

ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Fabiana Letícia Pereira Alves

Universidade Federal de Santa Maria - PPGE
Campus Universitário – Fone: (55) 220 8442 - Santa Maria/RS – CEP: 97105-900
fablet@terra.com.br

Rudimar Antunes da Rocha, Prof. Dr. DCA/PPGEP-UFSM.
rudimar@terra.com.br

Luiz Carlos Pistóia de Oliveira, Prof. Dr. PPGE- UFSM
pistoiapro@pro.via-rs.com.br

ABSTRACT

The view of the internal customer is as important as external customer. Because the seeking by better services and upper quality, became increasingly prominent develop internal improvement in the organizations. Through the principles of the endomarketing emerge a tool to commitment of the employees and strategic advantage, support in human resources practices as motivation, communication and leadership which complement the practices of external relationship marketing that the organization to use.

Key words: endomarketing, relationship marketing, leadership

1 INTRODUÇÃO

Fidelização do cliente externo e prestação de serviços de qualidade superior são características prementes no cenário competitivo dos negócios. Tais características despertaram o interesse para uma análise interna da empresa, com vistas ao desenvolvimento de políticas internas de marketing que se completam a visão externa organizacional.

Nos dias atuais, o grande diferencial competitivo das organizações são as pessoas e a forma como as mesmas percebem a sua empresa. Esta percepção tem um valor acentuado no comprometimento e obtenção de resultados positivos à imagem da empresa e ao fortalecimento da marca. Razão pela qual o endomarketing é o foco deste artigo, na busca de suas melhores práticas e ações.

2 FUNDAMENTOS DO ENDOMARKETING

O endomarketing emergiu como resposta à globalização e à necessidade de adaptação das empresas. O conceito de marketing passou por várias mudanças até atingir o foco nas necessidades do cliente, que incluiu novos processos para a sua fidelização e satisfação (MCKENNA, 1993; GRÖNROOS, 1995; KOTLER, 2000). Esta evolução remete a dicotomia entre marketing centrípeto e marketing centrífugo. Enquanto o marketing centrípeto canaliza a sua atenção para o endomarketing, o marketing centrífugo utiliza-se do marketing centrípeto para agregar valor ao produto e/ou diferenciar a prestação do serviço, realçando a posição estratégica competitiva da empresa.

A força do marketing centrípeto considera que as pessoas que trabalham na organização são responsáveis pelos serviços prestados, pelos produtos oferecidos e são cobrados constantemente por padrões de qualidade. Desta forma, surge a importância de se

criar mecanismos que atendam às necessidades dos funcionários, desenvolvam uma imagem positiva da empresa frente ao público interno e melhorem o processo de comunicação.

A partir deste argumento fica claro o sentido do endomarketing. Segundo BEKIN (1995, p. 2) “o endomarketing consiste em ações de marketing voltadas ao público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente”. Objetiva facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com os funcionários, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações.

O endomarketing é fruto da necessidade de definir uma nova área de ação e investigação. É uma criação brasileira que emergiu de uma necessidade de resintonizar e reorientar objetivos de modo a reformular o lado interno da empresa (BEKIN, 1995). Além disso, várias correntes do desenvolvimento organizacional voltadas à qualidade total, através das ISOs, endereçam atenção para o ajuste dos funcionários aos novos tempos. Neste sentido, o endomarketing aparece como uma ferramenta de destaque a tais correntes.

COBRA & RIBEIRO (2000) destacam, por exemplo, que o marketing interno considera funcionários e intermediários que trabalham para a organização como um alvo. A idéia que apóia o conceito é que não é possível fazer marketing externo sem o compromisso do corpo de funcionários com o principal objetivo da organização que é criar e manter clientes. A manutenção dos clientes neste aspecto reforça a idéia destacada no processo de gestão estratégica das organizações.

A principal função do endomarketing é atrair e reter o cliente interno, com a função de obter resultados positivos para a empresa (BEKIN, 1995; BRUM, 2000). Com isso não se muda cultura, apenas o contexto onde as ações ocorrem tende a ser mais positivo e desafiador.

