da Kenner de dezembro 2017

Depois do anuncio da pessoa escolhida é chamada a frente para discursar sobre a sua percepção acerca do reconhecimento e recebe um certificado com a camisa e o chaveiro. Para Andreia Leão a gerente da área de Gente e Gestão da Kenner – PB, que trabalha na fábrica a mais de 2 anos, essa ação tem como intuito gerar o envolvimento do funcionários com as metas da empresa. Na entrevista realizada no dia 18/10/2018 ela ressalta que:

(...) o funcionário precisa compreender a contribuição dele no dia a dia, até mesmo para fazer sentido a atividade. Por que que eu estou acordando e vindo trabalhar? É só por causa do salário? Ou porque a empresa está tendo um resultado com o meu trabalho? Até também para entender quando o resultado não está favorável, alguns cortes que são necessários, algumas resseções, para que o valor transparência seja realmente aplicado no dia a dia. (ANDREA, 2018)<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Entrevista concedida por LEÃO. Andrea [out.2018] entrevistador: Taylor Rodrigues, Campina Grande, 2018.10, arquivo em mp3 (20 min). As perguntas da entrevista na integra encontra-se no apêndice C desta monografia.

Alinhado a essa colocação, o fundador da marca Kenner o Sr. Peter Simon afirma em entrevista realizada no dia 15/10/2018 que “o verdadeiro marketing é aquele que advém de informações que quando repassadas são reforçadas através de ações diárias, nomeada por ele como o ciclo que se reforça com atitudes”.

Compreendemos que a comunicação gera envolvimento de todas as partes em todo o processo de construção de um produto, e uma empresa com funcionários satisfeitos, advém de um trabalho bem integrado da informação. Para Brum (2005) “ninguém gosta daquilo que não conhece: ninguém luta por uma meta que não sabe qual é, e ninguém informa sobre o que não sabe” (p.49).

Vimos que a construção de um funcionário engajado com a empresa tem maior impacto quando o mesmo é valorizado a partir da informação de sua importância no meio em que ele trabalha, em virtude disso é preciso investimentos não só na estrutura de divulgação e nos canais de comunicação, mas também no conhecimento e capacitação do colaborador, pois se existe uma pretensão de desenvolvimento da organização, são esses indivíduos que por sua vez devem estar capacitados, para assumir cargos mais elevados.

Segundo Gutierrez; Coelho (2008) afirma que “O elemento humano é peça fundamental na prestação dos serviços, por isso é necessário qualificá-lo e motivá-lo para que desempenhe suas funções da forma esperada” (p.1).

Para Brum (apud SHCOLINIK, 2003) é uma questão de integração e que acontece em 4 níveis: Integração das pessoas, Integração da pessoa com a empresa, Integração das pessoas com os gestores e Integração das pessoas com os setores. A integração pode ocorrer de diversas formas, ou seja, durante o processo de admissão, treinamento, reunião, comemoração e etc.

Portanto o treinamento é uma das bases importante do endomarketing, desde os que tratam de assuntos operacionais e estruturais da empresa a qual está inserido até os que informa sobre conteúdo diversos que não estejam ligados diretamente com suas atividades. Criando assim um profissional preparado para concorrer as vagas ofertadas pelo departamento de RH.

Na Kenner-PB a estrutura do departamento pessoal vem passando por várias transformações desde o ano de 2016, sempre embasado no valor “Gente”. O departamento que antes era nomeado por RH (Recursos Humano), passou a se chamar Gente e Gestão, e entre os seus objetivos está principalmente o desenvolvimento das pessoas, criando programas como:



- **Café com DN (Diretor de Negócios)** – Projeto que fomentar um bate papo com os funcionários e o diretor de negócios da empresa, o objetivo é levantar as principais dificuldades da empresa na visão de representantes de variados setores, a divulgação para inscrição do café é feita através dos murais de aviso e e-mail;
- **Festa das crianças** – Esse evento acontece todo ano no mês de outubro, é feita toda uma estrutura de entretenimento e diversão dentro da fábrica para que os pais tragam os seus filhos para comemorar o dia da criança e mostra o seu local de trabalho;
- **Aniversariantes do mês** – Todo mês a fábrica desenvolve uma festa para os aniversariantes, e durante a comemoração são feitas dinâmicas e sorteios da sandália Kenner, além dos funcionários poderem trazer um membro de sua família para conhecer a empresa;
- **Canal de denúncia** – A empresa tem como prática a transparência que possibilita que os funcionários se sentir com a necessidade de escrever sobre qualquer acontecimento ocorrido dentro da empresa, pode relatar através dos envelopes de denúncias que são colocados com uma urna em lugares estratégicos, garantindo o sigilo da informação;
- **Semanas de conscientizações e datas comemorativas** – Os eventos e datas importantes são celebrados pela empresa com festa, ou lembranças personalizadas, buscando sempre uma integração do cotidiano do funcionário com sua rotina profissional, inclusive com semanas de conscientização com o outubro rosa, novembro azul e maio amarelo;
- **Fale para gente** – É mais um canal de comunicação através de reunião semanal, onde os representantes das áreas interagem diretamente com o Gente e Gestão para *feedbacks* de elogios, críticas, sugestões, opiniões e reclamações.

### 2.2.3 Canais de comunicação

Os canais de comunicação são ferramentas importantes para o alinhamento das informações e possibilita a ausência de ruído dentro da organização, permitindo que o meio de comunicação seja monitorado e planejado, dentre os canais de comunicação utilizado na Kenner –PB destaque os seguintes;

- **Supervisório** - São 13 televisores que estão espalhados por toda a fábrica, como informações da meta e avisos de segurança, bem como campanhas externa da marca, mantendo o funcionário informado sem sair do seu posto de trabalho;

**Figura 4:** supervisor da Kenner-PB



Fonte: Foto de autoria própria

- **E-mail** – A empresa conta com um e-mail do setor de Gente e Gestão que tem como função a divulgação para todos os funcionários detentores de e-mail acerca dos eventos e movimentações realizadas como desligamento ou contratação;
- **Quadros de Aviso** – Esse canal de comunicação está distribuído pelos corredores da fábrica e em todos os setores administrativos, sua função é atingir o público que não possuem e-mail e tem como finalidade divulgar avisos mais específicos como recrutamento, aniversariantes, padrões e normas internas.

Entre essas ações a empresa desenvolve programas específicos de desenvolvimento do conhecimento e preparação para futuros líderes como descrito no próximo tópico.

#### **2.2.4 Programa de treinamento PDK (Programa de Desenvolvimento de Líderes)**

Os empregados precisam ser envolvidos e valorizados, principalmente os líderes que desenvolvem um papel de inspiração para os empregados, a empresa por sua vez deve criar programas que ajude no crescimento intelectual dos seus colaboradores, essa perspectiva é trabalhada pela Kenner através do PDK (Programa de Desenvolvimento de Líderes) que tem como finalidade desenvolver os funcionários que exercem cargos de liderança ou possui potencial para ser futuramente um líder. Essa ação vem sendo desenvolvida há mais de 2 anos e hoje conta com várias turmas divididas nos níveis prata (fase inicial do programa de desenvolvimento) e ouro (fase mais avançada do treinamento), um ponto a ser observado no

projeto PDK é que os ministrantes dos conteúdos, que são os próprios funcionários, geralmente gerente e coordenadores com competência em diversas áreas como: Relação interpessoal, contabilidade, gestão empresarial, qualidade, processos e sistema, inovação e outros.

Entendendo que somos seres diferentes é importante entender as habilidades de cada funcionário, para que ele seja desenvolvido em suas habilidades individuais e gere resultados para empresa, acerca disto, Chiavenato (2004, p. 18-19) ressalta que:

As pessoas são diferentes entre si e dotadas de personalidade próprias, como uma história pessoal e particular [...] as pessoas são os elementos vivos e impulsionadores da organização e capazes de dotá-las da inteligência, talento e aprendizagem indispensável [...] as pessoas são os parceiros das organizações e os únicos capazes de conduzi-la a excelência e sucesso.

