

## ENDOMARKETING: UM ESTUDO DE CASO APLICADO À POUSADA FANTASIA

Fernanda Lima Cândido  
Adriana Brambilla

### Resumo

O turismo tem demonstrado um grande crescimento, sendo assim considerado sinônimo de desenvolvimento econômico, mas o sucesso de uma empresa turística está vinculado à capacidade de se diferenciar no mercado e satisfazer às necessidades dos clientes. Assim, muitas organizações do setor fazem uso do marketing interno, uma estratégia baseada e focada no público interno, isto é, nos funcionários. Neste contexto, o presente artigo teve como objetivo conhecer a aplicação do marketing interno, também denominado de endomarketing, em uma empresa do setor turístico. Para o alcance do objetivo proposto, realizamos um estudo de caso em uma pousada localizada na costa do Conde, no litoral sul do Estado da Paraíba. O nome verdadeiro da pousada foi preservado, sendo denominada, neste trabalho, de Pousada Fantasia. A pesquisa foi realizada no mês de dezembro de 2014, através de entrevista com o gerente do estabelecimento. Os resultados obtidos demonstram que a pousada segue algumas orientações do marketing interno, a exemplo de reuniões semanais com os funcionários, permitindo que os mesmos deem sugestões sobre melhorias no ambiente de trabalho, como também é oferecido um sistema de bônus, aplicado como forma de recompensa financeira salarial de acordo com as vendas do mês. Mas ao mesmo tempo, o estudo permitiu apontar algumas deficiências que precisam ser corrigidas, de modo a assegurar a competitividade da pousada no mercado turístico. Dentre essas deficiências podemos destacar a falta de programas contínuos de treinamento e a ausência de delegação de autoridade, que, se persistirem, poderão acarretar problemas no desempenho dos funcionários e, conseqüentemente, no rendimento da empresa.

**Palavras-chaves:** Turismo; Marketing Interno; Pousada.

### Abstract

Tourism has shown great growth, and therefore considered synonymous with economic development, but the success of a tourist company is linked to the ability to differentiate in the market and meet customer needs. So many industry organizations make use of internal marketing, one based strategy and focused on the workforce, ie the employees. In this context, this article aimed to assess the implementation of internal marketing, also called internal marketing in a company in the tourism sector. To achieve the proposed objective, we conducted a case study in a guesthouse located on the coast of Conde, on the southern coast of the state of Paraíba. The real name of the inn was preserved, being named in this work, the Fantasy. The survey was conducted in December 2014, through interviews with the property manager. The results show that the inn follows some guidelines of the internal marketing, like weekly meetings with employees, allowing them to deem suggestions on improvements in the workplace, but also offered a bonus system, applied as a reward financial wage according to month of sales. But at the same time, the study indicates some deficiencies that need to be corrected in order to ensure the competitiveness of the inn in the tourist market. Among these deficiencies can highlight the lack of continuous training programs and the lack of delegation of authority, which, if they persist, will lead to problems in employee performance and, therefore, income of the company.

**Keywords:** Tourism; Internal Marketing; Inn.

## Introdução

O turismo tem contribuído para o desenvolvimento de muitas organizações turísticas, sendo assim considerado sinônimo de crescimento econômico, mas o sucesso de uma empresa turística está vinculado à capacidade de se diferenciar no mercado e satisfazer às necessidades dos clientes. Assim, muitas empresas do setor fazem uso de algumas estratégias de marketing, a exemplo do marketing interno, também denominado de endomarketing: uma ferramenta focada no público interno, isto é, nos funcionários.

Neste contexto, o objetivo deste artigo foi analisar a aplicação do endomarketing em empresas turísticas que atuam no setor de hospedagem, através de um estudo de caso na Pousada Fantasia, cujo nome verdadeiro será mantido sob sigilo. Para a consecução do objetivo proposto foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre marketing, endomarketing e turismo, além da realização de um seminário para a disciplina de Marketing de Empresas Turísticas e uma entrevista com o gerente da Pousada Fantasia, no dia 06 de dezembro de 2014. O roteiro de entrevista foi elaborado com o intuito de verificar se a pousada Fantasia adotava instrumentos de endomarketing, além de questões sobre o perfil do respondente, que também não será identificado.

Para a realização da presente pesquisa, realizamos como exposto anteriormente, um estudo de caso na referida pousada, através de uma entrevista com o gerente. Segundo Yin, estudo de caso é:

uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas (1989, p. 23).