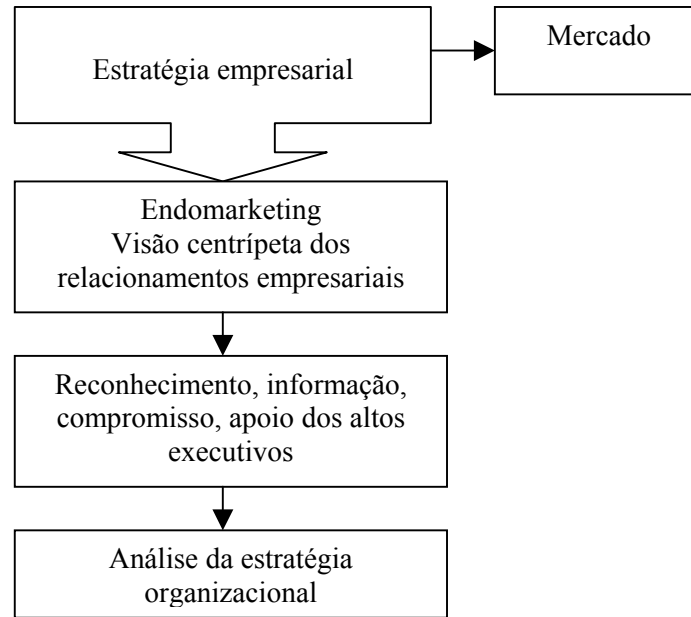
Na concepção de BEKIN (1995) o endomarketing deve partir de três premissas básicas:

- O cliente só pode ser conquistado e retido com um serviço excelente;
- Os funcionários são um ativo valioso e constituem o primeiro mercado para a organização, logo, devem ser tratados como clientes e valorizados;
- Excelência em serviços significa um gerenciamento de recursos humanos que envolve e compromete os funcionários com os objetivos e decisões da empresa.

Estas três premissas desenvolvem um novo princípio: que este processo de envolvimento e valorização do funcionário necessita preceder ou ser paralelo ao marketing direcionado ao mercado.

Três condições são indispensáveis para que o endomarketing seja implementado na acepção de BEKIN (1995). Primeiro que o endomarketing precisa ser visto como parte integrante da estratégia global. Em segundo lugar, este processo requer conhecimento, informação, compromisso e apoio dos altos executivos da empresa. Por fim, antes de se implantar é preciso avaliar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional a fim de se conhecer o contexto. A figura 01 permite a visão desse processo.

FIGURA 01: Endomarketing e estratégia global



Através da figura acima, percebe-se que o endomarketing é um ponto central para o atingimento de diferencial competitivo e uma poderosa ferramenta para a visão interna da empresa e de seu mercado.

3 ENDOMARKETING E MARKETING DE RELACIONAMENTO

É fundamental o inter-relacionamento entre as diferentes funções administrativas e produtivas nas organizações, onde se faz necessário quebrar paradigmas, amenizar conflitos e concentrar-se no processo. Uma forma organizada de atingir a cooperação interfuncional, abordada por GUMMESSON (1999) é desenvolver a noção de cliente interno, melhorando as relações cliente-fornecedor dentro da empresa.

A noção do cliente interno requer que os funcionários vejam outros funcionários como clientes que recebem entregas de produtos, serviços, documentos, mensagens e decisões. Normalmente, um funcionário preenche a regra de ser, tanto um receptor de algo quanto um cliente interno e liberar algo em um estado de valor adicionado para um outro cliente interno. Desta forma, o termo “fornecedor interno”, pode estar adicionado ao de “parceiro”, isto é, apenas quando os clientes internos estão satisfeitos é que um trabalho se completa de comprometimento.

Vale ressaltar que a visão do endomarketing auxilia o desenvolvimento do marketing de relacionamento. GUMMESSON (1999), através da criação da teoria dos 30 R's, dividiu as relações de marketing em quatro partes: relações de mercado clássicas, relações de mercado especiais, relações externas e relações internas. Estas últimas correspondem aos conceitos de endomarketing e seus fundamentos.

Correspondem aos R's das relações internas:

R24 - Mecanismos de marketing dentro da companhia.