Além do PDK construir um líder preparado para os desafios da organização, permite que seja feita uma integração entre as áreas, gerando um conhecimento de um gestor acerca das habilidades dos funcionários, que por se tratar de uma fábrica com mais de 1000 pessoas, ajuda nesse processo de apresentação desses talentos e possivelmente facilita no momento do recrutamento

Um aspecto importante para dar embasamento a esse trabalho é a construção dos procedimentos operacionais como POP's (Procedimento Operacional Padrão), que consiste em descrever de forma ampla os processos, as LUP's (Lição de Um Ponto) que tem como finalidade detalhar em um documento todo o passo a passo de cada ponto de trabalho e as Normas Internas que são as orientações da organização para o funcionário acerca de alguns procedimentos internos. Esses procedimentos juntos, possibilitam que as informações estejam alinhadas com os objetivos corporativo da organização.

### **2.2.5 Ligação entre o marketing interno e externo**

Baseados nas técnicas desenvolvidas para os clientes externos e internos, nos faz refletir acerca da relação entre as ações de marketing e o endomarketing, podemos nos perguntar de que maneira as estratégias de publicidade que são executadas através dos meios de comunicação de massa interferem de que forma no processo de produção de um produto?

De acordo com Luiz Cruz atual diretor de negócios da Kenner, em entrevista respondida no dia 21/11/2018;

As pessoas gostam de trabalhar em empresas de sucesso, que sejam vencedoras e tenham reconhecimento do mercado. Quando ações de marketing começam a dar maior visibilidade a marca e divulgada na mídia, naturalmente existe orgulho de fazer parte deste projeto por parte dos colaboradores. Porém, entendo que este sentimento de engajamento é frágil e vulnerável se não houver um trabalho de comunicação interna e transparência na informação por parte da companhia.<sup>4</sup>

Baseado na fala do diretor da empresa, podemos analisar alguns fatos de ações externas de marketing que impactaram diretamente os funcionários, somos serem dotados de emoções e expectativas e quando elas são alimentadas, geram sensações de realização e satisfação. Satisfazer é um dos principais objetivos tanto do marketing como do endomarketing, em decorrência disso é preciso criar uma atmosfera de encantamento em torno do produto, e construir uma personalidade para marca que se assemelhe com o consumidor.

Na medida que é feita essa construção dos atributos da marca, passamos a vender sentimentos e experiência e foi dessa forma que observamos o crescimento expressivo da marca Kenner a pouco mais de dois anos, O reposicionamento da marca desde a tipografia utilizada no nome, até a reestruturação da gerencia dos setores de marketing, comunicação e comercial, permitiram que a marca alcançasse números expressivos. Antes a marca divulgava seu produto de forma reservada nas redes sociais e realizava ações mais voltadas para os seus pontos de vendas, saiu da vitrine e patrocinou eventos internacionais como o Rock In Rio.

A marca redefiniu toda a sua estratégia de marketing sem deixar suas origens, no entanto não deixou de investir na divulgação massiva, apostando sempre no esporte, até que em maio de 2018 fechou uma parceria com jogador internacional de futebol Marcelo Vieira, que estava preste a disputar mais uma copa do mundo.

Além de ações regionais como a do Maior São João do Mundo, onde a marca esteve realizando uma ativação na Vila Sítio São João, entre outras ações que contribuíram para uma valorização e conhecimento amplo da marca, trazendo resultados expressivos para organização, só em 2018 a marca passou de 57 mil seguidores em junho no instagran para 100 mil no mês de novembro, uma média de 10% de crescimento a cada mês.

Enquanto as ações eram desenvolvidas externamente, os funcionários eram comunicados através de informativos e campanhas na fábrica Kenner –PB como descritas abaixo.

---

<sup>4</sup> Entrevista concedida por CRUZ. Luiz [nov.2018] entrevistador: Taylor Rodrigues, Campina Grande, 2018.11, arquivo no e-mail: Taylor.rodrigues@outlook.com. As perguntas da entrevista na integra encontra-se no apêndice E desta monografia.

### 2.2.6 Rock In Rio

A ação interna tinha como tema “DA FÁBRICA AO ROCK IN RIO” e um de seus objetivos principais era fazer com que seus funcionários se sentissem participante do festival, que na edição de 2017 deve o patrocínio das sandálias Kenner, pois era ele que tinha produzido com qualidade o produto que estava patrocinando esse evento de grande visibilidade mundial. O outro objetivo era impulsionar as vendas da coleção Rock In Rio na loja que funciona dentro da fábrica, e para que aumentasse as vendas internas foi lançada uma promoção exclusiva para os funcionários.

Figura 5: Campanha Interna do Rock In Rio



Fonte: E-mail oficial da Kenner PB

O engajamento foi instantâneo, e a campanha se estendeu para redes sociais dos colaboradores, os mesmos foram incentivados pelos quadros de aviso, e-mail e de forma oral, que eles podiam participar da mesma campanha que estava acontecendo no festival onde as pessoas que tirassem uma foto com a sandália da coleção Rock In Rio e postasse em suas redes sócias marcando a Kenner, as melhores fotografias iriam aparecer no *faceboock* oficial da marca.



Fonte: E-mail oficial da Kenner-PB

### 2.2.7 Sandália Kenner M12

Quanto aos resultados internos com a parceria da Kenner e o Marcelo Vieira, atual lateral esquerda do time de futebol Real Madrid e Seleção Brasileira, podemos enxergar o aumento da dedicação dos operadores na produção da sandália, logo após a divulgação por parte do diretor da empresa o Sr. Luiz Cruz, que foi um dos principais responsáveis por impulsionar as ações externas de marketing e por sua vez sendo o porta voz da notícia, que foi passada através de um vídeo feito pelo próprio jogador aos funcionários, sendo ainda mais significativo por se tratar de um comunicado exclusivo, visto que a marca ainda não tinha anunciado publicamente ao consumidor externo, demonstrando um respeito com o público interno e firmando o compromisso de desenvolver um produto Premium, pois se tratava de uma lançamento de uma linha de valor agregado maior e que seria assinada por Marcelo.



Fonte: Instagram da sandália Kenner

Além do vídeo foram apresentadas as estratégias de divulgação do novo produto e os motivos que levaram a Kenner escolher o jogador com garoto propaganda da marca, dentre os quais estão a paixão do mesmo desde criança pelo produto, e ambos serem de origem Carioca e ainda terem nascido no mesmo ano de 1988.

A marca vem divulgando seus produtos e ações nas redes sócias, principalmente na plataforma instagan. Se analisarmos as postagens antes de 2016, observamos uma média de 500 curtidas por publicações, no entanto entre os anos de 2016 e 2017, as postagens da marca tem alcançado um engajamento bem maior, chegando até 9. 102 curtidas em uma única postagens que utilizava a figura do jogador Marcelo, que traziam elementos como praia, Rio de Janeiro, família, férias e M12.

### 2.2.8 Vila Sítio São João

Essa ação foi de cunho regional e tinha dentre alguns objetivos, participar de forma ativa da festa que é conhecida nacionalmente como o Maior São João do Mundo, além de ser um dos pontos levantados nas reuniões de sugestões e durante os cafés com DN, por se tratar de uma festa que acontece na região onde está localizada a fábrica.

A marca escolheu a Vila Sítio São João por ser uma montagem cenográfica que relembra um vilarejo rural, que conta com atrações musicais e comidas típicas, atraindo uma multidão de turistas. Foram construídas pela Kenner duas estruturas no evento, uma loja que tinha por finalidade a venda e divulgação dos lançamentos da marca. E uma Mini Fábrica que permitia que o produto que foi desenvolvido com uma arte exclusiva para o evento, fosse personalizado pelos clientes.

