

## **A GOVERNANÇA CORPORATIVA E O ENDOMARKETING: O CASO DA COOPERATIVA MÉDICA ALPHA**

Nairana Radtke Caneppele Bussler<sup>i</sup>

Daniel Knebel Baggio<sup>ii</sup>

Adriane Fabricio<sup>iii</sup>

Juliana Da Fonseca Capssa Lima Sausen<sup>iv</sup>

Benísio Rodrigues<sup>v</sup>

Lurdes Marlene Seide Froemming<sup>vi</sup>

### **RESUMO**

Este artigo analisou a contribuição do endomarketing com relação à governança corporativa, que apoia as ações dentro das empresas, identificando a contribuição efetiva para a realização da estratégia de negócio, com resultados sustentáveis e atuação com vistas a desenvolver equipes de alta *performance* com o auxílio da área de gestão de pessoas. Para isto, princípios de uma boa governança corporativa, como transparência, equidade, ética e responsabilidade social tornam-se fundamentais. Para Bekin (1995), o endomarketing são ações de marketing para o público interno – funcionários – das empresas e organizações. É um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar, a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação para o mercado. Este estudo foi realizado em uma cooperativa médica que prima pela qualidade do trabalho na saúde e pela excelência na prestação de serviços, buscando oferecer sempre o melhor a seus beneficiários. O objetivo do estudo foi verificar como o endomarketing contribui para o sucesso da governança corporativa e construção de equipes de alto desempenho na cooperativa. Foi possível identificar que endomarketing, para a organização em questão, trata-se de importante ferramenta de desenvolvimento de uma cultura organizacional alinhada ao plano estratégico.

**PALAVRAS-CHAVE:** Endomarketing, Governança Corporativa, Cooperativa Médica.

### **CORPORATE GOVERNANCE AND ENDOMARKETING: THE CASE OF ALPHA MEDICAL COOPERATIVE**

#### **ABSTRACT**

This article analyzes the contribution of endomarketing to corporate governance, which supports actions within companies, identifying the effective contribution to the achievement of the business strategy, with sustainable results and performance in order to develop high performance teams with the help of People management area. For this, principles of good corporate governance, such as transparency, equity, ethics and social responsibility become fundamental. For Bekin (1995), the endomarketing are marketing actions for the internal public - employees - of companies and organizations. It is a process whose focus is to tune and synchronize, to implement and operationalize, the marketing structure of the company or organization that seeks action for the market. This study was carried out in a medical cooperative that excels in the quality of health work and excellence in the provision of services, seeking to always offer the best to its beneficiaries. The objective of the study was to verify how endomarketing contributes to the success of corporate governance and the construction of high performance teams in the cooperative. It was possible to identify that endomarketing, for the organization in question, is an important tool to develop an organizational culture aligned with the strategic plan.

**KEYWORDS:** Endomarketing, Corporate Governance, Medical Cooperative.

## **INTRODUÇÃO**

O marketing pode ser compreendido com uma ferramenta indispensável para o sucesso de uma organização. Ele não pode ser pela empresa como uma despesa, mas sim um investimento, um processo permanente, sistêmico e não isolado. Sendo assim, o desafio da governança corporativa, da área de gestão de pessoas e marketing das empresas, é encantar e difundir informações tanto para os clientes internos como para os clientes externos.

Um dos objetivos do endomarketing é compartilhar a visão, informações e conhecimentos dentro das organizações, incluindo metas, produtos, resultados, gestão, serviços e mercados nos quais atuam. Também, tem como objetivo diminuir o espaço entre todos os setores funcionais, e esta estratégia é capaz de tornar um funcionário um ser comprometido com a empresa oferecendo o melhor do seu trabalho na realização de suas funções.

A governança corporativa é um instrumento determinante do desenvolvimento sustentável nas dimensões econômica, ambiental e social das organizações. O endomarketing atua ao lado da governança corporativa e está cada vez mais presente na interseção entre as práticas de gestão de pessoas e comunicação organizacional, com o objetivo de buscar novas formas de promover a satisfação e motivação de seus colaboradores no ambiente de trabalho, e manter uma equipe integrada e alinhada com os resultados organizacionais.