R25 - Relação de cliente interno.

R26 - Qualidade provendo uma relação entre produção e marketing.

R27 - Marketing interno: relações com o “marketing de empregado”.

R28 - A relação de matriz bidimensional: matrizes organizacionais são freqüentes em corporações grandes, e acima de tudo elas são encontradas nas relações entre administração de produto e vendas.

R29 - A relação para fornecedores externos de serviços de marketing.

R30 - Relacionamento proprietário/ financista: os donos e departamentos financeiros determinam as condições na qual o marketing pode operar e isto influencia as estratégias de marketing.

O objetivo de marketing interno, dentro de marketing de relacionamento, é de criar relações duradouras entre administração, funcionários e funções. GUMMESSON (1999) destaca que o pessoal pode ser visto como um mercado interno e este deve ser eficazmente preparado para contatos externos, pois marketing interno eficiente se torna um antecedente a marketing externo eficiente. Técnicas de marketing externo podem ser aplicadas internamente, principalmente nas áreas de promoção e comunicações. Neste sentido, podem ocorrer premiações internas com viagens, escolha de funcionário do mês, distribuição de brindes diversos, entre outras.

O marketing interno emergiu de marketing de serviços. Seu propósito era aprender com o pessoal de linha de frente – que tem relações interativas com clientes externos – a lidar melhor com serviços, e com mais independência. É essencial que as pessoas de contato estejam bem informadas sobre alguns o que a companhia oferece, mas também precisam entender a missão empresarial, metas, estratégias e processos organizacionais.

4 A IMPLEMENTAÇÃO DO ENDOMARKETING

A implementação de um processo de endomarketing começa por um diagnóstico. Neste passo é avaliada a situação do ambiente interno da empresa, realizado um perfil dos funcionários e avaliado o desempenho global. Após esta etapa avalia-se os setores individualmente, o potencial dos funcionários, nível de motivação, espírito de equipe, necessidade de treinamento e expectativas e aspirações (BEKIN, 1995).

A elaboração deste tipo de processo envolve duas linhas de ação: a atitude e a comunicação. A linha da atitude é aquela que inclui o comprometimento, o envolvimento dos funcionários para a importância estratégica de se realizar um serviço orientado para o cliente. Já a comunicação deve estabelecer um sistema amplo de subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas de forma eficiente, com feedback e clima propenso ao diálogo.

A fim de que se compreenda as ações necessárias para se utilizar o endomarketing, serão apresentadas detalhadamente as atividades que envolvem seu processo de implementação.

4.1 Atividades do endomarketing

O endomarketing é um processo único que possui fases distintas. Pode-se definir que a motivação, comunicação e liderança são atividades essenciais para a sua realização. Serão descritas cada uma destas fases.