É fundamental observamos que a Kenner realizou através dessa ativação uma ação de endomarketing, ao escolher 6 funcionários da sua planta fabril em campina grande para produzirem em tempo real os pedidos que eram feitos pelos clientes que estavam no evento, além de realizar uma integração entre o público externo e as diversas áreas do processo produtivo, possibilitando que os funcionários vivenciassem os depoimentos e experiências dos consumidores com o produto, fomentando *feedback* constantes e contribuindo para o aumento da satisfação em trabalhar para a marca a partir das observações e elogios dos clientes que vinham de várias regiões do Brasil.

Figura 8: Estrutura da Kenner no Sítio São João



Fonte: Lâmina da Apresentação da RMR de Junho – Kenner -PB

Em consonância com essa ativação de marketing, ações de endomarketing eram realizadas na fábrica, com promoção de concurso, quadrilha e comidas típicas, além de sorteios de ingressos para entrada na Vila Sítio São João.



Figura 9: Evento Interno do São João Kenner



Fonte: Lâmina da Apresentação da RMR de Junho Kenner -PB

Todos esses resultados são indicativos de um alinhamento entre os objetivos de satisfação dos clientes externos, internos e a empresa, criando uma base que é descrita por Kotler (1999 apud Brum 200 p.54) que afirma que o endomarketing de uma forma ampla, atua como um triângulo estratégico que une empresa, funcionários e cliente, deixando mais fácil o entendimento da informação entre empresa e empregado e por fim acaba por beneficiar os clientes.

## CAPÍTULO 3 – ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

### 3.1 METODOS DE CAPTAÇÃO DOS DADOS

Em relação aos procedimentos metodológicos, utilizamos o Estudo de Caso, que para Yin (2001) “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real” (pag. 32). Ele explica que é a estratégia ideal quando é preciso responder a questões do tipo “como” e “por que”, no entanto para o nosso projeto esses questionamentos são fundamentais para investigação dos resultados mediante as ações de endomarketing e seus fenômenos especificamente na empresa Kenner.

A abordagem é qualitativa e quantitativa, pois apesar de se utilizar de dados estatísticos em determinado momento, tem uma análise subjetiva pautada nas observações e conceitos do pesquisador.

A observação aconteceu de forma participante, pois temos a oportunidade de vivenciar a execução das ações por ser funcionário da empresa, e ter a oportunidade de ter participado do desenvolvimento e estratificação dos resultados de campanhas interna como: “Da Fábrica ao Rock In Rio” e “Kenner no Sítio São João”

Para coleta de dados e análise utilizamos a técnica de amostragem não probabilística, pois o público será escolhido a partir de determinadas características, uma vez que temos como objetivo medir o nível de satisfação dos funcionários através de entrevistas com a utilização de questionários, que podem ser aplicados com pessoas das linhas produtivas, ou funcionários administrativos, utilizando perguntas direcionadas a ações de endomarketing.

Tivemos acesso aos dados, métricas e gráficos da empresa, a exemplo das análises dos índices de absenteísmo e *turnover*, que nos possibilitou observar a evolução da satisfação e engajamento dos funcionários.

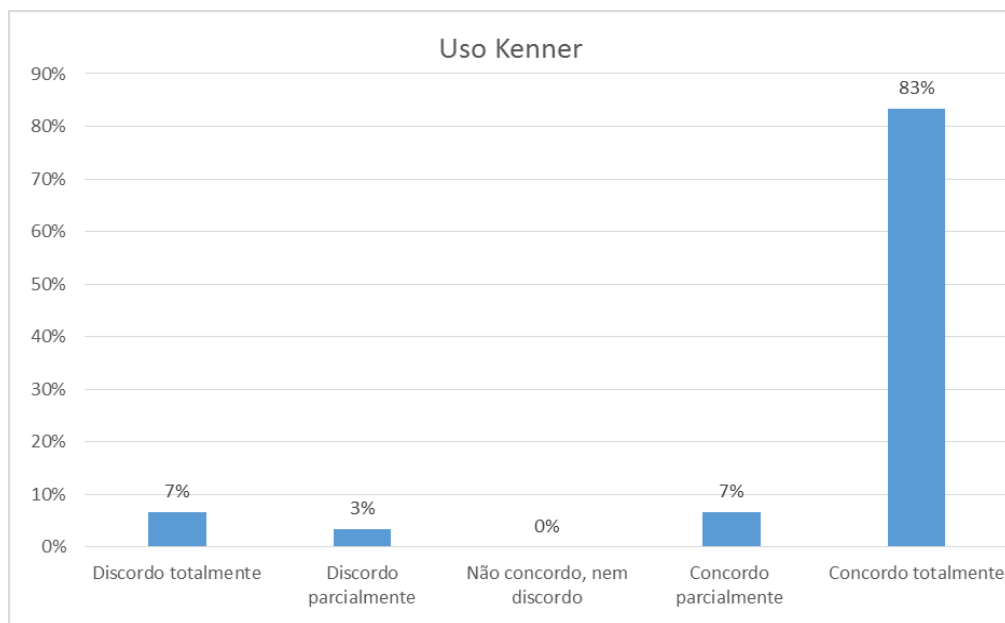
Quanto à finalidade serão desenvolvidas atividades de caráter descritivo, com o objetivo de conhecer melhor o objeto de estudo e descrever os fenômenos a partir das iniciativas no tocante as ações de comunicação interna desenvolvidas pela empresa Kenner. Os gráficos extraídos das coletas dos dados nos possibilitou compreender melhor os conceitos de endomarketing e perceber as relações dessas técnicas em outras empresas.

### 3.1.1 Apresentação dos gráficos da pesquisa

Por fim foi realizada uma pesquisa utilizando a abordagem quantitativa, e com o objetivo de atestar a efetividade das ações internas de marketing praticadas na Kenner –PB, foram entrevistados funcionários a partir de um questionário de 11 perguntas fechadas, que foram aplicadas a uma amostra de 110 funcionários com mais de 2 anos de empresa, onde os participantes eram formados de 60% homens e 40% mulheres, o público foi escolhido de forma aleatória entre os setores administrativos e produtivos.

Quanto ao resultado da primeira pergunta que consiste em saber quais dos funcionários questionados utiliza a sandália Kenner 83% dos entrevistados afirmaram que usam o produto. Justifica-se essa porcentagem pelo fato do funcionário considerar o produto de alta qualidade.

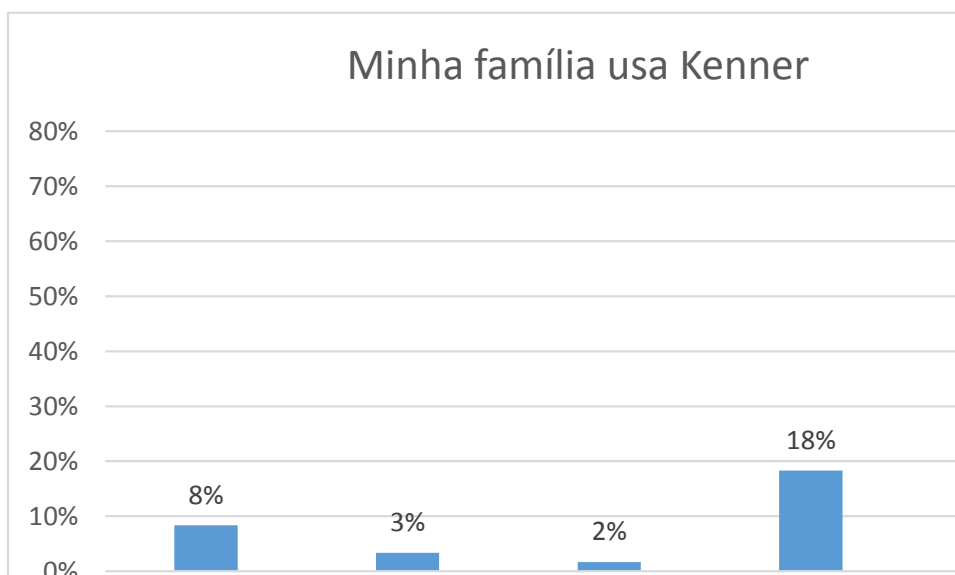
Gráfico 2: Resultado da 1ª pergunta



Fonte: Autoria própria a partir dos dados da pesquisa

No entanto quando perguntado em relação a utilização do produto pelos seus familiares uma porcentagem de 68% atestam que sim, nos permitindo observar que a soma de concordo parcial e plenamente somam 86%, resultado que demonstra que o funcionário externa sua satisfação com a marca para seus familiares.

