

A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING PARA O SUCESSO EMPRESARIAL

Ana Klara Figueiredo Procópio¹
Alysson André Régis de Oliveira²

RESUMO

Durante muito tempo, o crescimento das empresas dirigia-se apenas ao volume de vendas. Entretanto, com a sociedade tornando-se cada vez mais globalizada e competitiva, as empresas passaram a sentir necessidade de buscar outros diferenciais para se destacarem no mercado. O endomarketing vem ganhando destaque como diferencial na gestão estratégica, ajudando as organizações a direcionarem seus esforços de modo a minimizar as falhas e melhorar a consciência dos colaboradores para a qualidade da prestação dos serviços. Este artigo tem como objetivo principal esclarecer sobre a importância do endomarketing para o sucesso empresarial, apontando seu conceito, aplicações e consequências. A metodologia utilizada constituiu-se de uma pesquisa bibliográfica com método de pensamento teórico-reflexivo. Os resultados demonstraram que o endomarketing ajuda a criar uma equipe mais preparada e mais comprometida para servir os clientes, tendo como resultado final o aumento da produtividade da empresa.

Palavras-chave: Endomarketing. Marketing Interno. Comunicação Organizacional.

THE IMPORTANCE OF ENDOMARKETING FOR BUSINESS SUCCESS

ABSTRACT

For too long, corporate growth was directed only to sales volume. However, with society becoming increasingly globalized and competitive, companies started to feel the need to seek other differentials to excel in the market. The internal marketing is gaining prominence as a differential in strategic management, helping organizations to direct their efforts to minimize the flaws and enhance the awareness of employees to the quality of service delivery. This article aims to clarify the main importance of internal marketing for business success, pointing his concept, applications and consequences. The methodology consisted in a literature review with a theoretical and reflective thought. The results showed that the internal marketing helps create a team better prepared and more committed to serve customers, with the final result of the increase company productivity.

Keywords: Endomarketing, Internal Marketing, Organizational Communication.

¹ Discente do Curso de MBA em Marketing Estratégico do Centro Universitário do Rio Grande do Norte – UNI-RN. Bacharel em Comunicação Social com habilitação em jornalismo (UFRN, 2011). E-mail: anaklara_fp@hotmail.com

² Mestre em Administração na linha de pesquisa Estratégias Organizacionais e Gestão de Pessoas pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). É graduado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). E-mail: alyssonandregis@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

Até o final do século XIX, o foco das empresas estava na produção em larga escala. Não havia interesse nas expectativas dos clientes, pois como a demanda era muito maior que a oferta, tudo que se produzia era consumido, não havendo a preocupação em diferenciar os produtos ou serviços e criar estratégias de marketing para atrair o consumidor. Contudo, hoje ele se vê diante de uma enorme variedade de produtos e serviços de um mesmo segmento disputando sua atenção. Ao mesmo tempo em que tem mais opções de escolha, sua decisão torna-se difícil, uma vez que tais produtos e serviços são muito semelhantes. O diferencial acaba estando no valor agregado que eles oferecem, como garantias, assistência técnica e, principalmente, o atendimento. Ou seja, a manutenção do mercado depende hoje muito mais da abordagem que as empresas fazem junto ao cliente do que das qualidades técnicas dos produtos.

O grande diferencial, portanto, está nas pessoas. São elas que fazem tudo funcionar e por isso devem ser valorizadas e orientadas adequadamente. É nesse contexto que surgiu o conceito de endomarketing³, que se caracteriza como um conjunto de estratégias de marketing, com instrumentos e técnicas, que ajudarão a fazer com que cada colaborador entenda a missão, a visão e os valores da empresa - bem como suas funções dentro dela -, se identificando e aderindo a eles, transmitindo-os, assim, aos clientes externos. Independentemente do departamento a que pertencem, todos os funcionários devem trabalhar em sintonia, já que o posicionamento e a meta da organização são comuns a todos; o marketing não deve mais ser tratado de forma isolada. A dissonância cognitiva causa insegurança nos colaboradores, que nos clientes reflete em frustração, indignação e quebra da confiança para com a empresa.

O endomarketing, pois, não se preocupa somente com os aspectos técnicos da empresa, mas também com seus colaboradores, enxergando-os como seres humanos em sua forma mais complexa. Mais do que objetivos, metas, produtos e serviços, as empresas são compostas por pessoas, constituídas de gostos, necessidades e sentimentos e impulsionadas por motivações. A missão dos gestores, portanto, é descobrir o que motiva seus colaboradores e do que eles precisam, estimulando-os e buscando dar um significado ao seu trabalho, tornando-os felizes. Tudo isso irá refletir diretamente na forma de contato com seu público externo, gerando, por fim, um aumento de eficiência e produtividade para a empresa.

³ ENDOMARKETING é marca de propriedade da S Bekin & Consultores Associados Ltda registrada no INPI em 1995.

“Enquanto o marketing atrai e retém clientes, o endomarketing atrai e retém funcionários, que, por sua vez, retém clientes”. (BEKIN, 2004, p. 76).

O sucesso nos negócios começa com uma boa comunicação interna, a qual se propõe a criar uma visão compartilhada na empresa e transformar o colaborador em um guardião da qualidade dela, portanto a comunicação interna deve ser vista como uma estratégia de gestão. A informação clara e transparente, como fruto da comunicação interna, serve para padronizar a abordagem da empresa, envolvendo todos os colaboradores em um esforço único de cooperação. Através da informação “o objetivo final da empresa passa a ser disseminado para todos os seus setores, proporcionando a interação entre eles com base neste objetivo: o melhor atendimento possível ao cliente” (BEKIN, 2004, p. 28). À medida que as pessoas estão bem informadas, elas se sentem mais seguras para agir em favor da empresa. Segundo Brum (2010, p. 62), “quando as pessoas sabem o que estão produzindo, para que serve, como será utilizado e, principalmente, quais os benefícios disso para o mundo, trabalham muito mais motivadas.”