Já Bonoma afirma que estudo de caso é “uma descrição de uma situação gerencial” (1985, p. 203). Temos então duas definições para estudo de caso, que vem a ser uma investigação de determinada situação, buscando ver as dissonâncias entre teoria e prática. Já a entrevista é definida como:

a técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores (Ribeiro, 2008, p. 141).

Percebe-se que essa metodologia é usada como ferramenta de apoio no estudo de caso, uma forma de obter informações para o estudo de caso, e desenvolver o trabalho. O entrevistado, que exerce o cargo de gerente da empresa, possui o 3º grau completo, e trabalha há mais de seis meses na pousada fantasia. A pesquisa bibliográfica baseou-se principalmente

em Bekin (2004), Costa (2010), e Brum (1998) para tratar de endomarketing, Goeldner (2002), e OMT (2003) na área de turismo, Kotler (1996), Las Casas (2006) e Cobra (1986) como referências em marketing. Realizou-se, ainda, uma pesquisa bibliográfica sobre endomarketing na hotelaria e no turismo, nas obras de Feijó (2002), Requena (2003) e Castro (2007), entre outros.

## **Marketing e Endomarketing**

O marketing é a busca da satisfação das necessidades e desejos dos indivíduos, por meio de um processo de troca (KOTLER, 1999). Isto é, o marketing busca realizar os objetivos de uma organização, através da satisfação das necessidades dos clientes por meio dos serviços oferecidos. Como expõe Las Casas, “marketing é a área de 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 de empresas ou indivíduos” (2006, p. 10), ou ainda, segundo Kotler “marketing é o processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros” (1999, p. 27). Segundo essa definição de Kotler é notável a importância de seguir as novas tendências de mercado, para que as empresas possam vender seus produtos, uma vez que o marketing exige essa troca mútua, quando ambos obtêm o que desejavam, a empresa o lucro e o cliente o produto ou serviço. Por isso, Cobra considera que “um serviço precisa ser sempre atual, pois as necessidades dos consumidores não são estáticas; ao contrário, são dinâmicas. E a ação da concorrência e as inovações tecnológicas podem tornar um serviço obsoleto” (1986, p.394).

É neste cenário que o endomarketing vem a ser uma nova estratégia que busca adaptar o composto do marketing tradicional, para uso no ambiente interno dos empreendimentos, criando uma ligação entre funcionário, empresa e consumidor. Para Costa (2010), o principal objetivo do endomarketing é o engajamento do público interno. O conceito de engajamento no trabalho “é entendido por uma forma de agir em que o indivíduo, motivado por uma causa, expressa sua vontade e predisposição de fazer mais do que lhe é esperado, evidenciando um compromisso autêntico com os objetivos da organização e da equipe” (COSTA, 2010, p. 12). De modo geral são ações que beneficiam o funcionário, contribuem para o bem estar, e dessa forma, contribuem para a obtenção de bons resultados. Para Bekin, que cunhou o termo, “o endomarketing hoje é visto como um meio de diminuir o isolamento departamental, reduzindo atritos internos e superando resistências a mudanças.” (2004, p. 51). Desta forma, será possível

alcançar a satisfação dos funcionários, o que contribui para a satisfação dos consumidores. Segundo Brum “a maioria das pessoas dedica ao trabalho apenas cerca de 25% de sua capacidade. Os outros 75% representam a falta de engajamento e motivação”. (1994, p.27). A partir da citação de Brum percebe-se que o grau de desmotivação supera o de dedicação, provavelmente isso ocorre por falta da aplicação do endomarketing nas empresas, fazendo com que os colaboradores não sintam prazer em desempenhar um trabalho de qualidade.

## **Turismo**

Existem diversas definições para o termo turismo, sendo que segundo a OMT (Organização Mundial do Turismo), turismo é o: "movimento de pessoas a lugar diverso do qual habite por tempo inferior a 360 dias, desde que esta não realize atividades econômicas" (2003, sp.). Segundo Goeldner “o turismo pode ser definido como a soma de fenômenos e relação originados da interação de turistas, empresas, governos locais e comunidades anfitriãs, no processo de atrair e receber turistas e outros visitantes”, (2002, p.23), sendo que nesta definição não fica determinado o tempo de permanência: é considerado turista, a partir do ponto de vista da interação com todos os que contribuem de forma direta ou indireta para o mercado turístico.