Atualmente, o endomarketing é uma importante ferramenta que tem como estratégias aplicar as ideias já definidas pela governança corporativa ao ambiente interno das empresas, onde o objetivo é construir relacionamentos com o público interno, compartilhando as ideias com a organização e fortalecendo assim tais relações. Também necessita fortalecer o posicionamento de marketing para o funcionário, assim como para o cliente, pois isso o torna aliado ao negócio e responsável com o desempenho e sucesso da organização e com isso, a empresa vê o seu funcionário como um cliente na relação de trabalho que é uma “troca”, portanto uma ação de marketing.

Para que o endomarketing possa estar aliado ao objetivo da governança corporativa, que também é desenvolver equipes de alta *performance*, é necessário que a organização esteja atenta às competências dos funcionários. A concepção de Marques

(2012) leva a concluir que o desenvolvimento de competências depende de vários fatores.

Portanto, o objetivo desta pesquisa foi verificar as contribuições do endomarketing para o sucesso da governança corporativa e construção de equipes de alto desempenho na cooperativa de médicos Alpha. Essa cooperativa é prestadora de serviços na área de serviços hospitalares, e possui uma governança corporativa estruturada também, uma área de gestão de pessoas preocupada em construir e manter uma equipe de alto desempenho.

## **METODOLOGIA**

Quanto aos fins, esta pesquisa se classifica como descritiva. Conforme Malhotra (2001), a pesquisa descritiva tem o objetivo de descrever alguma coisa, normalmente características ou funções, levanta informações sobre situações específicas e relacionadas de forma a proporcionar a visualização de uma totalidade.

Quanto aos meios é classificada como pesquisa de campo em função da aplicação de um roteiro de entrevista. Também é bibliográfica, pois permitiu realizar a revisão de literatura disponível sobre o tema.

Os resultados foram obtidos através da aplicação de um roteiro de entrevista realizado com um integrante da governança corporativa da cooperativa com nove perguntas abertas. Esta cooperativa médica conta com 67 mil usuários, 384 médicos cooperados, (os quais são os donos da cooperativa), 61 médicos credenciados e 780 colaboradores, entre operadora do plano de saúde e serviços próprios, abrangendo 52 municípios da região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

## **GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2016), a governança corporativa é um sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos

em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização.

Uma importante colaboração para o estabelecimento de uma adequada gestão está associada à abordagem da governança corporativa. O conceito de governança corporativa envolve práticas e usos de direitos e deveres dentro das organizações. Além de viabilizar a gestão de forma transparente e alinhada com a estratégia empresarial, é um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas. Portanto, a discussão sobre governança corporativa envolve a criação de mecanismos que assegurem que as decisões corporativas serão tomadas no melhor interesse dos investidores e demais *stakeholders* (ANDRADE; ROSSETTI, 2006).

Para Santos (1997), a ideia de uma “boa” governança é requisito fundamental para um desenvolvimento sustentado, incorporando ao crescimento econômico, equidade social e, também, direitos humanos. Pois a governança tem a ver com atos propositados, e não apenas comandos tácitos, como salienta Finkelstein (1991). Para o autor, o estudo sobre governança global está preocupado não apenas com decisões, mas também com suas consequências como efeitos distributivos, programas e projetos, eficácia, consentimento e implementação doméstica. Neste sentido, vale ressaltar que a Governança Corporativa possui como princípios básicos, conforme o IBGC, os seguintes critérios:

- Transparência - Desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse.
- Equidade - Tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*).
- Prestação de Contas (*Accountability*) - Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo.
- Responsabilidade Corporativa - Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais no curto, médio e longo prazos.

Segundo Borges e Serrão (2005), a governança corporativa, em sentido mais geral, pode versar sobre o sistema de governo, a administração e o controle de uma instituição qualquer, seja empresarial ou não, filantrópica ou com fins lucrativos, controlada por capitais públicos ou privados, e independentemente da forma adotada, seja ela societária, associativa, cooperativa.

Sintetizando as diferentes concepções, pode-se afirmar que a governança corporativa é mais que um sistema de regulação da relação entre a propriedade (relacionada aos interesses dos acionistas) e a gestão (relacionada aos interesses dos administradores ou gestores), abrangendo também múltiplos interesses, como os dos *stakeholders*, proporcionando à corporação transparência em suas operações, eficiência em seus processos internos e externos e eficácia em seus resultados de curto, médio e longo prazo.