O problema de pesquisa deste artigo estabeleceu-se em: qual a importância do endomarketing como elemento estratégico e seu impacto nos resultados organizacionais? Para tal, foi adotada uma metodologia teórico-reflexiva e utilizada uma pesquisa exploratória eminentemente bibliográfica, tendo como sustentação teórica os estudos de Kotler (2010) e, principalmente, as obras de especialistas em endomarketing, como Bekin (2004) e Brum (2010), além de outras obras complementares. O objetivo principal é esclarecer sobre a importância do endomarketing para o sucesso empresarial, apontando seu conceito, aplicações e consequências. E, para atingir o objetivo geral, a pesquisa aponta como objetivos específicos: (a) realizar um levantamento dos principais conceitos do termo; (b) apontar o endomarketing como diferencial no processo de gestão; (c) demonstrar a relação da política de endomarketing e o impacto no fator humano. A pesquisa tem como finalidade abordar a informação e a comunicação como formas de aproximação entre empresa e empregado, apontar a influência do ambiente de trabalho e da cultura organizacional no engajamento dos colaboradores e analisar o impacto do endomarketing na produtividade.

Na visão de Bekin (2004), criador do termo endomarketing, muitos dos problemas enfrentados pelas empresas advêm da falta ou falha de comunicação interna ou de comprometimento dos colaboradores, como atrasos na prestação do serviço, decorrente do excesso de burocracia e inflexibilidade; falta de empatia dos colaboradores na relação com o consumidor; baixa integração entre os departamentos; falta de conhecimento acerca da empresa; visões discrepantes sobre a função de cada um; desânimo e insatisfação dos

colaboradores; o que gera experiências negativas para os consumidores. Porém, apesar de ser mais fácil alinhar os colaboradores aos objetivos da empresa do que tentar reaver a lealdade do cliente que teve uma experiência ruim, muitos gestores ainda têm uma visão limitada sobre o papel do endomarketing e de como ele pode ajudar os colaboradores a prestarem um serviço de melhor qualidade. Diante disso, surgiu a necessidade de mostrar aos gestores como aplicar as ferramentas e técnicas do endomarketing para criar engajamento do público interno a fim de melhorar o atendimento e minimizar falhas, aumentando, assim, a produtividade das organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITOS DE ENDOMARKETING

Toda organização deseja crescer, para isso ela precisa primeiro ser bem administrada. É necessário definir objetivos e estratégias para alcançá-los; distribuir tarefas e recursos entre os membros da organização; dirigir a equipe, orientando-os e motivando-os; e monitorar continuamente suas ações, a fim de garantir que os objetivos estejam sendo atingidos. Mas é fundamental também que as empresas desenvolvam programas de marketing eficazes, os quais têm a função de estabelecer relações satisfatórias com os clientes, sejam eles internos ou externos, e transmitir o posicionamento da organização, ou seja, a imagem como a empresa quer ser percebida pelo público. Porém, o marketing externo só trará resultados se tiver apoio do marketing interno, também chamado de endomarketing.

A qualidade da relação de uma empresa com seu mercado, clientes e consumidores é um reflexo direto da qualidade do relacionamento com seus colaboradores. Afinal, quem traduz, na prática, o posicionamento da empresa e tudo aquilo que ela é ou pretende ser em cada ‘momento da verdade’, são as pessoas. São elas que, efetivamente, atendem e satisfazem as necessidades do cliente. (COSTA, 2012, p. 56-57)

A grande diferença, segundo Costa (2012, p. 132) é que “o público do endomarketing não se mobiliza pela promessa da marca e sim por sua realidade e enquanto o marketeiro promete, os endomarketeiros precisam garantir que os empregados entreguem e cumpram a promessa feita ao cliente, seja ela qual for”. Na visão de Bertone (2000), empresário, consultor de empresas e conferencista sobre marketing e endomarketing, as ações de marketing só têm efeito a partir de ações de endomarketing, uma vez que são essas que preparam as pessoas para atuarem em nome da empresa e satisfazerem as necessidades do cliente.

Dessa forma, levando-se em conta que são os colaboradores que executam todas as tarefas definidas no planejamento estratégico e que se relacionam diretamente com os clientes, representando a imagem da empresa perante o público externo, é seu desempenho que vai determinar o real crescimento da organização. Esse desempenho tem uma relação direta com o quanto as pessoas estão satisfeitas em seu ambiente de trabalho, o quanto sabem sobre suas funções dentro da organização, o quanto se identificam com seus valores e propósitos e o quanto estão dispostas a se comprometer com os objetivos dela. Para Brum (2010, p. 21), este é objetivo do endomarketing: criar uma consciência empresarial dentro de um clima organizacional positivo com o propósito de transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e seu valor para o mercado. Quer dizer que as ações de endomarketing podem modificar e estimular determinados comportamentos dentro da empresa com o intuito de melhorar sua atuação no mercado.

Em uma primeira aproximação, o endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas para o público interno da empresa ou organização. Sua função é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente ou, dependendo do caso, o consumidor. Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa. O comprometimento implica a adesão aos valores e objetivos da empresa por meio do endomarketing e pressupõe o trabalho em equipe, em um contexto marcado pela cooperação e pela integração de vários setores da organização. (BEKIN, 2004, p. 3)

Portanto, para alcançar os clientes externos, a organização precisa antes “vender” sua visão para o público interno, causando neles uma identificação que os mobilize a cumprir sua promessa e atingir seus objetivos de negócios. De nada adianta prometer algo que os colaboradores não estejam aptos ou dispostos a cumprir na prática. Muito mais do que apenas determinar um bom posicionamento, é primordial garantir a aplicação de todos os conceitos ligados a ele. O instrumento para conseguir essa identificação e engajamento é o endomarketing. Apoiado na comunicação, ele envolve troca de informações com o público interno e ajuda a empresa a gerar resultados.