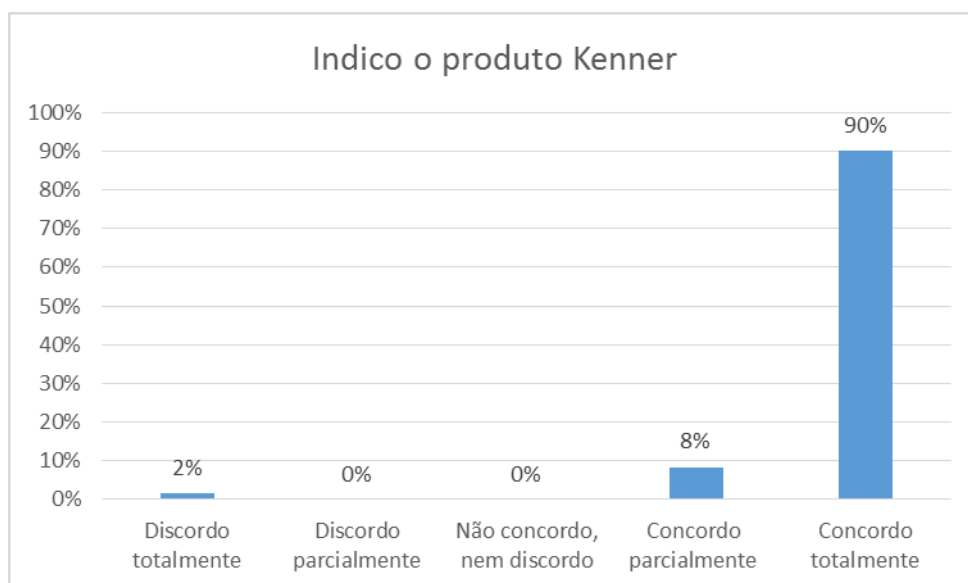
Gráfico 3: Resultado da 2ª pergunta



Fonte: Autoria própria a partir dos dados da pesquisa

No caso da indicação do produto Kenner a concordância foi quase total, chegando a aderência de 90%, apenas 2% dos funcionários entrevistados não indicariam o produto da empresa ao qual trabalha. Subentende-se que a empresa é bem vista no quesito confiança para do funcionário.

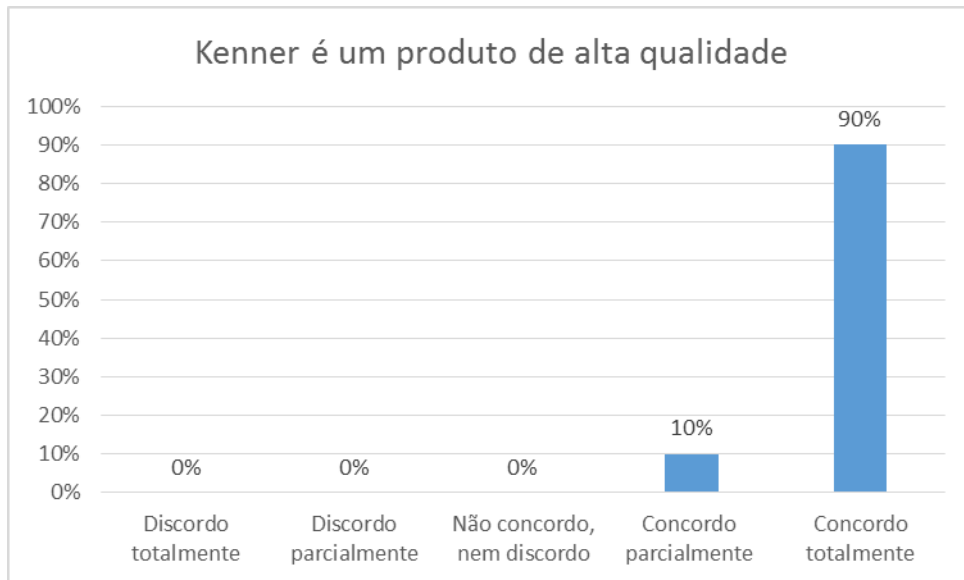
Gráfico 4: Resultado da 3ª pergunta



Fonte: Autoria própria a partir dos resultados da pesquisa

Podemos afirmar a partir do gráfico abaixo, que 100% dos funcionários envolvidos na pesquisa, acham a sandália Kenner um produto de alta qualidade, atestando que um dos principais objetivos da marca de mostra a qualidade do produto tem sido alcançado internamente.

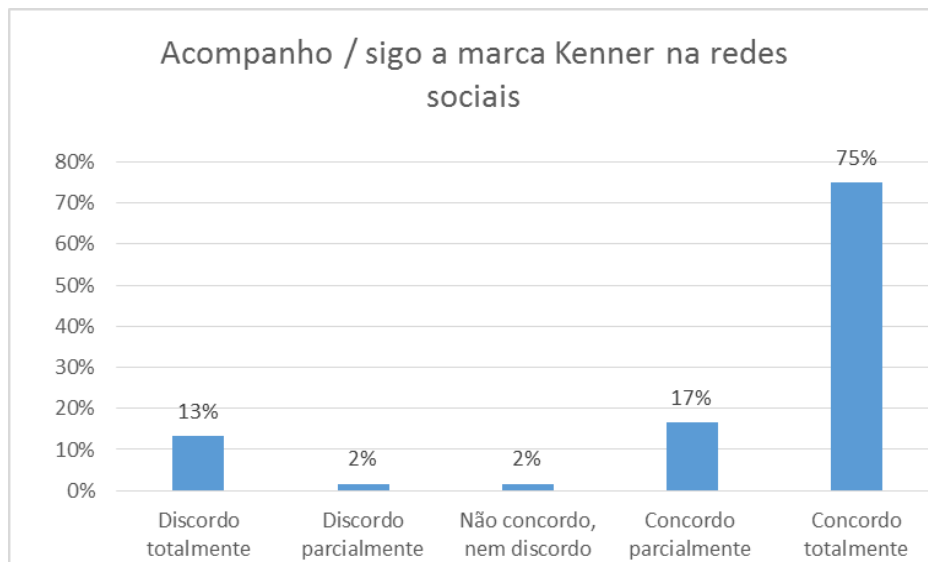
Gráfico 5: Resultado da 4ª pergunta



Fonte: Autoria própria a partir dos resultados da pesquisa

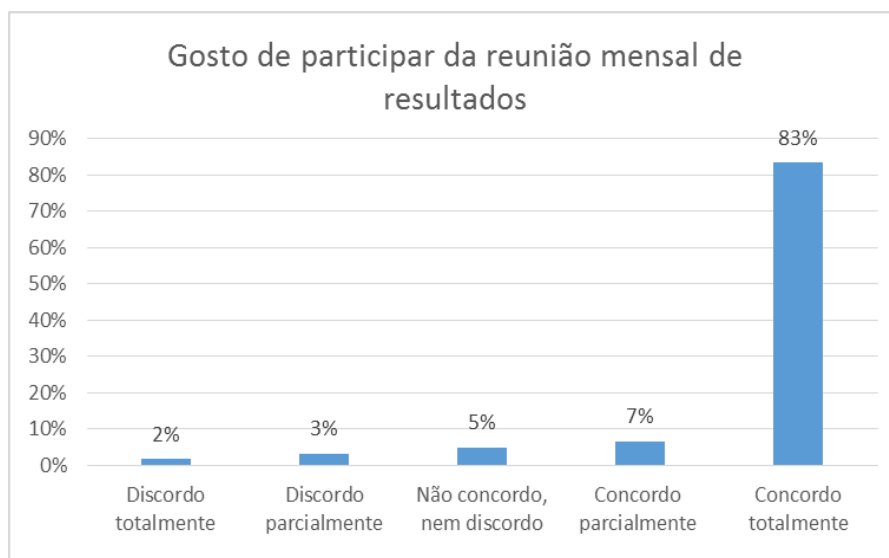
Em relação ao engajamento dos funcionários com a marca nas redes sociais, 75% afirma que acompanha totalmente o *facebook* e é seguidor da marca no *instagran*. Nos permitindo observar que as ações de marketing interno praticado pela empresa tem permitido que os funcionários crie um *link* com as ações externas, ajudando a marca a se tornar cada vez mais consolidada diante o mercado.