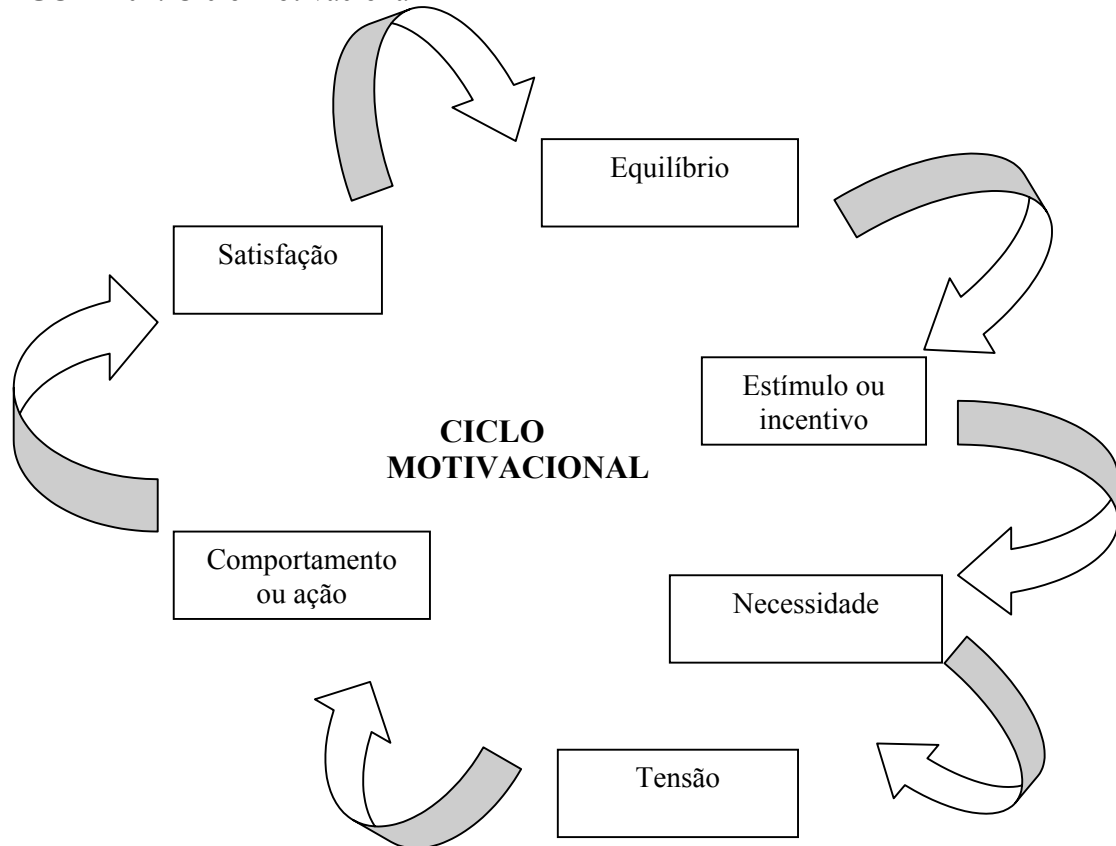
4.1.1 Motivação

A motivação do funcionário é um processo global que busca o comprometimento de todos com as causas e objetivos da empresa, melhorando a integração à cultura organizacional. Para isso, é necessário aprimorar o desempenho do funcionário por meio de sua valorização e satisfação como indivíduo, ou seja, criar a noção de cliente interno.

ROBBINS (2000, p. 342) esclarece o termo motivação como “a disposição de exercitar um nível persistente e elevado de esforço na direção de metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer certa necessidade individual”. Assim, os funcionários motivados estão em estado de tensão. Quanto maior a tensão, maior o esforço, e se esforço consegue levar à satisfação da necessidade, a tensão é reduzida.

Esta tensão pode se melhor entendida através do ciclo motivacional. O organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade. Essa necessidade provoca um estado de tensão em substituição ao antigo equilíbrio. A tensão conduz a um comportamento ou ação capaz de atingir alguma forma de satisfação da necessidade. Se a necessidade for satisfeita, o organismo retorna ao seu estado inicial de equilíbrio, até que outro estímulo surja. Mas nem sempre a satisfação acontece, pode existir uma barreira impedindo. Toda a vez que a satisfação é bloqueada por alguma barreira, ocorre frustração. Havendo frustração, a tensão existente não é liberada e mantém o estado de desequilíbrio.

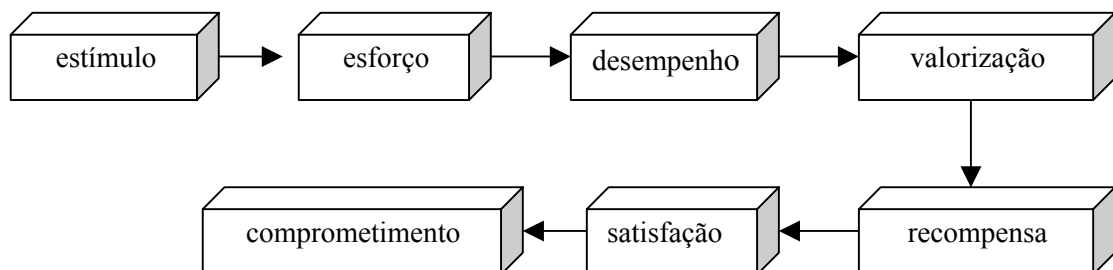
FIGURA 02: Ciclo motivacional



FONTE: Adaptado de CHIAVENATO, 1999.