Consolidar uma posição de marketing duradoura e rentável quer respaldo e identificação autêntica de todos os membros da empresa com sua proposta de valor. Ou seja, se sua empresa deseja encantar, surpreender e fidelizar o cliente, deve então começar encantando e fidelizando os colaboradores. (COSTA, 2012, p. 11)

Para Bekin, citado por Brum (2010, p. 21), “o endomarketing tem como objetivo realizar e facilitar trocas, construindo lealdade no relacionamento das pessoas com seu cliente interno, compartilhando seus objetivos, cativando e cultivando certa harmonia para fortalecer as relações interpessoais e, principalmente, a comunicação interna”. A primeira tarefa do endomarketing, portanto, é melhorar o nível de comunicação na empresa, estabelecendo

relações sólidas com os colaboradores, pois isso gerará um impacto na forma como eles se relacionarão com os clientes externos. Há diversos canais comunicação interna, como jornais murais, veículos impressos, mídia eletrônica, eventos, seminários, entre outros, que, se usados de forma constante e eficaz ajudam a despertar o comprometimento dos colaboradores. A informação leva à motivação. Mas é importante lembrar que, para ter efeito, a informação deve ser nivelada de uma forma que todos entendam.

O objetivo do endomarketing é tornar transparentes aos funcionários os objetivos da organização, de forma a harmonizar o objetivo do funcionário com o objetivo da organização. Fica claro que a empresa precisa conhecer muito bem seu público interno para comunicar-lhe adequadamente seus objetivos. (BEKIN, 2004, p. 49)

O endomarketing permite que as empresas conheçam melhor seus colaboradores: quais suas habilidades, quais seus valores, quais suas expectativas, como vivem, como se relacionam, o que os motiva, o que os desmotiva; bem como identificar, por meios de pesquisas, problemas de natureza operacional e utilizar essas informações de forma estratégica com o intuito de preparar os colaboradores para executar suas tarefas da melhor forma possível e melhorar seu rendimento e atendimento, aferindo maiores lucros à empresa como consequência. Para Brum (2010, p. 139) “o mérito da empresa deve estar em descobrir com os próprios empregados sobre aquilo que os motiva”. Para isso, ela sugere dar uma olhada na clássica pirâmide de Maslow, que propõe uma hierarquia de necessidades que devem ser satisfeitas para se alcançar a autorrealização, a plena satisfação.

Uma maneira de conseguir o engajamento dos colaboradores é conferindo-lhes confiabilidade. É necessário que a empresa saiba ouvi-los ao invés de somente falar a eles, mostrando que se importa com seu bem estar e criando condições de trabalho adequadas; fazendo-os participar do processo de gestão, solicitando sua contribuição quando conveniente e reconhecendo seus méritos conforme ocorrerem. Para se sentirem motivadas, as pessoas têm que se sentir valorizadas. Porém, como salienta Bekin (2004, p. 89), “a motivação, a valorização e o comprometimento dos funcionários na ótica do endomarketing precisam estar integrados ao cotidiano da empresa. Só se alcança pleno êxito quando eles se incorporam à cultura organizacional”. O gerenciamento das ações de endomarketing deve ser constante, fazendo parte da rotina da empresa, e os ajustes feitos à medida que os problemas forem surgindo, de forma a evitar futuras falhas.

Endomarketing é um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para a obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores. (COSTA, 2011, p. 53)

O endomarketing, na visão de Costa (2011), funciona como um catalisador das metas das empresas. Quer dizer que não é o endomarketing que determina o sucesso delas, mas ele é um grande aliado na hora de potencializar seus resultados. O endomarketing permite a criação de um ambiente de trabalho mais coerente e propício à realização das tarefas cotidianas e possibilita um planejamento mais direcionado e objetivo, uma vez que, através de pesquisas e análises de clima, é possível identificar problemas com mais eficiência e precisão. Por meio dele, também são elaboradas estratégias que visam à integração e a disseminação da cultura organizacional, fatores determinantes para a criação de uma visão compartilhada e de sentimentos de copropriedade e corresponsabilidade que transformam os objetivos da empresa nos objetivos também dos empregados, fazendo aumentar seu comprometimento.

Brum (2010, p. 21) defende que “fazer endomarketing nada mais é do que oferecer ao colaborador educação, atenção e carinho, tornando-o bem preparado e mais bem informado, a fim de que se torne uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente”. A proposta do endomarketing é, pois, gerenciar relações positivas entre empresa e empregado e criar um clima agradável, no sentido físico e psíquico, a fim de tornar os colaboradores mais felizes e motivados, além de bem informados, e gerar um efeito de cooperação com o objetivo final de melhorar a qualidade da prestação dos serviços, o que impactaria em melhores resultados econômicos para a empresa e, consequentemente, para o colaborador. Assim, todas as ações de endomarketing tem como foco a satisfação do cliente. Para Brum (2010), a base de todos os conceitos de endomarketing é essa: trabalhar o ambiente interno para que se reflita no relacionamento com o cliente.

2.2 O ENDOMARKETING COMO DIFERENCIAL NO PROCESSO DE GESTÃO

O ambiente de negócios se modifica a todo instante, bem como o comportamento dos consumidores. As pessoas estão se tornando cada vez mais conscientes de seus direitos e, consequentemente, mais exigentes. Elas não querem apenas ter suas necessidades satisfeitas, mas querem também ter suas expectativas superadas. Diante dessa exigência e juntamente com o crescente aumento do poder de compra dos brasileiros e da oferta de produtos e serviços disputando nossa atenção, o atendimento se tornou um grande diferencial. É preciso gerenciar bem os ‘momentos da verdade’, isto é, os primeiros contatos que o cliente tem com a empresa, o que determina suas primeiras impressões e afetam seu nível de satisfação.