Gráfico 6: Resultado da 5ª pergunta



Fonte: Autoria própria a partir dos resultados da pesquisa

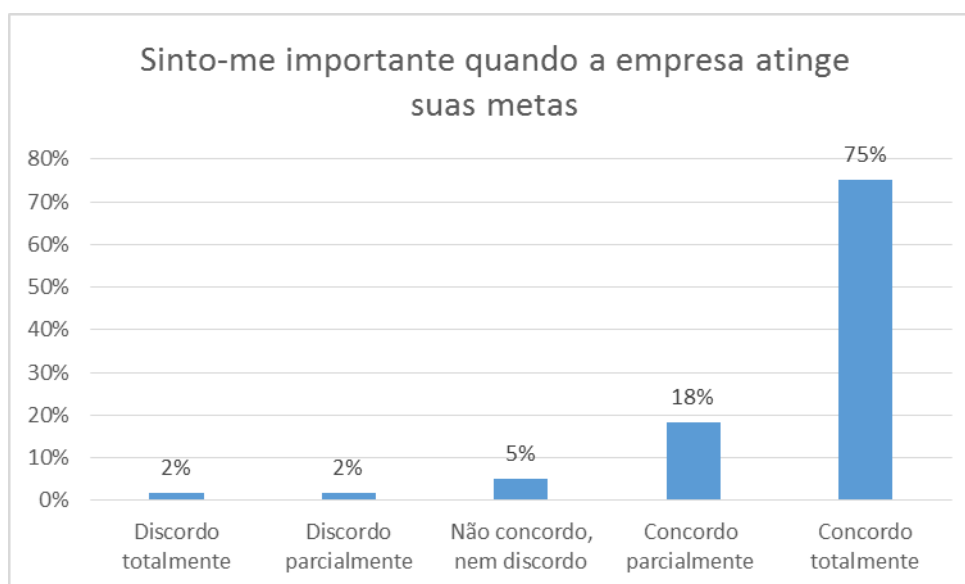
Outro indicador que comprovou o poder motivacional da comunicação interna é os que estão ligados as reuniões de resultado (RMR), onde levantamos as hipóteses que se os valores da organização forem bem desenvolvidos através de um planejamento de comunicação sistemática, os resultados são notórios. Com base nos últimos 3 gráficos concluímos que a satisfação do funcionário em parte é fruto dessa exposição dos resultados mensais e reconhecimento dos colaboradores de forma pública, hipótese que pode ser observada em virtude dos índices acima de 70% atingido nos últimos 3 gráficos, proeminente das perguntas acerca da percepção dos mesmo quanto a sua participação nas reuniões e sua importância diante da meta geral da empresa.



Fonte: Autoria própria a partir dos dados da pesquisa

Avalia-se que por fim todos esses índices acabam por reforçar o indicador seguinte, que está ligado diretamente com o sentimento de útil que o funcionário tem quando a empresa Kenner –PB atingi suas metas.

Gráfico 8: Resultado da 7ª pergunta



Fonte: Autoria própria a partir dos dados da pesquisa

## 3.2 GESTÃO E OBTENÇÃO DOS RESULTADOS

É possível afirmar que apesar do endomarketing está passando por uma fase de implantação e as vezes se confundir com o termo comunicação interna, os dados por si atestam que as ações exercem uma influência positiva sobre problemas como: absenteísmo, baixa produtividade, rotatividade de pessoal (*Turnover*), problema de relacionamento entre outros que atinge diretamente o potencial produtivo e a qualidade do produto prejudicando a imagem do empresa perante o mercado.

### 3.2.1 Pesquisa de engajamento

Existem vários métodos para analisar a satisfação de um funcionário, entre eles está o questionário que segundo Las Casas (1997), deve ser adaptado á necessidade e satisfação, a aplicação deve ser de forma periódica no qual o assunto abordado pode ser bastante variável.

Para Kenner–PB essa ferramenta de avaliação é utilizada não só para avaliar a satisfação do funcionário, mas para planejar nossas estratégias que permitam criar um ambiente favorável para se trabalhar.

Na ultima pesquisa realizada em agosto de 2017, cerca de 2.000 funcionários participaram da pesquisa em todo o grupo S2 holding, com uma adesão de 84% , crescente 6 pontos percentuais em relação a 2016.

Através dessa pesquisa anual a empresa consegue comprovar a eficiência de suas ações no tocante a diversos segmentos, inclusive em relação a satisfação do funcionário que pode ser observado nos 91% que responderam sim na pergunta estou satisfeito com o trabalho que realizo na empresa e os 96% que indicaria a empresa para um amigo, conforme mostra o gráfico abaixo.



Quadro 1: Resultado de pesquisa de engajamento da Kenner - 2017

CRITÉRIOS	2017 (%)	2016 (%)
01. Estou satisfeito com o trabalho que eu realizado na empresa.	91	89
02. Meu Gestor parece importar-se comigo como pessoa e estimula o meu desenvolvimento.	76	70
03. Sinto que minha performance profissional é valorizada pela Empresa.	62	40
04. Eu me vejo trabalhando na empresa nos próximos 5 anos.	82	73
05. Tenho os materiais e equipamentos necessários para realizar o meu trabalho.	87	87
06. Recebo treinamento para realizar o meu trabalho de maneira satisfatória.	82	76
07. Recebo orientações para realizar o meu trabalho e para entender o que a empresa espera de mim.	87	83
08. A área de Gente & Gestão, ou seja, o RH me dá apoio e orientação quando eu preciso.	89	85
09. Temos um bom ambiente de trabalho na empresa.	81	76
10. A integração entre os departamentos é boa e todos trabalham em equipe para atingir os objetivos.	75	67
11. Conheço os 6 Valores da empresa S2 e eles fazem sentido para mim.	90	79
12. Eu acho válido e confio no Canal de Conduta Ética disponibilizado pela empresa.	86	82
13. Eu indicaria a empresa para um amigo trabalhar.	96	92
14. A empresa trata os funcionários com integridade e ética.	86	80