## **MARKETING DE SERVIÇOS**

O mercado de serviço é caracterizado por mudanças contínuas, buscando a satisfação das necessidades do homem moderno e o atendimento às novas expectativas. Conforme afirma Grönroos (2009), o processo de Marketing constitui-se de quatro partes principais: entender o mercado e os clientes individuais através de pesquisas, análise de segmentação e informações de banco de dados; poder escolher nichos de mercados, segmentos e clientes individuais; programas e atividades de marketing planejados, implementados e acompanhados; e além disso, preparar a organização de modo que programas e atividades de marketing sejam implementadas com êxito (marketing interno).

Para o autor, um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente, ocorrem nas interações entre cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas. Neste sentido, há três características básicas, elencadas por Grönroos (2009), que podem ser identificadas nos serviços: 1) Serviços são processos consistindo em atividades ou uma série de atividades em vez de coisas; 2) Serviços são, no mínimo até certo ponto, produzidos e consumidos simultaneamente; 3) O cliente participa do processo de produção, no mínimo, até certo ponto.

Segundo Kotler e Bloom (1988, p. 191), "serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de qualquer coisa. Sua produção pode estar ou não vinculada a um produto físico". Os serviços possuem algumas características, tais como: são intangíveis e, portanto, não podem ser tocados; são inseparáveis, não podem ser separados de seu fornecedor; são variáveis, pois cada prestação de serviço ocorre de uma forma diferente; e são perecíveis, pois não podem ser estocados.

Através das pessoas, as empresas esperam atender às necessidades de seus clientes e, para eles, o empregado é a voz do fornecedor, eis a razão do endomarketing ser tão importante nos serviços. Sem clientes uma empresa não existe. Ocorre que o serviço é um desempenho, e não um produto que apenas troca de mãos quando adquirido. Por ser um desempenho, o bom serviço depende de pessoas muito bem qualificadas e engajadas.

## **MARKETING HOSPITALAR**

Hoje a medicina é vista como um negócio e os clientes, também denominados de pacientes possuem autonomia de escolha e pouca dependência com um médico só. Em função dos clientes pacientes possuem mais opções de escolha gerando um maior índice de infidelidade, o Marketing Hospitalar vem atuar neste serviço com o objetivo de construir lealdade, compartilhar os objetivos da organização, criar um clima favorável, gerar qualidade de vida e de trabalho, atrair e reter os melhores profissionais, entre outros.

Leiderman e Zucchi (2007) afirmam que a aplicação do marketing na área da saúde chegou apenas no final dos anos 70. Segundo os autores, o marketing de serviço de saúde foi reconhecido em 1977, ano em que foi publicado o primeiro livro sobre marketing de serviços de saúde nos Estados Unidos da América e, neste mesmo ano a Associação Americana de Hospitais promoveu sua primeira convenção sobre marketing.

As empresas da área de saúde já entendem que a gestão da marca é tão importante quanto a gestão administrativa, financeira e de pessoas. Elementos como confiança, criatividade e diferenciação, junto com a ética, fecham o círculo da consolidação da marca. As estratégias de ação da área de saúde são essenciais para a formação de bases fortes na prestação de serviço. Através delas, é possível tangibilizar

os serviços por meio do cuidado com o ambiente e o atendimento, e a qualidade profissional.

## **ENDOMARKETING**

Endomarketing é uma palavra criada por Saul Bekin e patenteada por ele em 1995. O autor afirma que é muito mais que um nome ou uma marca. Endomarketing é um conceito, uma nova postura, uma ferramenta que corresponde a uma nova abordagem do mercado e da estrutura organizacional das empresas, ligados a todo um contexto de mudanças.

Para Bekin (2004), o endomarketing são ações de marketing para o público interno – funcionários – das empresas e organizações. É um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar, a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação para o mercado. Tem por objetivo facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações, com função de integrar a noção de “cliente” nos processos internos da estrutura organizacional, propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos.

As empresas têm que desenvolver meios para vender-se ao seu público interno – funcionários. Se os bens ou serviços, campanhas de comunicação externas não conseguem ser vendidos ao público interno, o marketing poderá ser mal sucedido junto ao público externo. Grönroos (1995) é pleno quando afirma que um serviço eficaz requer pessoas que compreendam a ideia. É necessário, portanto, que todos dentro de organização, além de compreender, vivenciem o negócio.