A alta direção das empresas ainda não entendeu a importância dos ‘momentos da verdade’. As pessoas do topo concentram a decisão e não se dispõem a delegá-la. Mas a alta direção está lá em cima, no alto da pirâmide, bem longe desses momentos, e os setores intermediários que poderiam intervir nessa situação também estão

desautorizados e desprovidos de qualquer poder para agir. Assim, o pessoal da linha de frente em contato com o cliente não tem poder nem informações para atendê-los. (BEKIN, 2004, p. 32)

Nos serviços, em especial no atendimento, o principal vínculo estabelecido com a organização se dá através de pessoas, o prestador de serviço representa, portanto, a imagem da empresa. Dessa forma, faz-se necessário alinhar o comportamento dos colaboradores aos objetivos da empresa e é para isso que existe o endomarketing – o marketing dentro das empresas, praticado junto aos colaboradores. Ele ajuda a transformar atitudes, tendo a comunicação interna como ferramenta principal. Segundo Vilhena (2000), problemas de atitude normalmente advêm da falta de compreensão dos fatos. O endomarketing, através de diversas estratégias e técnicas, tem a função de garantir que todos os colaboradores estejam cientes do posicionamento e propósito da organização, entendam como ela funciona e se identifiquem com sua missão, visão e valores, a fim de que se comprometam a ajudá-la a alcançar seus objetivos. Nesse contexto, a informação tem importante papel como gerador de conhecimento. E as pessoas, como portadoras de conhecimento, devem ser valorizadas, visto que agregam importante capital intelectual⁴.

Em se tratando da qualidade do serviço, o que as pessoas mais valorizam é o interesse e preocupação da organização com suas necessidades e a capacidade dela de resolver seus problemas. O conhecimento torna as pessoas mais preparadas para exercerem suas funções dentro das empresas e tomarem decisões mais acertadas em momentos difíceis. Como enfatiza Pereira (2012, p. 12), “quanto mais se difunde o conhecimento, mais poderosas e autônomas ficam as pessoas e mais elas se movem e atuam”. Além disso, à medida que as pessoas conhecem todo o processo da empresa onde trabalham e de que forma seu trabalho irá impactar no resultado final dela, fica mais fácil fazer com que se sintam parte integrante da empresa, despertando o orgulho de pertencer a ela.

Estamos há alguns anos vivenciando a Era da Informação e do Conhecimento. Diferente de antigamente, em que tínhamos uma sociedade passiva que apenas recebia conteúdos divulgados por especialistas ou meios de comunicação, hoje temos uma sociedade mais colaborativa, participativa, que interage com as empresas e com as mídias e gera conteúdo. A informação passou a ser cada vez mais valorizada, mas o poder estar em saber distribuí-la, transformá-la em conhecimento. A ideia da informação como diferencial competitivo e fator motivacional tem sido cada vez mais difundida dentro das organizações. Segundo Bekin (2004, p. 166):

⁴ Capital intelectual é a informação transformada em conhecimento.

A informação se converte em recurso estratégico, em fonte de riqueza. Estamos diante, portanto, de um recurso extraordinário, caracterizado por ser não apenas renovável, mas autogerador. O conhecimento passa a alimentar qualquer busca de produtividade, torna-se a chave de toda a economia. Trata-se de um recurso autogerador, cujo portador é o ser humano. Desse modo, vê-se como no quadro das organizações empresariais, a valorização da pessoa humana tem sentido profundamente adequado à nova época em que vivemos.

A comunicação é, por si só, algo essencial para qualquer relacionamento. Nas empresas ela se faz fundamental no sentido envolver todo o público interno, informando-o sobre o posicionamento da empresa e o papel de cada um, deixando claro o que se espera deles; padronizando o atendimento e ajudando a disseminar a cultura organizacional. As empresas devem ser capazes de cumprir o que prometem, caso contrário não conseguirão transmitir integridade e credibilidade para os clientes, mas isso só será possível com o apoio dos colaboradores, pois são eles quem, de fato, lidam com os clientes. A informação clara que chega a todos os colaboradores ajuda a integrá-los. Para Brum (2010, p. 101), “a informação, como produto de comunicação interna, serve para envolver os funcionários num esforço único de aderência às estratégias e objetivos da empresa com o propósito de gerar diferenciais de qualidade para o consumidor final”.

Se não tenho recursos, se não disponho de meios de produção utilizados corretamente, atinjo ‘algum resultado’, mas não atinjo o ‘melhor resultado’. Este será atingido quando eu tiver a pessoa responsável por aquela determinada etapa do processo produzindo de acordo com objetivos claros, estabelecidos de maneira compreensível para ela. (BEKIN, 2004, p. 35)

É fundamental que as organizações conheçam seu público interno para saber a melhor forma de se comunicar com ele e como aproveitar seu conhecimento de forma estratégica. Segundo Dias (2000), “a estratégia do endomarketing consiste em conhecer as potencialidades dos colaboradores, investir em capacitação, dando condições de crescimento profissional e pessoal, e então gerenciar os processos de melhorias operacionais”. É importante que as empresas mantenham um banco de dados com os perfis e habilidades dos colaboradores, isso vai ajudar a colocar as pessoas nas funções certas e identificar onde há necessidade de treinamento. Dessa forma, pode-se direcionar os investimentos nos pontos fracos, minimizando-se os custos. As pesquisas de clima organizacional também devem ser feitas regularmente, a fim de identificar oportunidades de melhoria e corrigir falhas.

A comunicação tem um papel fundamental na construção de um ambiente de trabalho agradável. Mas é importante salientar que ela não deve acontecer de forma isolada, e sim alcançar todos os segmentos da empresa de forma igual. A comunicação interna busca um diálogo produtivo entre as partes da empresa, para que o processo de planejamento dela

envolva toda a equipe e para que todos os pontos de contato com o cliente possam ser capazes de comunicar o mesmo posicionamento. Segundo Bekin (2004, p. 90), “não se pode esperar um bom nível de desempenho em uma empresa em que parte do pessoal ou determinados setores estão motivados e outra parte ou outros setores se sentem desmotivados”, a noção de grupo ajuda a criar coesão interna na empresa, pois, como coloca Brum (2010, p. 106), “ao receberem o mesmo tipo de informação e a mesma abordagem, ao conviverem com os mesmos programas internos e com as mesmas mensagens motivacionais, as pessoas tornam-se um pouco mais integradas”.