Para BEKIN (1995) todo o processo de motivação forma uma seqüência construída pelas etapas representadas na figura a seguir.

FIGURA 03: Processo de motivação



FONTE: Adaptado de BEKIN, 1995.

A análise da figura 03 permite destacar que cada etapa depende da outra para que o processo seja bem-sucedido. A empresa que pratica valores implícitos em cada etapa poderá ter funcionários motivados.

Há uma elevada complexidade para se acionar um processo de motivação dentro da empresa. Neste sentido, BEKIN (1995) propõe instrumentos relevantes para implementá-lo, quais sejam:

1. Prioridade para a motivação do grupo de trabalho, desenvolvendo a parceria, a cooperação e a lealdade;
2. Valorização do indivíduo dentro do seu grupo;
3. Integração baseada nos valores e objetivos da empresa;
4. Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados;
5. Recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
6. Criação de um ambiente de interação dentro da empresa;
7. Envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;
8. Estímulo à iniciativa e atitude criativa;
9. Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida;
10. Remuneração adequada.

Observa-se que os seis primeiros critérios dizem respeito ao grupo de atuação profissional. Conduzir o grupo à motivação gera um grande efeito integrador, pois a empresa tem que atingir seus objetivos por esforços conjuntos.

Para BRUM (2000) o aspecto mais relevante do comportamento motivacional inclui necessariamente a projeção das motivações em termos de futuro, pois somente as pessoas que são capazes de conceber o futuro chegarão a realizar coisas realmente importantes.

O processo de motivação merece atenção dos gestores por ser um processo contínuo, que exige programas permanentes e que se adaptem às necessidades das pessoas em determinado momento. Pode-se admitir que é também um processo cíclico, que exige reformulações e adaptações nas suas diversas fases, sendo indispensável o tratamento biunívoco e constante para a manutenção da motivação intra-empresarial.

4.1.2 Comunicação

A comunicação é um processo que envolve troca de informações e que exige um *feedback*. Os melhores sistemas de informação utilizados pelas empresas não garantem por si só a comunicação. A comunicação envolve o processo de ouvir, de assimilar idéias e de participação.

Na acepção de BRUM (2000, p. 54) “a informação é o produto da comunicação e o objeto de valor que se estabelece na relação empresa/funcionário”. Consiste numa via de mão dupla que interessa a ambas as partes. Empresas e funcionários trocam informações, que no final, beneficiarão o cliente externo.

Um programa de comunicação interna desenvolve-se através de um prazo e utiliza-se de inúmeras ações (BRUM, 1995). Os instrumentos de informação devem conter tudo aquilo que os funcionários precisam para se sentirem parte da empresa. Existem também os instrumentos de integração, que são aqueles que exigem contato pessoal entre os funcionários, como a comemoração do atingimento de metas, mostrando vitórias coletivas.

BEKIN (1995), Por sua vez, advoga que o que caracteriza um sistema de informações dentro de uma empresa é o conjunto de veículos escolhidos para transmitir determinadas mensagens. No sentido de complementar a informação, deve haver *feedback*. Uma rede de comunicação deve fazer parte da cultura da empresa, de modo a promover a interação constante entre todas as áreas/setores existentes.

O supramencionado autor garante que nove em cada dez motivos de insatisfação podem ser eliminados através do diálogo. Portanto, apesar de não ser uma receita a ser seguida, ele enumera dez pontos necessários para a criação de um ambiente onde o funcionário é tratado como um “cliente preferencial”:

1. A alta direção da empresa está empenhada no trabalho orientado para o cliente e para a valorização dos funcionários.
2. A gerência está comprometida com esta visão e possui capacidade de liderança, transmitindo aos funcionários responsabilidade, vontade de participação e capacidade de iniciativa.
3. O conhecimento é disseminado por todos os setores da empresa.
4. Os funcionários conhecem os objetivos da empresa voltada para o cliente e suas responsabilidades dentro desta linha de atuação.
5. Os funcionários conhecem suas tarefas, sentem-se motivados e estão envolvidos em um trabalho de equipe que dá margem à iniciativa individual.
6. Os treinamentos são realizados constantemente, quer no que diz respeito a aspectos técnicos ou no reforço de valores e atitudes.
7. Os processos de avaliação são transparentes, informando seu principal interessado: o funcionário.
8. Há um permanente processo de informação e comunicação, configurando o livre acesso à informação e à capacidade de todos.
9. O processo de comunicação tem o modelo mão dupla, permitindo que os funcionários revelem suas necessidades e expectativas.
10. O atendimento às expectativas e necessidades dos funcionários a partir de critérios claros e dentro dos objetivos da empresa gera um ambiente de confiança mútua e alta eficiência.

À medida que estas ações efetivamente acontecem no âmbito empresarial, é possível atingir-se êxito no processo de comunicação e garantir a transparência nas informações, elemento este que envolve coerência, ausência de jogo, encenação e tratamento direto dos conflitos (BATITUCCI, 2000).

4.1.3 Liderança

A liderança é um ponto forte no desenvolvimento de um programa de endomarketing. Liderança não implica um simples poder de dar ordens e tomar decisões, o que para HALL (1984, p. 115) “envolve o que uma pessoa faz acima e além dos requisitos básicos de sua posição. É a persuasão dos indivíduos e o caráter inovador das idéias e de tomada de decisões que diferenciam a liderança da mera posse de poder”. Por isso, as características individuais são essenciais para o papel de liderança. A partir de uma abordagem situacional de liderança é admitido que as condições de um dado momento ou situação é que definem a maneira pela qual a liderança se expressará.

Um novo modelo de ação implica numa liderança que não age de cima para baixo, mas uma liderança cooperativa, que busca o diálogo como método de solução de problemas (BEKIN, 1995; BRUM, 2000). O papel do líder passa a incluir novos desafios, como o de repassar aos funcionários a visão empresarial, direcionar a informação, estimular a criatividade e a iniciativa, ou seja, ser um facilitador das ações.

O perfil desejado para um líder coerente com os valores de cooperação enfatizados pelo endomarketing é aquele que trabalha com o grupo e para o grupo, que toma decisões democráticas, que divide responsabilidades, delega poderes, dialoga e ouve. Trabalho em equipe e liderança sempre se complementam.

5 CONCLUSÕES

É inegável que qualquer empresa só pode alcançar diferencial competitivo através da integração de seus colaboradores. Mesmo assim, a visão de cliente externo parece prevalecer nos discursos de eficiência em marketing.

A visão desenvolvida pelo endomarketing reforça que a imagem da empresa começa a ser disseminada pelos seus funcionários, e não pelos clientes externos. Funcionários satisfeitos, motivados, envolvidos terão desempenho melhor frente a seus clientes externos, atingindo a excelência no marketing de relacionamento, que se firma tanto com relações externas como internas.

As ações propostas neste artigo, a partir da visão de diversos autores das áreas envolvidas, nos remetem não a uma fórmula ideal, mas nos indicam caminhos possíveis de serem seguidos, avaliando as condições da empresa e suas capacidades de recursos. Um processo de endomarketing pode não ser difícil de ser implementado, mas exige maturidade e comprometimento das pessoas, visto que é um processo contínuo e cíclico.

Conclui-se assim que o endomarketing é uma ferramenta estratégica de um elevado potencial competitivo, porém, nem sempre explorado de modo adequado pelas organizações. Credita-se a existência dessa lacuna a postura retrógrada da maioria dos executivos que visualizam o lucro apenas no relacionamento externo da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BATITUCCI, Márcio Dayrel. **Recursos Humanos 100%: a função RH no terceiro milênio**. RJ: Qualitymark, 2000.
- BEKIN, Saul F.. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade**. Porto Alegre: ABRP-RS/SC, 1995.
- _____. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COBRA, Marcos & RIBEIRO, Áurea. **Marketing: magia e sedução**. São Paulo: Cobra, 2000.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços - a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- GUMMESSON, Evert. **Total relationship marketing: rethinking marketing management from 4 Ps to 30 Rs**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.
- HALL, Richard H.. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração – mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.