Fonte: E-mail interno da Kenner-PB

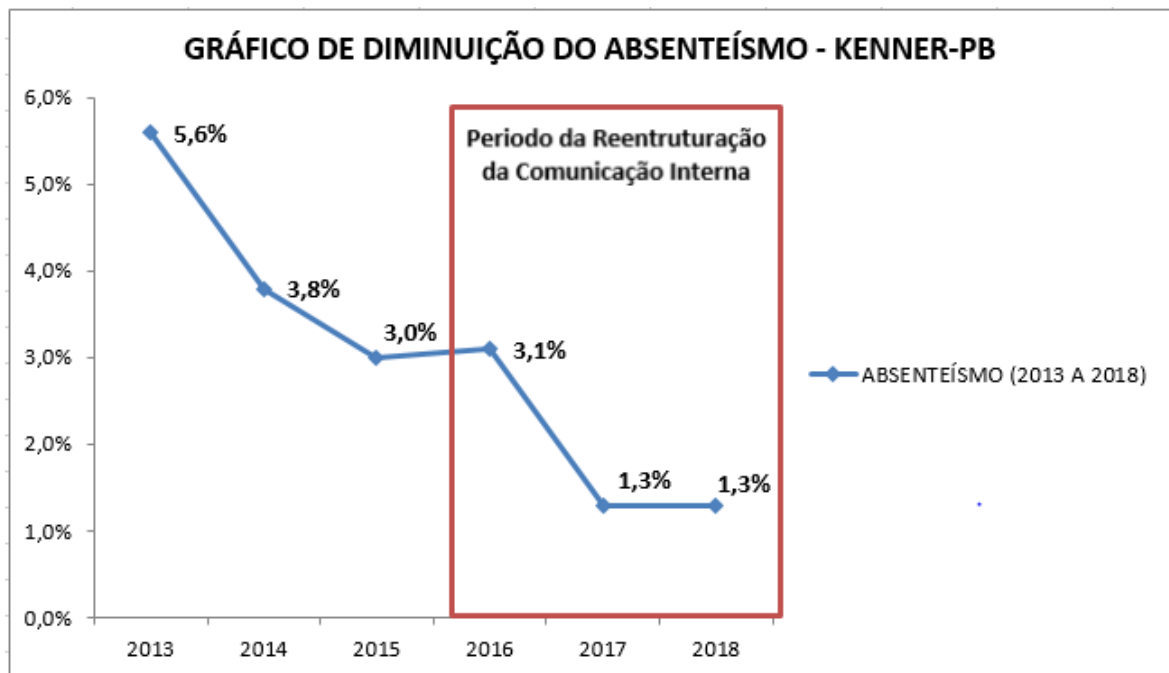
Podemos atestar que esse indicador nos permite visualizar que há uma ligação entre a pesquisa realizada, para esse projeto em questão e a pesquisa gerada internamente pela empresa, comprovando que existe um trabalho consolidado sendo realizado, que possibilita o funcionário entender que apesar de um dos objetivos da organização ser o lucro, em sua essência está descrito o valor “Gente”.

### 2.2.2 Indicadores de absenteísmo e *turnover*

As empresas estão se adequando a nova realidade do mercado que está cada vez mais competitivo, e um dos indicadores mais importantes dentro das organizações é o absenteísmo, que segundo Chiavenato (2004), o termo absenteísmo está ligado a falta do funcionário ao trabalho, e está falta pode ser por vários motivos, como doença, acidente de trabalho, direitos legais (doação de sangue , participação em júri por exemplo), razões familiares, problemas com o líder entre outros. Dentre todos esses motivos podemos dizer a partir das colocações de Marim (2012) que a insatisfação e falta de engajamento dos funcionários são também motivos que levam a ausência do mesmo.

Com base em uma análise dos indicadores de absenteísmo da fábrica Kenner-PB, podemos atestar que entre os anos de 2016 e 2018 esse indicador que é monitorado pelo setor de Gente e Gestão diminuiu de forma expressiva, culminando com a implantação das ações citadas no presente projeto, ao observamos o gráfico abaixo, percebemos uma queda na ausência dos funcionários, vimos que uma das ferramentas indispensável para gestão das ações de endomarketing e acompanhamento do trabalho desenvolvido é a análise do absenteísmo, por se tratar de um indicador de gente e que está ligado diretamente com o estado físico e psicológico do funcionário.

Gráfico 9: Absenteísmo da Kenner-PB de 2013 a 2018



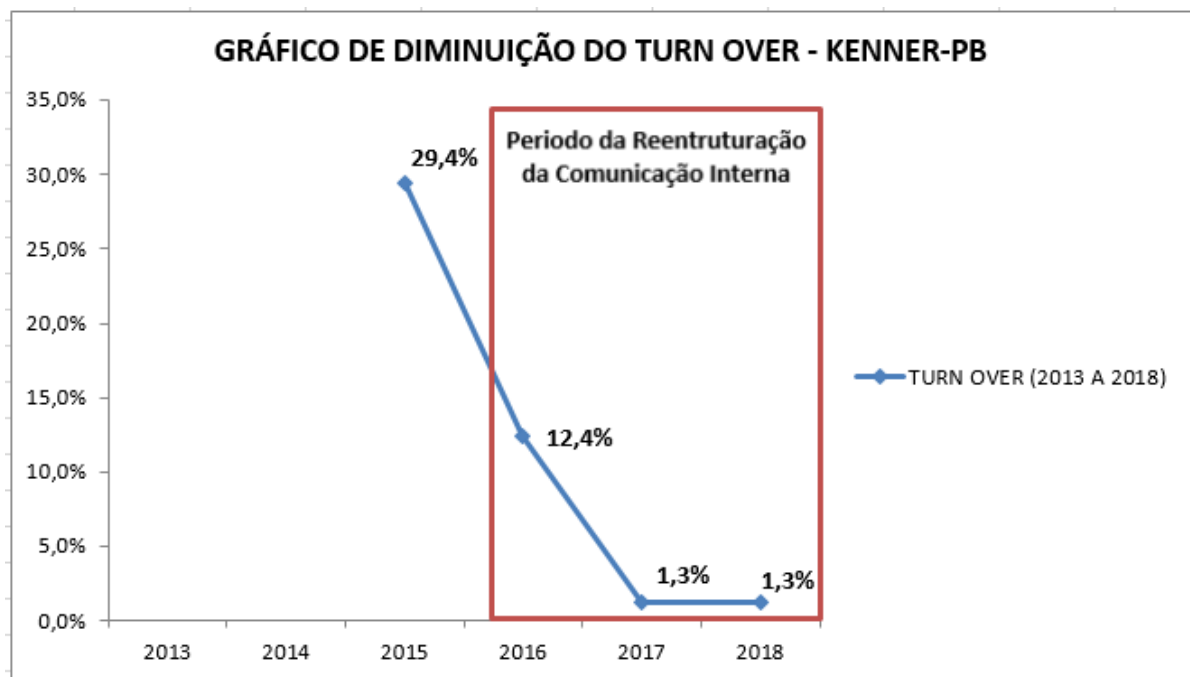
Fonte: Autoria própria a partir dos dados do setor de Gente e Gestão da Kenner-PB

Outro indicador encolhido como balizador para enxergarmos os resultados das iniciativas de endomarketing na Kenner foi a rotatividade dos funcionários, que é conhecido no termo inglês de *turnover*, que é definido como;

*Turnove* ou rotatividade de pessoal refere-se a relação entre as admissões e os desligamento de profissionais ocorrido de forma voluntária ou involuntária, em que um determinado período. Pode-se afirmar que a rotatividade de pessoal influência significativamente nos processos e resultados das empresas, pois é um aspecto muito importante na dinâmica organizacional (CHIAVENATO, 2010 apud PINHEIRO, 2013, p.02).

No mesmo conceito utilizado na análise do absenteísmo, chegamos a hipótese que assim como houve uma queda na ausência de funcionário, no mesmo período também aconteceu uma baixa de 20% para 3,1% de rotatividade de 2015 para 2016, reafirmando que a empresa Kenner tem obtido resultados bastante significativos desde que implementou ações voltadas para a satisfação do funcionários, entendendo que o mesmo é um dos principais clientes da marca, pois a permanência do indivíduo dentro de uma empresa está ligado diretamente com sua performance e objetivos dentro da mesma, incluindo a perspectiva de crescimento na própria organização que está inserido.

Gráfico 10: Rotatividade Kenner de 2013 a 2018



Fonte: Autoria própria a partir dos dados do setor de Gente e Gestão da Kenner-PB

O confronto das informações e os indicadores apresentados nos faz entender melhor as colocações e afirmações feitas pelos autores que descrevem sobre essa temática, construindo uma lógica entre as ações de endomarketing e os resultados alcançados pela organização que é objeto de estudo desta pesquisa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada Kenner –PB teve por objetivo identificar o nível de satisfação e engajamento dos funcionários da fábrica, a partir das ações de endomarketing.