Diante disso tudo se faz necessário que as organizações promovam ações de integração. A integração, além de promover conexão, funciona como um mecanismo para evitar conflitos internos, que poderiam prejudicar o crescimento da empresa, e ajuda a fomentar o conhecimento. Essas ações, contudo, devem acontecer sempre dentro de um contexto e com uma finalidade, aproveitando-as para levar mensagens positivas e apresentar propostas e resultados da empresa, dividir seus valores e envolver os familiares, os quais podem se tornar grandes aliados na hora de transmitir boas impressões sobre a empresa. Se o funcionário passa grande parte de sua vida nela, seus familiares precisam ter motivos para apoiá-lo. As pessoas mais próximas dos colaboradores se tornam também formadores de opinião e ajudam a levar a imagem da empresa para o público de fora, já que adquirem, de certa forma, uma vínculo com a organização.

As exigências no trabalho acabam por afastar o colaborador do convívio familiar. De fato, envolver e aproximar a família podem ser um diferencial estratégico, altamente motivacional e promotor de engajamento, uma vez que potencializa o orgulho e o pertencimento não apenas do colaborador, como das pessoas que apoiarão sua dedicação ao trabalho. (COSTA, 2012, p. 98)

Além de envolver a família, envolver os próprios funcionários é fundamental para transformá-los em “guardiões da qualidade do produto”. Oferecer facilidades para que eles utilizem os produtos ou serviços ofertados pela própria empresa e reconheçam suas qualidades fará com que eles passem a acreditar e confiar neles. Estando convencidos dessas qualidades, farão propaganda espontânea. E não há nada mais eficaz do que uma recomendação autêntica. Como afirma Bekin (2004, p. 118), “nenhuma mídia, por mais ampla e eficaz que seja, é tão poderosa em termos de credibilidade e persuasão do que a comunicação boca a boca”, daí a importância de se fazer *branding*⁵ interno.

⁵ **Branding** quer dizer Gestão de Marcas. Trata-se de um conjunto de imagens ou ideias que representam a essência de uma empresa, produto ou serviço. Sua execução não é tomada apenas por ações de marketing que

2.3 O ENDOMARKETING E O FATOR HUMANO

Durante muito tempo, o crescimento das empresas dirigia-se apenas ao volume de vendas. Naquela época havia uma demanda muito maior que a oferta e a orientação de marketing voltava-se para a produção em grande escala; as teorias da administração tinham como foco fatores como a divisão de tarefas, a produção em massa e as estruturas técnicas, vendo o homem apenas como instrumento de produção: uma força operante. Entretanto, com a sociedade tornando-se cada vez mais globalizada e competitiva, isso passou a não ser mais suficiente. Entraram em cena outros fatores determinantes para o sucesso das empresas. Desse modo, os valores éticos e as relações humanas ganharam importância. Segundo Bekin (2004, p.7), “nesse cenário de competição sofisticada, a chave para a eficiência está na valorização das pessoas”.

As empresas podem ter tudo, mas nada serão se não valorizarem o elemento humano, definindo visão e propósito, escolhendo estruturas e estratégias e realizando esforços de marketing para que se sintam parte da organização e não somente meros instrumentos de trabalho (VERGARA, 1999 *apud* BRUM, 2010, p. 20).

Estamos vivendo uma nova fase do marketing, orientada para os valores. É o chamado marketing 3.0. Ele não se preocupa somente com o consumidor, mas o enxerga como ser humano em sua forma mais complexa, como sendo um conjunto de mente, coração e espírito. Os gastos excessivos estão sendo cada vez mais substituídos pelo consumo racional e os consumidores têm passado a usar os valores da empresa como critério de diferenciação, optando por aquelas que portam bons valores e geram algum impacto positivo no mundo. Da mesma forma, os colaboradores também têm valorizado mais os princípios da organização. Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 85), “a existência de valores culturais inspira os empregados a realizar mudanças culturais na própria vida e na vida dos outros”. Numa de suas definições para endomarketing, Bekin (2004) o coloca como um instrumento complementar ao marketing que tem como finalidade aprimorar a cultura interna para mobilizar os colaboradores a prestarem um bom serviço a todos os *stakeholders*⁶, promovendo melhorias não apenas econômicas, mas também humanas. A sustentabilidade, a qualidade de vida e uma visão mais humanizada têm proporcionado às empresas vantagem competitiva.

posicionam a marca e a divulgam no mercado, mas também por ações internas na empresa, transmitindo, para todos os interessados, a imagem pretendida.

⁶ **Stakeholders** São todas as partes envolvidas na empresa e que compartilham interesses com ela. Ex.: donos, investidores, fornecedores, funcionários, clientes, concorrentes etc.

As empresas têm que buscar oferecer internamente o mesmo padrão de excelência que propõe ao público externo. Se em seu posicionamento pregam qualidade e gentileza com os clientes, têm que demonstrar qualidade e gentileza com os colaboradores, caso contrário, causarão uma dissonância e despertarão grande insatisfação no público interno, o que afetará significativamente o relacionamento das empresas com o público externo. A maneira como as empresas tratam seus funcionários e o respeito que ela tem com a sociedade em geral, reflete a maneira como elas se relacionam também os clientes. Para serem estimuladas e ficarem motivadas, as pessoas precisam sentir que são bem tratadas e valorizadas dentro do ambiente de trabalho. De acordo com Bekin (2004, p. 101), “o atendimento às expectativas e às necessidades dos funcionários, com base em critérios claros e nos objetivos da empresa, gera um ambiente de confiança mútua e alta eficiência”. Várias pesquisas⁷ têm apontado para o fato de que o salário e outros benefícios materiais não são tão determinantes para o desempenho e permanência das pessoas no trabalho quanto outros fatores intangíveis, como a satisfação pessoal, o reconhecimento, o orgulho de pertencer à empresa e a qualidade de vida no trabalho.