Na maioria dos casos, as reclamações ou insatisfações de funcionários estão ligadas à falta de informação e comunicação. Bekin (2004) apresenta dez pontos de questionamentos necessários para se cultivar o ambiente onde o empregado é o primeiro cliente. Basicamente estão ligados à informação e comunicação que levam à motivação, e conseqüentemente, ao processo de satisfação dos empregados:

✓ A alta direção da empresa empenha-se no trabalho orientado para o cliente e para a valorização dos funcionários;

- ✓ A gerência compromete-se com essa visão e possui capacidade de liderança, transmitindo aos funcionários responsabilidade, vontade de participação e capacidade de iniciativa;
- ✓ O conhecimento dissemina-se por todos os setores da empresa, tanto para integrar seus diversos setores quanto para estimular o potencial do indivíduo;
- ✓ Os objetivos da empresa são de conhecimento de todos os funcionários, principalmente aqueles voltados para o cliente e suas responsabilidades nessa linha de atuação;
- ✓ Os funcionários conhecem as suas tarefas, se sentem motivados e estão envolvidos em um trabalho de equipe que dá margem à iniciativa individual;
- ✓ Realizam-se treinamentos constantemente, quer no aspecto técnico, quer no reforço de valores e atitudes;
- ✓ As avaliações são transparentes, informando corretamente o principal interessado: o funcionário;
- ✓ Existe um permanente processo de informação e comunicação, configurando o livre acesso à informação e à capacitação de todos;
- ✓ A comunicação tem um modelo da ‘mão-dupla’, o que permite que os funcionários revelem suas necessidades e expectativas;
- ✓ O atendimento às expectativas e às necessidades dos funcionários, possuem base em critérios claros e nos objetivos da empresa, gera um ambiente de confiança mútua e alta eficiência.

Neste sentido, para Kotler (2003), o marketing interno deve sobrepor o marketing externo, pois sem conhecimento não haverá integração; sem integração não haverá qualidade; sem qualidade não haverá sucesso. A comunicação voltada para o endomarketing deve acontecer a todo instante. Existem vários meios de formalizá-la e organizá-la através de reuniões, jornais, vídeos, exposições, seminários, murais, painéis.

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **O CASO DA COOPERATIVA MÉDICA ALPHA**

O presente estudo foi realizado em uma cooperativa médica localizada no Noroeste do estado do Rio Grande do Sul. O sistema do qual essa cooperativa faz parte

é composto por 360 cooperativas médicas, entre singulares, federações e a confederação nacional. Há mais de 114 mil médicos cooperados ativos, 18 milhões de beneficiários de planos de saúde e abrange 31% do mercado de saúde brasileiro. Possui, ainda, 128 hospitais próprios e mais de 25 mil recursos credenciados.

Atualmente, a cooperativa médica conta com 67 mil usuários, 384 médicos cooperados, (os quais são os donos da cooperativa), 61 médicos credenciados e 780 colaboradores, entre operadora do plano de saúde e serviços próprios, abrangendo 52 municípios da região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. A estrutura de atendimento é formada por serviço próprio, com o hospital constituindo-se em referência regional. Possui 27 hospitais credenciados, 52 clínicas, 15 centros de diagnóstico, 63 laboratórios e 80 outros serviços.

O endomarketing na cooperativa busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional para uso no ambiente interno, normalmente utilizado pelas empresas para abordagens ao mercado. A área de endomarketing, nas empresas, normalmente é gerida pelas áreas de marketing, de comunicação ou pela área de gestão de pessoas como é o caso da cooperativa Alpha. Quanto à cultura organizacional, as campanhas de endomarketing ajudam muito na divulgação das ações de desenvolvimento e, sobretudo, mantêm viva a informação e lembrança contínua do que se pretende fortalecer do ponto de vista de comportamentos relacionados aos valores organizacionais.