Os dados levantados indicaram que a população analisada demonstrou que a organização atingiu suas metas e que os gestores da empresa entendem o potencial do desenvolvimento da comunicação interna para a obtenção dos resultados da empresa.

As entrevistas apontaram opiniões convergentes que indicam a valorização do funcionário no tocante ao acesso as informações e compartilhamento dos objetivos da organização, consentindo uma relação de confiabilidade e integração entre as partes, suscitando os resultados atestados nos indicadores de *turnover* e absenteísmo, que estão ligados diretamente com a satisfação do funcionário. Vale salientar que essa nova perspectiva se deu diante de uma mudança do conceito de gestão de gente, entre os anos de 2016 e 2017, onde as ações internas de comunicação foram direcionadas para a satisfação do funcionário, dando-lhe voz e permitindo a sua participação na resolutiva das oportunidades de melhoria da empresa.

No entanto, podemos perceber que existe uma limitação do conhecimento mais especializado das ferramentas de endomarketing e que a mesma é confundida com a comunicação interna, porém são compensadas com o esforço dedicado nas reuniões, reconhecimentos dos destaques e alinhamento entre as ações externas da marca e internas da organização.

As iniciativas de marketing interno da Kenner–PB, podem ser mensuradas e gerenciadas, apesar de se tratar de sentimentos, mas podem ser acompanhados, quando analisado a partir dos impactos decorrentes da comunicação interna, sejam eles positivos ou negativos.

Podemos concluir que as pessoas não estão apenas preocupadas com o salário, mas com sua percepção de utilidade diante dos objetivos do meio que estão inseridas. Diante desse fato as organizações que tem se adequando às necessidades do seu cliente interno, estão obtendo resultados significativos e se tornando um diferencial competitivo no mercado atual.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BRUM, A. M. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books. 1997.
- \_\_\_\_\_. **Endomarketing com estratégia de gestão: encantando o seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Um olhar sobre o endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Respirando endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Face a face com o endomarketing: o papel estratégico das lideranças no processo da informação**. Porto alegre: L&PM, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elisevier, 2010.
- COELHO, André. **A criatividade e a motivação como estratégia de endomarketing para o crescimento organizacional**. Disponíveis em: <http://www.artigonal.com/gestão-artigos/a-criatividade-e-a-motivação-como-estratégia-de-endomarketing-para-o-crescimento-organizacional-617939.html>: acesso em: 12/11/2018.
- GUTIERREZ, Alessandra; COELHO, Alice. **A importância da administração de recursos humanos na empresa de hotelaria**. In: **Ensaio em iniciações científica**. Disponível em: [WWW.revista.unifacs.com](http://WWW.revista.unifacs.com). acesso em: 13/11/2018.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi Las, **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Ed. Atlas, 2006.

MARIM, S. P. Absenteísmo dos funcionários do setor de construção civil do estado do Espírito santo. 2012. 72 p. Dissertação [Mestrado em Administrativo] – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Instituto de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória, 2012. Disponível em: <[http://www.fucape.br/\\_public/produção\\_cientifica/8/Dissertação%20Sergio%20Pazolini%20Marim.pdf](http://www.fucape.br/_public/produção_cientifica/8/Dissertação%20Sergio%20Pazolini%20Marim.pdf)>. Acesso em 24/11/2018.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão de Pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**: 2, ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PINHEIRO, A. P. Causas e efeitos da rotatividade de pessoas/ turnover: estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. SEGet – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 23 a 25 de outubro, 2013.

URBAN, André Torres. **Gestão do composto de marketing**. Rio de Janeiro: Ed, Atlas, 2006.

WOOD JUNIOR, Thomaz. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: Análise, planejamento, implantação e controle, 4, ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: A edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**: Rio de Janeiro: Prenticehalldo Brasil, 7ª ed, 1998.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing**. 12, ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. **Marketig 3.0:** As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. 12, Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

[http://www.obeabadosertao.com.br/v3/calçados\\_tess\\_inaugura\\_fabrica\\_em\\_campina\\_grande\\_2721.html](http://www.obeabadosertao.com.br/v3/calçados_tess_inaugura_fabrica_em_campina_grande_2721.html). Acesso no dia 23/11/2018.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR REINALDO RAMOS – CESREI  
FACULDADE REINALDO RAMOS – FARR  
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA – CEP

Prezado (a),

Estou realizando a pesquisa “Endomarketing e Gestão de Resultados: Estudo de Caso na Empresa Kenner - PB, na Faculdade Reinaldo Ramos. O objetivo dessa pesquisa é analisar e descrever a aplicação do Endomarketing e seus resultados dentro da empresa Kenner -PB . Para sua realização, preciso coletar informações relacionadas a percepção dos funcionários acerca das ações de comunicação interna no tocante a valorização da marca. Sendo assim, convido-o(a) a responder o questionário abaixo. Informo que nenhum dado sobre sua identidade será divulgado.

Antecipadamente agradeço a sua colaboração.

Taylor Rodrigues

### Questionário

**Data:**

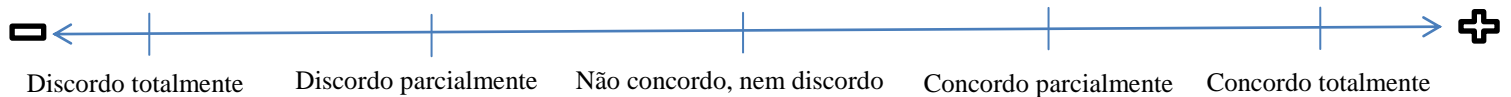
**Sexo:** ( ) Masculino ( ) Feminino

**Faixa etária:** ( ) 15 a 19 anos ( ) 20 a 24 anos ( ) 25 a 29 anos ( ) 30 e acima

**Escolaridade:** ( ) Ensino Médio Incompleto ( ) Ensino Médio Completo ( ) Ensino Superior Incompleto  
( ) Ensino Superior Completo

**Setor:** ( ) Administrativo ( ) Produtivo

Responda as questões abaixo, marcando um X nos níveis demonstrados abaixo.



	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Uso Kenner.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minha família usa Kenner.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indico o produto Kenner.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acompanho/ sigo a marca Kenner nas redes sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kenner é um produto de alta qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifico -me com os valores da Kenner.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto - me informado das metas da Empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto de participar da Reunião Mensal de Resultado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou ouvido na empresa quando quero falar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me importante quando a empresa atinge suas metas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Percebo que sou valorizado pela empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## APÊNDICE B

**CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR REINALDO RAMOS – CESREI  
FACULDADE REINALDO RAMOS – FARR  
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA – CEP**

**FOLHA DE ROSTO PARA ENTREVISTA ENVOLVENDO SERES HUMANOS**

<b>1. Projeto de Pesquisa:</b> Endomarketing como Ferramenta de Gestão dos Resultados - Estudo de Caso Kenner-PB
<b>2. Área do Conhecimento</b> Tecnologia da Informação
<b>SUJEITOS DA PESQUISA</b>

**Nome:** Paulo Ventura

**Cargo:** Gerente Industrial

**Perguntas**

1. Quantos anos você trabalha na empresa Kenner?
2. Na cultura organizacional da Kenner PB, as reuniões são realizadas diariamente e de forma sistemática. Você como gerente atual da planta, pode citar quais seriam os principais impactos caso não houvesse essas reuniões diárias (comunicação interna)?
2. Qual a importância de apresentar os indicadores da empresa aos funcionários?
3. Em sua opinião o funcionário tem respondido de forma positiva as informações disseminadas na RMR?
4. Temos vivido em tempos onde as organizações têm alinhado o seu discurso para que o seus funcionários trabalhem em um ambiente saudável, a Kenner vive hoje uma realidade diferente do seu passado, onde existia um alto índice de turnover e absenteísmo. Para você a que se atribui a redução expressiva desses indicadores?
5. Os resultados das últimas pesquisas de engajamento foram bem positivos. Para você esse indicador tem impactado de que forma a qualidade do produto?