Os principais indutores de motivação e engajamento não são os formalísticos, e sim os atributos intangíveis da empresa constituintes da percepção de valor que é atribuída a ela pelo colaborador, tais como desafios, senso de justiça e práticas dos valores corporativos, por exemplo. Quanto mais qualificada for essa percepção, tanto melhor será o desempenho do empregado, refletindo no fator trabalho o preço que ele está disposto a pagar pela empresa. (COSTA, 2012, p. 71)

Segundo Brum (2010), quanto mais pessoas felizes existirem na empresa, melhor será seu clima organizacional. Portanto, é preciso buscar meios de satisfazer os colaboradores, proporcionando um ambiente de bem estar funcional e emocional, a fim de torná-los mais felizes, levando em conta que assim eles podem trabalhar melhor e dar o máximo de si, contribuindo para os resultados finais da empresa. Para ela, a “função de uma empresa, hoje, não é apenas produzir e vender bens e serviços, mas principalmente proporcionar um nível de satisfação interna que conquiste e fidelize clientes” (2010, p. 21).

Há provas de que um clima organizacional positivo traz resultados financeiros imediatos e impactantes. Uma pesquisa da conceituada consultoria Towers Perrin indicou que empresas com maiores índices de engajamento ampliaram os lucros operacional e por ação ao final de um ano (PEREIRA, 2012, p. 30).

Tudo começa de dentro para fora: se a organização funciona bem e seus funcionários trabalham bem, isso será refletido do lado de fora, com seu público-externo. Os colaboradores são, portanto, os primeiros clientes da organização, e são eles que deverão ser conquistados

⁷ Pereira (2012, p. 32-36)

primeiro. O objetivo é fazer com que se identifiquem com o propósito da empresa, para que atuem em favor dela, uma vez que é deles a missão de sustentar as promessas da organização perante os clientes. Antes de convencerem alguém, eles precisam estar convencidos, assim o endomarketing está diretamente relacionado ao desempenho dos colaboradores e a forma como eles se relacionam com o público-externo. Na visão de Pereira (2012), a melhor forma de garantir um bom relacionamento entre os colaboradores e os clientes e fazê-los aderir aos objetivos da organização é garantindo que estejam felizes e encontrem um significado no trabalho. Bekin (2004, p.6) compartilha dessa mesma opinião ao afirmar que “para melhores resultados você precisa mobilizar o público interno, dar-lhes razões para que trabalhe”.

Só assume compromisso quem, no fundo, acredita e confia no propósito da organização. Por isso que há algum tempo se começou a considerar que as pessoas sofrem, sentem, ficam felizes, emotivas, buscam a realização pessoal, têm sonhos e perspectivas de carreira e querem crescer e evoluir no trabalho. Mas isso só ocorre quando valores e princípios da empresa em que trabalham estão em linha com suas crenças pessoais. Afinal, as pessoas não levantam todos os dias de manhã por causa do salário ou para executar tarefas, muito menos para aumentar o retorno sobre o investimento para os acionistas. Elas estão em busca de algo muito maior. (PEREIRA, 2012, p. 24)

Uma empresa pode ter excelentes matérias primas, mas se o produto não for feito com boa qualidade de nada vai adiantar; ela pode oferecer os melhores preços, a maior variedade ou os melhores serviços, mas se os funcionários não souberem transmitir isso para os clientes, mais uma vez não vai adiantar; ela pode ainda oferecer tudo isso e os colaboradores até estarem cientes de tudo, mas se eles não acreditarem no que fazem e dizem, se não demonstrarem paixão, o negócio também pode fracassar. Tudo depende de como as pessoas se comportam dentro das organizações. Assim, é fácil perceber que a força motriz de qualquer organização são as pessoas que a compõe; e cada vez mais as empresas estão se dando conta disso e valorizando o fator humano.

Existem várias formas de criar um ambiente de trabalho agradável: oferecendo uma estrutura física adequada, segura e confortável; melhorando o relacionamento interpessoal e promovendo a integração entre os departamentos; envolvendo os funcionários nas decisões da empresa, fazendo com que colaborem com o processo decisório e de inovação, o que faz com que eles se sintam valorizados; oferecendo o apoio dos líderes, os quais têm a missão de identificar as necessidades dos liderados, encorajá-los em suas tarefas e transmitir continuamente os objetivos empresariais; reconhecendo o trabalho bem feito; proporcionando *feedback*⁸ sobre todos os questionamentos e atividades da empresa; e oferecendo benefícios,

⁸ **Feedback** é uma palavra inglesa que significa dar resposta ou retorno a uma determinado pedido ou acontecimento.

em que se enquadra tudo aquilo que promove maior bem estar e qualidade de vida para os colaboradores. Para que tudo isso aconteça são feitas diversas ações de endomarketing, como campanhas de comunicação interna (jornal mural, intranet, revista interna etc), treinamentos e ações de integração (festas, encontros e outros momentos de socialização).

O principal desafio das empresas não é só criar situações de satisfação e oferecer benefícios, mas garantir que tudo isso se torne realidade e, acima de tudo, ter certeza de que os colaboradores os percebam. De acordo com Brum (2010, p. 42), “quando maior for o valor percebido dos colaboradores por sua organização, maior será o seu desempenho no trabalho e melhores serão os resultados que irão aferir”. Para ela, as pessoas costumam não reconhecer os benefícios ofertados pelas empresas por estarem inclinadas a achar que isso é meramente uma obrigação. Portanto, cabe aos gestores a tarefa de trabalhar para lembrar continuamente sobre os benefícios que a empresa oferece, aproveitando as ações de integração para fazer essa divulgação. Claro que a percepção nem sempre corresponde à realidade, não sendo necessário, pois, que a empresa mude imediatamente tudo que for apontado como negativo pelos funcionários numa pesquisa de clima ou conversa informal. No entanto, segundo Costa (2012), é a percepção que determina o comportamento no trabalho. Além disso, os levantamentos das revistas Exame e Você/AS com as “150 melhores empresas para se trabalhar”, ranking de empresas brasileiras que se destacam pelo Índice de Felicidade no Trabalho e que depende da percepção do público interno, indicaram crescimento da rentabilidade sobre o patrimônio líquido dessas empresas⁹, por isso é importante trabalhá-la.