No caso do turismo, o endomarketing pode atuar com os clientes internos, como na questão dos funcionários de uma empresa turística, neste caso na hotelaria, que é o foco deste artigo. É importante compreender que “as ferramentas do endomarketing contemplam o treinamento e o desenvolvimento, a comunicação interna e externa plena, a liderança visionária, o fluxo de informações técnicas, entre outras” (REQUENA, 2003 *in* CASTRO, 2007, p.12). E ainda, ter em vista que “estes e outros componentes administrativos devem ser abordados e enriquecidos quanto aos conteúdos” (REQUENA, 2003 *in* CASTRO, 2007, p.12). A capacitação voltada aos funcionários é uma das ferramentas para se trabalhar o marketing interno, assim como também incentivos, recompensas, delegação de autoridade, para que os colaboradores se sintam mais úteis, capacitados, isso eleva a autoestima, o funcionário trabalha com amor, e transmite essa positividade, podendo assim atender melhor os hóspedes de um estabelecimento turístico.

## **Os meios de hospedagem: um estudo na Pousada Fantasia**

Os meios de hospedagem são um dos principais pilares para que o turismo possa funcionar, Crisóstomo define hotelaria como um sistema de bens materiais e inatingíveis, com o propósito de satisfazer às necessidades dos hóspedes (2004). Para Clarke e Chen:

a hotelaria tem suas origens nas relações entre hospedeiro e hóspede, uma dinâmica que existe desde que as primeiras sociedades surgiram. A relação mais antiga se definia em termos de honra e respeito num esquema recíproco. Era uma honra para alguém visitá-lo e, como um bom hospedeiro, se tratava o hóspede com respeito e lhe oferecia conforto, segurança e entretenimento. O hóspede tinha a consciência da honra com que o hospedeiro o tratava durante a estada ao recebê-lo no seu lar, e era obrigação retribuir a gentileza respeitando os valores e costumes do hoteleiro (2008, p. 05).

Há muito tempo atrás as pessoas já sentiam a necessidade de se hospedar. Segundo Serson “Desde os tempos mais remotos, as pessoas, quando em viagem, necessitavam de um lugar no qual lhes fosse fornecida alimentação e um lugar seguro para abrigo” (1999, p. 38). Prosérpio salienta que:

o aumento da oferta de meios de hospedagens decorrentes dos novos investimentos das redes internacionais não ocorreu de modo uniforme em todo o país, mas obedeceu a uma lógica de expansão que privilegia os grandes centros de negócios, as capitais mais dinâmicas, os principais centros demográficos e os centros particularmente vocacionadas para o turismo (2002, p.42)

Castelli enfatiza a qualidade, pois segundo o autor, as empresas devem apostar na qualidade do elemento humano, já que a excelência do serviço depende de como esse elemento está preparado para atender os clientes. (2003). De acordo com o autor, não basta apenas a estrutura física, é preciso oferecer um ótimo serviço aos clientes, que pode ser alcançado através da valorização e qualificação dos funcionários.

Existem diversos tipos de meios de hospedagem, elas são o tripé que apóiam o turismo. De acordo com o artigo 23 da Lei nº 11.771/2008, entende-se por meio de hospedagem:

Os empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominado de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária.

Os meios de hospedagem possuem um ponto em comum, o ato de hospedar, o diferencial de cada um vai depender da categoria, que vai atender desde o mochileiro, até hóspedes exigentes que procuram alto luxo. Para Castelli (2003), uma empresa hoteleira pode ser entendida como uma troca em que os meios de hospedagem são empreendimentos que prestam serviços, recebendo em troca o valor cobrado.

A busca pela excelência hoje é uma preocupação primordial dos meios de hospedagem, não basta apenas vender o serviço é preciso proporcionar experiências novas e prazerosas ao

consumidor; os clientes atuais são mais informados, exigentes e conhecedores de seus direitos. Segundo a Cartilha do Sistema Brasileiro de Classificação dos Meios de Hospedagem referente a pousadas disponibilizada no site do Ministério do Turismo, uma pousada é “construída na horizontal, com no máximo 30 leitos e 90 camas. Dispõe de serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário. Pode ser também um único imóvel ou composto de chalés ou bangalôs”. A partir desta definição verifica-se que a pousada fantasia segue este padrão, uma vez que possui o perfil de hotel pousada se encaixa tanto como pousada como hotel, possui 40 suítes e bangalôs. De acordo com a cartilha sobre legislação do SEBRAE, segundo a Lei n. 11.771/08, um dos deveres dos prestadores de serviços turísticos é:

apresentar, na forma e no prazo estabelecido pelo Ministério do Turismo, informações e documentos referentes ao exercício de suas atividades, empreendimentos, equipamentos e serviços, bem como ao perfil de atuação, qualidades e padrões dos serviços por eles oferecidos. Lei n. 11.771/08