## APÊNDICE C

**CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR REINALDO RAMOS – CESREI  
FACULDADE REINALDO RAMOS – FARR  
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA – CEP**

**FOLHA DE ROSTO PARA ENTREVISTA ENVOLVENDO SERES HUMANOS**

1. Projeto de Pesquisa:
2. Área do Conhecimento
<b>SUJEITOS DA PESQUISA</b>

Nome: Andrea Leão

Cargo: Gerente de Produção

**Perguntas**

1. Quantos anos de empresa Kenner?
2. Qual a importância de apresentar os indicadores da empresa aos funcionários?
3. Em sua opinião os funcionários têm respondido de forma positiva as informações disseminadas na RMR?
4. É notório a evolução nos índices de qualidade nos últimos 3 anos, e de fato uma empresa onde as operações são predominantemente manuais, o ser humano é a principal ferramenta de obtenção desse resultado. Baseado nesses fatos, quais seriam as ações que têm ajudado a empresa obter um produto diferenciado?
5. Um dos valores Kenner é a transparência, quais são as ferramentas que o setor de Gente e Gestão tem utilizado para estimular a prática desse valor dentro da organização?
6. A Kenner PB tem um índice de absenteísmo baixo, mais temos histórico que não foi sempre assim, conte um pouco desse trabalho que tem sido desenvolvido e o pode contribuir para a organização como o todo.
7. Os reconhecimentos tem sido uma ferramenta importante para a valorização do funcionário, essa ação tem estimulado o funcionário no cumprimento dos valores adotados pela organização?

## APÊNDICE D

**CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR REINALDO RAMOS – CESREI  
FACULDADE REINALDO RAMOS – FARR  
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA – CEP**

**FOLHA DE ROSTO PARA ENTREVISTA ENVOLVENDO SERES HUMANOS**

<b>1. Projeto de Pesquisa:</b> Endomarketing como Ferramenta de Gestão dos Resultados - Estudo de Caso Kenner-PB
<b>2. Área do Conhecimento</b> Tecnologia da Informação
<b>SUJEITOS DA PESQUISA</b>

**Nome:** Petter Simon

**Cargo:** Presidente e fundador da empresa

**Perguntas**

1. O que significa o nome Kenner?
2. Como surgiu a marca Kenner?
2. A marca está a 3 décadas no mercado brasileiro, para você qual foi a principal dificuldade enfrentada até aqui?
3. Hoje a Kenner possui uma fábrica a 9 anos na Paraíba, e um dos valores da organização é GENTE, demonstrando uma preocupação com o bem estar da mão de obra. Para você qual a importância da divulgação dos valores para o funcionário?
5. Os resultados das últimas pesquisas de engajamento foram bem positivos. Para você esse indicador tem impactado de que forma a qualidade do produto?

## APÊNDICE E

**CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR REINALDO RAMOS – CESREI  
FACULDADE REINALDO RAMOS – FARR  
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA – CEP**

**FOLHA DE ROSTO PARA ENTREVISTA ENVOLVENDO SERES HUMANOS**

<b>1. Projeto de Pesquisa:</b> Endomarketing e Gestão dos Resultados - Estudo de Caso Kenner-PB
<b>2. Área do Conhecimento</b> Tecnologia da Informação
<b>SUJEITOS DA PESQUISA</b>

**Nome:** Luiz Cruz

**Cargo:** DN (Diretor de Negócios)

**Perguntas**

1. A Kenner tem passado por uma reformulação no tocante as ações de marketing, podendo ser notada através do crescimento dos seguidores em suas redes sociais, sabemos que você tem uma participação ativa no planejamento e execução dessas ações junto ao setor de marketing. Quais foram as principais dificuldades enfrentadas no processo de implementação dessas ações?

2. As ações de marketing tem ocasionado um impacto positivo para o cliente interno como podemos observar na pesquisa realizada do dia 26/10. No seu ponto de vista as ações externas de marketing, influência de que forma o processo de engajamento do funcionário?


3. É notório que nos últimos anos a parte de comunicação interna tem melhorado dentro da unidade Kenner-PB com a introdução das RMR, reconhecimentos dos funcionários através dos valores, café com DN entre outras ações, sendo isso perceptível através dos indicadores de absenteísmo e turn over que tem diminuído desde 2016 (período da implantação das ações de comunicação interna), bem como as avaliações de satisfação realizadas internamente. Você acredita que o processo de comunicação e divulgação das informações para os funcionários, contribui para o engajamento dos mesmos gerando resultado?

**ANEXOS**

ANEXO A

**CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR REINALDO RAMOS – CESREI  
FACULDADE REINALDO RAMOS – FARR  
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA – CEP**

**FOLHA DE ROSTO PARA PESQUISA ENVOLVENDO SERES HUMANOS**

1. Projeto de Pesquisa: ENDOMARKETING E GESTÃO DE RESULTADOS - ESTUDO DE CASO NA EMPRESA KENNER - PB				
2. Área de Conclusão: COMUNICAÇÃO E TECNOLOGIA				
<b>SUJEITOS DA PESQUISA</b>				
3. Número de sujeitos: No Curso: _____ Total: _____		4. Grupos Especiais: ( ) <18 anos ( ) Portador de Deficiência Mental ( ) Distúrbio Físico ( ) Relação de Dependência ( ) Estudante ( ) Membro ( ) Prescritivo, etc. ( X ) Outros ( ) Não se aplica		
<b>PESQUISADOR RESPONSÁVEL</b>				
5. Nome: TAYLOR DA SILVA RODRIGUES				
6. Identidade: 3147290		7. CPF: 0625526002		8. Endereço (Rua, n.º): _____
9. Nacionalidade: BRASILEIRO	10. Profissão: ANALISTA DE TREINAMENTO SENIOR	11. CEP: _____	12. Cidade: CAMBINA GRANDE	13. UF: PB
14. Melhor Título: _____		15. Fone: 98740847	16. E-mail: TAYLORGOOD@OUTLOOK.COM	
17. Instituição a que pertence: Faculdade Reinaldo Ramos - Ceará				
<p><b>Termo de Compromisso:</b> Declaro que cumprirei os requisitos da Res. CNS 196/96 e suas complementares. Comprometo-me a utilizar os materiais e dados coletados exclusivamente para os fins previstos na proposta e a publicar os resultados sejam eles favoráveis ou não. Aceito as responsabilidades pela condução científica do projeto acima.</p> <p>Data: ____/____/____</p> <p style="text-align: right;">Assinatura: _____ Assinatura do professor orientador: _____</p>				
<b>INSTITUIÇÃO PROPONENTE</b>				
18. Nome: TESS INDUSTRIA E COMERCIO		19. Endereço (Rua, n.º): XIAO WALLING		
20. Unidade/Cidade: _____		21. CEP: 58411-170	22. Cidade: CAMBINA GRANDE	23. UF: PB
24. E-mail: WWW.TESSINDUSTRIA.COM.BR		25. Fone: 2101 - 7450	26. Fax: _____	
<p><b>Termo de Compromisso (do responsável pela instituição):</b> Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Res. CNS 196/96 e suas Complementares e cumprirei as condições para o desenvolvimento deste projeto, sob minha responsabilidade.</p> <p>Nome: <u>ANDRÉIA GREGO DE ALBUQUERQUE</u> Cargo: <u>GERENTE GERAL DE GESTÃO</u> Data: <u>05/12/2019</u></p> <p style="text-align: right;">Assinatura: _____</p>				
<b>COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA - CEP</b>				
27. Data de Entrada: <u>29/1/19</u>	28. Registro no CEP: _____	29. Conselho Aprovado (S): Data: <u>29/1/19</u>	30. Não Aprovado (N): Data: ____/____/____	
31. Histórico do Pesquisador responsável (procurar) (se): Data: <u>29/1/19</u> Data: ____/____/____				
32. De dados acima para registro ( ) 33. O projeto para aprovação ( ) 34. Data: _____		34. Coordenador Nome: 		
35. Observações:				