Na visão de Collins e Porras (1998 *apud* COSTA, 2012, p. 32), “pouco vale manter os valores sem conseguir introjetá-los em seus colaboradores, já que, como vimos anteriormente, são eles quem transmitem ao mercado aquilo que a empresa pretende ser”. Nesse sentido, cabe aos líderes o papel de repassar aos colaboradores esses princípios e valores; assim como reafirmar o compromisso da empresa com eles. Os melhores líderes devem ser capazes de identificar as necessidades de seus liderados a fim de mantê-los satisfeitos; devem ouvi-los e ser seu porta-voz diante da empresa e devem encorajá-los, os fazendo contribuir com ideias inovadoras. Eles devem, ainda, estar sempre abertos à inovação conceitual, visto que o mercado muda a todo instante, e devem saber direcionar seus liderados no sentido dessas mudanças, informando-os sobre a necessidade, o motivo e as consequências de cada uma. Segundo Brum (2010, p. 59-60), “as pessoas não resistem às mudanças, elas resistem àquilo que não conhecem. Muitas transformações empresariais fracassam porque são mal explicadas

⁹ Pereira (2012, p. 30)

ou não explicadas ao público interno. O que gera o medo é a falta de informação”. Não é imprescindível que a empresa e seus gestores tenham sempre respostas a todas as perguntas, mas é primordial manter um bom nível de comunicação, clara e transparente, respondendo aos questionamentos dos colaboradores à proporção que forem sucedendo-se. Ter uma informação oficial e ágil ajuda a evitar boatos e gera segurança.

A comunicação interna se torna estratégica na organização, capaz de sobrepujar os efeitos da boataria, quando é mais bem qualificada, mais completa e interessante; não omite o que é importante e trata, inclusive, de fatos ruins, com autenticidade e compromisso com as pessoas; e, muito importante, quando é rápida o bastante para chegar, senão antes, logo após o boato, sem se perder em intermináveis processos de aprovação e deixando clara a versão oficial. (PEREIRA, 2012, p. 119)

Brum (2010) ressalta o papel da liderança como caminho para a informação e a informação, por sua vez, como caminho para a motivação. Os líderes são o ponto de contato com a empresa e devem servir de exemplo e inspiração para seus liderados, visto que ter alguém que os inspire é altamente motivador. Eles têm a função de estabelecer a noção de equipe, como passo para criar uma coesão interna que integre as pessoas, levando-as ao comprometimento generalizado. Para ela, o endomarketing tem como uma de suas finalidades principais exatamente orientar as lideranças no sentido de provocar nelas atitudes que ajudam os colaboradores a elevarem o nível de motivação e comprometimento.

É fundamental que os líderes saibam manter um relacionamento próximo e aberto com sua equipe, mostrando-se sempre disponível, mantendo o tom de conversa quando possível e dando prioridade ao contato pessoal. A partir do momento em que fomos transformados em massa, criou-se uma demanda muito grande por atenção, todos querem ser ouvidos e bem tratados. Os colaboradores esperam ser reconhecidos como indivíduos. Solicitar suas ideias também é muito importante e altamente motivador.

O líder consciente, seguro, não hesita em delegar poder, pois sua atitude é de transmitir conhecimento, de injetar confiança, colaboração e lealdade. A delegação de poder fortalece a autoconfiança do funcionário e se converte em fator decisivo para que ele desenvolva todo o seu potencial. Os norte-americanos chamam essa técnica de gerenciamento do *empowerment*. (BEKIN, 2004, p. 95)

Empowerment, portanto, nada mais é que descentralizar o poder e estender o processo decisório aos colaboradores, permitindo sua contribuição e estimulando o empreendedorismo, uma vez que eles também são parte integrante da empresa. Segundo Bekin (2004), há estudos que comprovam que quando isso acontece, o desempenho e o nível de satisfação dos funcionários tende a subir. Dias (2000) partilha dessa mesma visão quando sugere a participação dos empregados até na elaboração do manual de valores da empresa, afirmando que isso ajuda a fazê-los compreender melhor as mudanças iniciais, levando a maior aceitação e aderência dos programas estratégicos apresentados posteriormente. Ele propõe ainda que as

sugestões dos colaboradores sejam incentivadas e recompensadas quando levarem a resultados satisfatórios como a redução de custos ou melhoria das condições de trabalho.

As pessoas, de forma geral, sentem-se bem quando podem usar seu conhecimento e interesse para ajudar a resolver problemas das empresas na qual trabalham. A maneira pela qual a empresa oferece aos seus empregados a autoridade para identificar e corrigir problemas revela o nível de comprometimento com as pessoas. (BRUM, 2010, p. 155)

Buscar uma estrutura menos verticalizada não significa falta de comando e desordem, mas implica transformar o processo em algo mais flexível, que possibilite aos funcionários tomar a iniciativa quando for conveniente, sem ter que esperar pela autorização de um superior. A chave para o sucesso está na flexibilização e no compartilhamento de decisões, o que permite aumentar a agilidade e qualidade do serviço. Muitas vezes o excesso de burocracia só gera atrasos e insatisfações para os clientes, comprometendo os resultados da própria empresa.