O setor hoteleiro, assim como outras atividades econômicas, depende de ações de marketing para atingir as metas propostas com o mercado, e, portanto dependem do marketing interno. Seguindo o pensamento de Feijó (2002) o setor hoteleiro possui duas divisões de planejamento, sendo o planejamento interno e um planejamento de marketing. Desta forma percebe-se que essas duas ferramentas devem caminhar juntas, trabalhando de dentro para fora, uma vez que o endomarketing é um fator importante para o setor hoteleiro, pois requer um envolvimento entre funcionários e clientes. Hoje, os hotéis buscam também a satisfação dos funcionários, para que desempenhem um bom trabalho. A atitude e a comunicação são dois fatores importantes na aplicação do endomarketing.

A hospitalidade é um dos integrantes do ambiente hoteleiro, o termo hospitalidade, segundo Walker, “...é tão antigo quanto à própria civilização...”. Deriva da palavra de origem francesa ‘hospice’ e significa dar ajuda, abrigo aos viajantes”. (2002, p. 4), ou seja, quando se acolhe a um turista com espontaneidade, significa um gesto hospitaleiro, que ao mesmo tempo está ligado ao endomarketing pelo fato de bem receber, tornar o ambiente agradável, onde todos os colaboradores e turistas desenvolvam um laço de interação mais harmonioso, e a hotelaria dê suporte com a estrutura física para que a hospitalidade juntamente com o endomarketing possa acontecer. Ainda segundo Walker, a hospitalidade carrega consigo valores da hospitalidade medieval, que seria a oferta de um serviço amigável, ambiente ameno e fartura de comida. (2002, p. 28), com isso entende-se que quando se oferece banquetes em um ambiente agradável e com um tratamento especial, educado, trata-se da hospitalidade, sendo que mais

uma vez volta-se para a questão da importância do endomarketing, que os colaboradores serão capazes de ser hospitaleiros caso seja trabalhado o marketing interno do hotel com os colaboradores.

Portanto, diante do exposto, entende-se que o hotel é um dos diversos tipos dos meios de hospedagem, e de acordo com o sistema brasileiro de classificação dos meios de hospedagem, o hotel é um “Estabelecimento com serviços de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo do hóspede, mediante cobrança de diária”.

Neste contexto, a empresa em estudo, a pousada Fantasia, está situada na parte alta da praia de Jacumã, no litoral sul da Paraíba, na cidade de Conde, e a 30 km da capital João Pessoa. A pousada foi inaugurada no ano de 1992, com 28 apartamentos, piscinas, restaurante, sala de recepção, sala da gerência, garagem, área de convivência e corredores com jardim e decoração rústica. Adéqua-se não apenas para hospedagem, mas também para realização de eventos, com pacotes promocionais com festas temáticas para feriados comemorativos como: *réveillon* (Ano Novo) Carnaval, e Semana Santa.

Em relação à comunicação interna, a empresa realiza reuniões semanais com os funcionários, dando oportunidades para que façam sugestões de melhorias no desempenho dos serviços oferecidos, a empresa mantém os funcionários informados sobre os assuntos que afetam diretamente os respectivos setores, e posteriormente aos demais funcionários. No que se refere ao desempenho global da pousada, a empresa busca envolver todos os membros nos seus projetos, assim como realiza programas contínuos de treinamento no qual visa promover o desenvolvimento de todos os funcionários, mantendo-os atualizados de acordo com as atividades que exercem. Um aspecto negativo e que merece a atenção da pousada, é que os funcionários não conhecem os principais objetivos e metas da empresa, conhecem apenas a forma de trabalhar, além de haver uma concentração das decisões, sem a delegação de autoridade para que os funcionários possam resolver problemas urgentes de forma mais rápida. Todas as decisões se concentram na gerência, que acaba ficando sobrecarregada, tornando a implementação de soluções muito lenta, até mesmo em situações rotineiras que poderiam ser resolvidas pelos funcionários.

A empresa valoriza o bom desempenho do funcionário, através de recompensas com um sistema de bônus, é uma forma de o funcionário ter seu trabalho reconhecido. Esse sistema é aplicado em forma de compensação salarial, baseado em dois fatores, o desempenho individual

do funcionário e tendo também como referencia as vendas do mês, ou seja, o lucro alcançado que é consequência do esforço individual e coletivo dos funcionários.