A governança corporativa da cooperativa Alpha está estruturada da seguinte forma: o órgão máximo de decisão da cooperativa é a Assembleia Geral Ordinária (AGO), que acontece obrigatoriamente uma vez por ano. Abaixo da AGO, existe um Conselho de Administração (CA) com conselheiros eleitos representantes de todos os grupos de cooperados e conselho fiscal formado por três cooperados, também eleitos, que formam o ‘Núcleo Estratégico Deliberativo’. Dentre o grupo de conselheiros de administração eleitos nomeia-se um Presidente do Conselho, que possui alçada estratégica e política, e um Superintendente que possui alçada executiva, sendo facultado a este último a nomeação de três Diretores, a saber: Diretor de Operações e Finanças, Diretor de Serviços e Mercado e Diretor de Desenvolvimento e Sustentabilidade que formam o ‘Colegiado Diretivo’. As atividades do núcleo diretivo são diretamente acompanhadas pelo Conselho de Administração. O ‘Núcleo Gerencial’ é formado por um gerente em cada uma das seis grandes áreas: Gestão de Pessoas;

Operações e Finanças; Mercado; Desenvolvimento Humano; Assistencial e Administrativo HU (Hospital Unimed). O grupo operacional é formado por diferentes funções.

No âmbito geral, os estatutos das cooperativas demonstram que a governança corporativa já está inserida no mundo cooperativo, contendo 80% de seus preceitos. Na cooperativa em estudo, é possível afirmar que ela já possui governança corporativa aplicada nas seguintes ações: eleição com voto em candidato individual, diretores não integram o conselho, conselho fiscal atuante e independente, auditoria externa conceituada, profissionalização da gestão, controladoria (gestão de indicadores), estímulo para participação do associado e busca pelo envolvimento e comprometimento com o cooperado.

Foi possível identificar que ainda seria necessário um ajuste que se refere à diretoria executiva no sentido de deixar de integrar o conselho, pois ela ainda integra. Isso geraria mais autonomia do conselho na definição das grandes estratégias e no monitoramento das ações da diretoria executiva e mais autonomia para a diretoria executiva atuar na gestão com profissionalismo e agilidade. Uma condição para a governança corporativa poder atuar positivamente é a cooperativa ter a capacidade de gerar informações através de indicadores estratégicos que sejam práticos, claros e confiáveis.

Na cooperativa Alpha, para a governança corporativa o endomarketing é um processo de atuação e de desenvolvimento das práticas mercadológicas no ambiente interno da organização. Assim como o marketing e suas estratégias estão para o ambiente externo (mercado) o endomarketing está para o ambiente interno (colaboradores). Uma estratégia de marketing adequada e de sucesso, perpassa o real entendimento e engajamento dos atores internos da empresa. É a partir do entendimento dos interesses da organização no mercado que uma boa estratégia de endomarketing pode ser executada.

Sendo assim, o endomarketing faz parte da gestão estratégica da cooperativa, pois o modelo de competição adotado está centrado no encantamento do relacionamento com o cliente. Isso demanda a necessidade de ações de endomarketing que possibilitem, a partir do entendimento dos colaboradores, a busca por um atendimento e relacionamento diferenciados.

Na sociedade do conhecimento, os trabalhadores têm um papel central e a gestão estratégica necessita estar atenta para poder desenvolver equipes de alta *performance*. As competências intelectuais, em alguns casos, são mais valorizadas que o antigo modelo físico. As formas hierárquicas ultrapassadas não podem limitar a criatividade e a inovação e precisam ser modificadas.

As ações de endomarketing elencadas pela cooperativa foram descritas como ações que elucidam e reforçam os objetivos estratégicos, o modelo de competição, os princípios e valores da organização. A partir deste exercício o colaborador compreende melhor o propósito organizacional e com isso estabelece melhores condições de se identificar e de contribuir para o atingimento dos objetivos.

Para manter e atrair funcionários motivados, reforçar o seu compromisso com a cooperativa, estimular o índice de produtividade e fortalecer os laços entre colegas de trabalho são necessárias ações criativas e bem direcionadas de endomarketing. Estabelecer canais de comunicação interna, definir treinamentos voltados para a cultura da empresa, realizar pesquisas para identificar o clima organizacional, estabelecer premiações e programas de reconhecimento, oferecer benefícios aos funcionários, propor momentos de integração entre os colaboradores e investir em atividades motivacionais, são ações importantes que devem ocorrer dentro das organizações, sempre contando com o auxílio e a participação da governança corporativa.