3 METODOLOGIA

O modelo da pesquisa apresentada pode ser considerado um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer uma realidade ou para descobrir verdades parciais (LAKATOS, 2010). Enquadra-se na categoria de pesquisa exploratória, uma vez que buscou maiores informações sobre os fenômenos observados, clarificando conceitos, utilizando-se de flexibilidade em seus métodos, baseando-se em dados secundários (MALHOTRA, 2009; MATTAR, 2009).

Os seguintes passos foram seguidos na elaboração deste estudo: pesquisa bibliográfica sobre o endomarketing, apresentando-o como um diferencial no processo de gestão e um grande aliado das organizações em vista a alçarem o sucesso. Buscou-se esclarecer acerca da informação e da comunicação como formas de aproximação entre empresa e empregado e de preparação dos colaboradores para melhor servir os clientes, bem como do papel das lideranças como caminho para a informação. Procurou-se mostrar ainda a influência do ambiente de trabalho e da cultura organizacional no nível de satisfação e comprometimento dos colaboradores, analisando, por fim, o impacto do endomarketing na produtividade das empresas.

Dessa maneira, a pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias é a que especificamente interessa a este trabalho. Trata-se de levantamento da bibliografia já publicada sobre o tema, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita.

Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com aquilo que já foi escrito sobre determinado assunto, com o objetivo de permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações (LAKATOS, 2010).

De acordo com Cooper e Schindler (2008), as fontes secundárias podem ser consideradas nas enciclopédias, livros, manuais, artigos de revistas, jornais e a maioria das notícias. Quase todos os materiais de referência entram nessa categoria. Nesse sentido, a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (GIL, 2010), corroborando para os objetivos de desenvolvimento da presente pesquisa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que possamos alcançar melhores resultados na eficiência e eficácia do serviço e alcançar o sucesso nos negócios, faz-se necessário a realização de um trabalho que auxilie o público interno a apostar na ideia do marketing como parte integrante do dia-a-dia da organização. O endomarketing ajuda a direcionar as ações de marketing externo, possibilitando um planejamento mais eficiente, o que proporciona resultados mais satisfatórios, chegando-se ao objetivo final com menos recursos empregados, seja tempo, pessoas ou investimento financeiro.

A aplicação do endomarketing tem como escopo preparar os colaboradores para melhor atender, auxiliando no entendimento deles quanto a sua função dentro da empresa e na identificação de suas necessidades para gerar maior comprometimento, tendo como consequência a melhora no atendimento e a fidelização dos clientes. Assim, todas as ações realizadas por meio do endomarketing para informar, motivar, engajar e aperfeiçoar o relacionamento entre empresa e empregado tem como foco, na verdade, a satisfação dos clientes.

O conhecimento da missão, visão e valores da empresa e um ambiente de trabalho seguro e satisfatório transformam os colaboradores em guardiões da imagem da empresa, o que repercute na qualidade da prestação dos serviços e na relação com os consumidores durante os momentos da verdade. Com uma equipe melhor preparada e mais comprometida, o resultado final será ganhos econômicos e humanos para a empresa: melhoria do nível de satisfação dos colaboradores e da qualidade de vida; minimização de falhas no atendimento, diminuição de problemas de comunicação organizacional e conflitos internos e redução de

custos. Melhorando a consciência para a estratégia de diferenciação pela prestação do serviço, por meio do endomarketing, as empresas ganham condições de realizar ajustes e manter-se competitiva no mercado.

Desse modo, pode-se concluir que as ações de endomarketing, aliadas a outros fatores, podem ajudar a aumentar o rendimento dos colaboradores e potencializar as vendas da empresa. Verificou-se, a partir da análise bibliográfica, que há uma correlação direta entre ações que visam o bem estar e a comunicação interna com a motivação e o comprometimento dos colaboradores. Empresas que se utilizam disso já percebem aumento em suas receitas.

O intuito da presente pesquisa foi traçar um panorama objetivo de como o endomarketing pode ser usado como instrumento do marketing e de que forma pode ser utilizado para ajudar as empresas a alcançarem o almejado sucesso. Assim sendo, pode-se dizer que ela alcançou o objetivo proposto. Este trabalho, contudo, não pretende esgotar o assunto endomarketing, mas proporcionar reflexões acerca de um tema tão importante para as organizações, especialmente nos dias atuais, e que não é passageiro. Espera-se com ele despertar as pessoas sobre a importância e relevância do tema. A partir daqui, novas pesquisas devem surgir, trazendo outras perspectivas e esclarecimentos. Sugere-se estudos posteriores com abordagem quantitativa referente ao tema endomarketing correlacionando o comprometimento no trabalho com o aumento da receita final das empresas, propondo-se aplicar ações de endomarketing em empresas de diferentes segmentos e medindo-se seus resultados a fim de obter respostas mais concretas acerca de sua eficácia.

REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BERTONE, Paulo. **Marketing não sobrevive sem endomarketing**. 2000. Disponível em: < <http://www.endomarketing.com/diversos/entrevista.pdf> > Acesso em: 15 jun. 2013.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

COOPER, Donald R. **Métodos de pesquisa em administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente**: a empresa pensada de dentro para fora. Porto Alegre: Dublinense, 2012.

DIAS, José Geraldo Gaurink. **Utilização do endomarketing para melhoria da competitividade empresarial**. 2000. Disponível em: <
http://www.endomarketing.com/diversos/artigo_end_comp.pdf > Acesso em 15 jun. 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**: As Forças que Estão Definindo o Novo Marketing Centrado no Ser Humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: Uma Orientação Aplicada. Porto Alegre, Editora Bookman, 2009.

PEREIRA, Milton, et al. **Trabalho com significado**: o novo capitalismo e a nova empresa: uma visão humanista e nexialista para a nova gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

VILHENA, João Baptista. **Ajudando a área de RH a fazer marketing**. 2000. Disponível em: <
<http://www.institutomvc.com.br/insight23.htm#AJUDANDO%20A%20%C3%81REA%20DE%20RH>> Acesso em: 17 maio. 2013.