## **Considerações Finais**

O endomarketing, ao focar suas ações para o ambiente interno de uma empresa, pode trazer resultados satisfatórios e de relevância para as organizações de forma geral, e em especial para as turísticas, que se caracterizam como um setor de serviços. A aplicação do endomarketing contribui para a qualidade do atendimento e a satisfação dos consumidores, à medida que os funcionários se sentem mais estimulados a prestar um bom serviço e atender de forma mais hospitaleira. Foi identificada durante a pesquisa a adoção de algumas ferramentas do endomarketing, no que se refere à comunicação interna. A pousada através de reuniões semanais oferece essa oportunidade de troca de informação, dando oportunidade para que o funcionário opine sobre o que está funcionando bem, as dificuldades da empresa, assim como sugestões de melhorias, e a partir destas sugestões, a direção, busca implementar esses pareceres, sempre que necessário. Mas, os funcionários ainda desconhecem os principais objetivos e planos da empresa, isso contradiz o que se encontra na teoria do endomarketing, onde se afirma que o funcionário deve ter acesso as informações globais, como mencionado anteriormente por Bekin (2004): um funcionário que conhece os objetivos e planos da empresa, poderá projetar seus próprios planos e ver onde ele pode ajudar a sua empresa a atingir as metas.

A pousada Fantasia recompensa seus funcionários através de um sistema de bônus, visto que para Bekin (2004), um dos instrumentos do marketing é a recompensa dirigida ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos, ou seja, a pousada faz uso desse instrumento, estimulando os funcionários a continuarem realizando de forma satisfatória suas atividades, com retorno positivo para todas as partes. Em relação ao treinamento de funcionários, a pousada atualmente não oferece treinamento, o que seria importante para promover o desenvolvimento dos funcionários, mantendo-os atualizados em sua área de formação.

É necessário que a empresa priorize o plano de endomarketing e que haja envolvimento de sua administração, para que os resultados sejam alcançados, buscando a melhoria e satisfação de todos. Dessa forma, os clientes internos, que são os funcionários, irão saber a importância do lugar onde trabalham e da sua própria importância como colaborador, desenvolvendo um bom ambiente de trabalho e em equipe.

## Referências

- BEKIN, S. F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- BONOMA, T. V. - Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. Journal of Marketing Research, Vol XXII, May 1985.
- BRUM, A. M. **Endomarketing**: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1998.
- CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. 9 ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.
- CASTRO, L. R. K. **Valor percebido como ferramenta para tomada de decisão: uma aplicação na hotelaria utilizando a análise conjunta**. Dissertação de Mestrado – Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-17082006-17112.php>>. Acesso em: 25 jan. 2015
- CLARKE, A.; CHEN, W. **Hotelaria: Fundamentos Teóricos e Gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- COBRA, M. H. N. **Administração de vendas: casos, exercícios e estratégias**. São Paulo: Atlas, 1986
- COSTA, D. **Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. São Paulo, ed. Dublinense, 2010.
- CRISÓSTOMO, F. R. **Turismo & Hotelaria**. São Paulo: Editora DCL, 2004.
- FEIJO, F. **Marketing Hoteleiro**. 2002. Disponível em [http://www.fernandofeijo.com/mkt\\_hotelaria.pdf](http://www.fernandofeijo.com/mkt_hotelaria.pdf). Acesso em: 10 ago 2015.
- GOELDNER, C. R. **Turismo: Princípios, práticas e filosofias**. Porto Alegre: Bookman, 2002. (8ª edição)
- SERSON, F. M. **Hotelaria: a busca da excelência**. 2. Ed. São Paulo: Marcos Cobra, 1999.
- SWARBROOKE, J.; HORNER, S. **O comportamento do consumidor no turismo**. Trad. Saulo Krieger. São Paulo: Aleph, 2002.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamentos e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MINISTÉRIO DO TURISMO. **Cartilha do Sistema Brasileiro de Classificação dos Meios de Hospedagem** - Orientação básica 1. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTURclassificacao/mtursite/Entenda?tipo=6>> Acesso em: 16 Mai 2015.

WALKER, J. R. **Introdução à hospitalidade**. Tradução Élcio de Gusmão Verçosa Filho. Barueri: Manole, 2002.

PROSERPIO, R. **O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil: 1994-2002**. Tese (Doutorado em Ciência da Comunicação) –Universidade de São Paulo, 2002.

REQUENA, I. B. “**Endomarketing**” – **elas, as pessoas**. **Revista Científica de Administração**, volume 1, nº1, junho/setembro 2003. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo.

YIN, R. K. - **Case Study Research - Design and Methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.

ZARDO, E. F. **Marketing Aplicado ao Turismo**. São Paulo: Roca, 2003.