A expectativa em relação ao programa de endomarketing para o sucesso da governança corporativa na cooperativa está relacionada à elucidação da atual estrutura de governança e de definição estratégica, contribuindo para o engajamento do quadro de colaboradores. Portanto, o endomarketing atua como um instrumento para a cooperativa. A governança corporativa é uma forma de reestruturar a gestão, gerando desenvolvimento para a cooperativa. Por esse motivo, dentre outros, é tão importante a compreensão e apoio de toda a equipe.

A governança corporativa é o sistema capaz de valorizar uma empresa, a partir da melhoria do modelo de gestão e da valorização da relação entre todas as partes interessadas. Os funcionários também são partes interessadas e as ações de endomarketing contribuem para o aumento de desempenho destes, à medida que tornam claro os propósitos organizacionais. Parte-se do entendimento de que o conhecimento das causas e motivos que orientam a organização permite que todos colaborem para o

alcance das metas. Sendo assim, o endomarketing contribui para a construção de equipes de alto desempenho.

Os funcionários da cooperativa não sabem da importância da governança corporativa, pois trata-se de uma estrutura recente. Por outro lado, essa recente estrutura formada por profissionais qualificados e interessados no desenvolvimento, sustentabilidade e valorização da cooperativa, acreditam que o endomarketing contribui para o sucesso da governança corporativa e construção de equipes de alto desempenho. Além disso, acreditam que o endomarketing contribui para o sucesso da organização e para as melhorias de desempenho quando as ações promovem clima favorável ao atingimento de objetivos. Para a governança da cooperativa Alpha, o endomarketing é uma importante ferramenta de desenvolvimento de uma cultura organizacional alinhada ao plano estratégico.

## **CONCLUSÃO**

Para a cooperativa Alpha o endomarketing contribui para o sucesso da governança corporativa, para a construção de equipes de alta *performance* e para as melhorias de desempenho quando as ações promovem clima favorável ao atingimento de objetivos. O ambiente interno é o primeiro espelho a refletir a imagem das organizações, se apresentar problemas, a imagem projetada gerará distorções. Portanto, o endomarketing é a atividade ligada à gestão de pessoas apropriada para atuar no planejamento de marketing interno, com vistas a seu reflexo em todas as partes interessadas, público interno e externo.

O endomarketing é considerado pela governança da cooperativa Alpha como uma importante ferramenta de desenvolvimento de uma cultura organizacional alinhada ao plano estratégico. Para Froemming (2008), a missão e a visão corporativa precisam ser sustentadas através da estruturação de uma cultura propícia a seu entendimento, adesão e promulgação efetiva, a fim de que os propósitos organizacionais estejam alinhados com a estratégia da organização. Dimensões de cultura organizacional que estão intimamente ligadas ao endomarketing são possíveis de alinhar com a área de gestão de pessoas.

Neste cenário, a informação assume papel estratégico nos negócios e o endomarketing se destaca enquanto técnica de comunicação, aproximação e

transparência na gestão, o que facilita os trâmites da governança, transmitindo confiança e credibilidade aos funcionários. Ela privilegia o diálogo, a gestão de conhecimentos, a partilha de saberes e experiências e, sobretudo, o compromisso com o desenvolvimento pessoal e profissional. Não pode ser uma mera instância burocrático-administrativa, caracterizada por relações não democráticas, não participativas, onde predomina a comunicação descendente.

Na cooperativa Alpha, as ações de endomarketing contribuem para o aumento de desempenho das equipes à medida que este torna claro os propósitos organizacionais. Parte-se do entendimento de que o conhecimento das causas e motivos que orientam a organização permite que todos colaborem para o alcance das metas. Portanto, a comunicação interna, que se pretende ser incorporada a uma gestão em que vigora a autêntica governança corporativa, precisa estar respaldada no que diz respeito às demandas e expectativas de todos e deverá agregar valor às relações humanas, valorizar o entendimento e a diversidade. Não pode estar condicionada a uma proposta que só tem olhos para os lucros, para o aumento da receita.

A partir da análise realizada é possível afirmar que existem uma série de benefícios para o uso do endomarketing e que justificam este estudo. Dentre eles, é possível citar o clima favorável entre a pessoa e a empresa, a motivação dos funcionários, novos talentos e retenção daqueles que ali permanecem, menos ações trabalhistas, conscientização sobre o trabalho a ser realizado, agilidade nas tarefas, diminuição ou até menos eliminação de fofocas, alinhamento de objetivos da empresa e do funcionário, entre outros.

O endomarketing pode indicar caminhos possíveis de serem seguidos, avaliando as condições da cooperativa e suas capacidades de recursos a partir da visão da governança. É possível utilizar o site da cooperativa para disseminar informações, realizar enquetes, pois independente do tempo que um colaborador trabalha na cooperativa, ele pode contribuir com ideias interessantes para melhorar produtos, serviços e, até mesmo, o ambiente de trabalho. Também é possível e muito válido criar uma sequência de *e-mails* automáticos para transmitir à toda a empresa um novo conhecimento ou uma novidade estratégica da gestão, pois todos os funcionários da cooperativa utilizam *e-mail* corporativo, então é possível aproveitar este canal para enviar informações programadas para que a equipe esteja alinhada com as estratégias de gestão, propósitos e objetivos alcançados.

Um processo de endomarketing não é difícil de ser implementado, mas exige maturidade e comprometimento das pessoas, visto que é um processo contínuo e cíclico e envolve áreas diferentes, marketing e gestão de pessoas. Conclui-se, assim, que o endomarketing é uma ferramenta estratégica de um elevado potencial competitivo para a cooperativa e para a governança corporativa atuando como um instrumento de elucidação da atual estrutura de governança e de definição estratégica, também contribuindo para o engajamento do quadro de colaboradores.

Alguns estudos futuros poderão ser realizados tais como, verificar de que forma o endomarketing atua no desenvolvimento de pessoas em seus setores específicos ou como ele é utilizado para a busca de otimização de resultados. Através das ações de endomarketing verificar o grau de motivação dos colaboradores e de fidelização deste cliente interno.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José. P. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BEKIN, Saul. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Person, 2004.

BORGES, Luis, F. X.; SERRÃO, Carlos, F. de B. Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 111-148, Dez. 2005.

FINKELSTEIN, Lawrence. S. **What is global governance**. Vancouver: Associação de Estudos Internacionais, 1991.

FROEMMING, Lurdes. M. S. **Marketing institucional**. Ijuí: Unijuí, 2008.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. A competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

\_\_\_\_\_. **Marketing, gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

IBGC. **Instituto brasileiro de governança corporativa**. Organização sem fins lucrativos, 1995. É a principal referência do Brasil para o desenvolvimento das melhores práticas de Governança Corporativa. Disponível em < <http://www.ibgc.org.br/index.php>>. Acesso em 09 Ago. 2016

KOTLER, Philip. BLOOM, Paul. N. **Marketing para serviços profissionais**. São Paulo: Atlas, 1988.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2003.

LEIDERMAN, Eduardo B.; ZUCCHI, Paola. Aplicação dos conceitos atuais do marketing para o mercado hospitalar. **Revista Administrando Saúde**. v. 9, n. 34, Jan.-Mar., 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARQUES, José R. **Leader coach**: coaching como filosofia de liderança. 1. ed. São Paulo: Ser Mais, 2012.

SANTOS, Maria. H. de C. Governabilidade, governança e democracia: Criação da capacidade governativa e relações executivo-legislativo no Brasil pós-constituente. **Revista de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro (RJ). v. 40, n. 3, 1997.

---

<sup>i</sup> Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, Mestrado em Desenvolvimento Regional da Unijuí/RS. Bolsista PROSUP/CAPES. E-mail: nacaneppele@hotmail.com

<sup>ii</sup> Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, Doutor em Contabilidade e Finanças, Professor no curso de Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional da Unijuí/RS. E-mail: baggiod@unijui.edu.br

<sup>iii</sup> Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, Mestrado em Engenharia de Produção, Professora do curso de Administração da UNIJUÍ. E-mail: adriane.fabricio@unijui.edu.br

<sup>iv</sup> Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, Mestranda em Desenvolvimento Regional da Unijuí/RS. Bolsista PROSUP/CAPES. E-mail: jucapssa@gmail.com

<sup>v</sup> Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, Mestre em Desenvolvimento Regional pela UNIJUÍ. E-mail: benisio.rodrigues@gmail.com

<sup>vi</sup> Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, Doutora em Administração. Professora no curso de Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional da Unijuí/RS. E-mail: lurdesf@unijui.edu.br