ENDOMARKETING COMO PLANEJAMENTO DE MARKETING PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

RESUMO

Através de uma pesquisa bibliográfica pretendeu-se apresentar o Endomarketing como ferramenta de planejamento dentro do processo de planejamento estratégico, pois o universo empresarial tem apresentado momentos inusitados, como renovações tecnológicas, globalização, concorrência acirrada dos diferentes segmentos de mercado. Dentre os desafios enfrentados pelas empresas na busca da sobrevivência e competitividade, existem fatores estáticos e dinâmicos voltados às estruturas financeiras e estratégicas que influenciam o destino das empresas, que são: os índices financeiros, satisfação interna dos colaboradores, a tecnologia, o conhecimento e a qualidade. Sem um conhecimento claro do ambiente científico-tecnológico e mercadológico ligado aos fatores vinculados às pressões para as mudanças, não haveria cumprimento dos objetivos organizacionais do planejamento estratégico de pequenas e médias empresas. O aprendizado contínuo dentro de uma organização é o impulso que leva a mudança. E hoje, mais do que em qualquer outra época, a função mais importante do gerente é a de planejar e implementar mudanças nas empresas. O desenvolvimento organizacional deve se dar sempre dentro de uma mudança planejada e não pode se restringir à solução de problemas específicos, conjunturais ou atuais. Através de tal desenvolvimento se devem buscar novas aprendizagens e maneiras de enfrentar problemas presentes e futuros, consistindo em um esforço complexo, destinado a mudar a organização com vistas a melhor adaptar-se às novas conjunturas, tecnologias e necessidades do mundo competitivo contemporâneo.

Palavras-chaves: Marketing, Endomarketing, Planejamento.

1 INTRODUÇÃO

O universo empresarial tem apresentado momentos inusitados, como renovações tecnológicas, globalização, concorrência acirrada dos diferentes segmentos de mercado, entre outros aspectos. Isso tem levado os indivíduos a aceitarem as mudanças de forma inovadora, com a aplicação de conhecimentos científicos na solução de problemas práticos.

Dentre os desafios enfrentados pelas empresas na busca da sobrevivência e competitividade, existem fatores estáticos e dinâmicos voltados às estruturas financeiras e estratégicas que influenciam o destino das empresas, que são: os índices financeiros, a tecnologia, o conhecimento e a qualidade.

Se o ambiente científico-tecnológico e mercadológico fosse estável e previsível, não haveria pressões para mudanças, como também, se os objetivos organizacionais e individuais fossem integrados, as necessidades de mudanças também seriam minimizadas.

O aprendizado contínuo dentro de uma organização é o impulso que leva a mudança. E hoje, mais do que em qualquer outra época, a função mais importante dos níveis gerenciais é a de planejar e implementar mudanças nas empresas.

O desenvolvimento organizacional deve se dar sempre dentro de uma mudança planejada e não pode se restringir à solução de problemas específicos, conjunturais ou atuais. Através de tal desenvolvimento se devem buscar novas aprendizagens e maneiras de enfrentar problemas presentes e futuros, consistindo em um esforço complexo, destinado a mudar a organização com vistas a melhor adaptar-se às novas conjunturas, tecnologias e necessidades do mundo competitivo contemporâneo.

As mudanças sociais, econômicas e políticas ocorridas, tornaram o antigo paradigma organizacional insustentável. O novo contexto social está preocupado com a implantação de novas tecnologias para a busca da melhoria e excelência, perseguindo não apenas a eficiência e a eficácia, mas também a efetividade, conforme diz Pereira (1999).

Para que se possa entender o Endomarketing é necessário compreender primeiramente o Marketing o qual tem sido estabelecido como um dos pilares de atuação e instrumento estimulante das trocas entre quaisquer pessoas e, especialmente nas organizações, aonde o foco do processo de Marketing vai além da realização de transações encontrando os desejos e necessidades das partes.

Devem-se observar fatores como produto/ serviço, comunicação, distribuição, preço, satisfação, cliente, consumidor, demanda, sempre tendo em vista a sua sedimentação no mercado, independente do porte da empresa.

A tendência geral dos executivos é limitar a estratégia de negócios ao Marketing, julgando que estão atentos ao mercado e descuidando da parte propulsora do sucesso, que são as pessoas na organização. Esquecem-se também de que é a organização como um todo que pode dar ótimas respostas aos problemas com o mercado. De fato, bens e serviços devem ser "vendidos" em primeiro lugar para os colaboradores. O mesmo vale para as campanhas de

Marketing.

Este artigo tem a proposta de desenvolver uma pesquisa bibliográfica a partir do entendimento do impacto do Endomarketing para o Marketing.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ORGANIZAÇÕES

No Brasil, o papel político, econômico e social das pequenas e médias empresas é ainda mais relevante do que nas nações industrializadas, porque as dimensões continentais de seu território e o baixo grau de desenvolvimento de muitas regiões fazem com que esses empreendimentos se constituam, em vastas áreas do País, na única fonte de emprego ou de ocupação de mão-de-obra e na única possibilidade de contato com as zonas mais desenvolvidas e de acesso aos bens produzidos nas mesmas. O reconhecimento da importância das empresas de menor porte, para a vida econômica brasileira, está expresso à determinação do art. 179 da Constituição Federal (CF) de 1988, que estabelece a obrigatoriedade do tratamento diferenciado a esses empreendimentos nos campos fiscais, previdenciário e creditício, procurando assegurar melhores condições para a sua criação e expansão.

A partir de 1979, durante o último regime militar, o Governo Brasileiro iniciou "uma política de desburocratização, não só no meio de seu antiquado, viciado e dificultoso sistema de administração pública, como também no setor privado, para agilizar os organismos econômicos e financeiros" (REQUIÃO, 1995, p. 59).

Com o advento dos blocos econômicos e a inserção do Brasil no MERCOSUL, iniciou-se o debate sobre projetos de tratamento isonômico das micros, pequenas e médias empresas sulistas.

Através da Lei nº 9.317/96, ganha vida o regime tributário do SIMPLES, que possibilidade de pagamento de diversos tributos mediante único recolhimento mensal.

Evidencia-se a enorme transcendência que têm as empresas de médio porte no contexto econômico atual, nesse país. A importância desse setor da economia relaciona-se, fundamentalmente, a sua capacidade de criação de empregos e o

desenvolvimento das próprias regiões onde estão inseridas em todos os segmentos sociais.

Esta importância não é apenas quantitativa: ressalta-se a sua flexibilidade, sua adaptação ao contexto em permanente transformação e a constatação de que elas constituem-se em autênticas protagonistas do desenvolvimento econômico e social.

As empresas de médio porte podem ser consideradas o ponto de equilíbrio econômico do país, tendo-se em vista estarem em processo de desenvolvimento, saindo do enquadramento de pequena empresa, mas faltando muito caminho a ser trilhado para quem sabe um dia chegar a ser enquadrada como uma grande empresa. Desta forma podem-se considerá-las como impulsionadoras da economia dos países, geradoras de empregos diretos e indiretos, de modo especial em economias emergentes.

Se por um lado as grandes empresas possuem respaldos teóricos, por outro lado às pequenas empresas tem sido alvo de muitos estudos, ficando uma lacuna, onde estão enquadradas as empresas de médio porte, que deixaram de possuir privilégios de uma legislação compensatória, de quando eram consideradas empresas pequenas, mas que ainda não possuem estrutura organizacional de uma grande empresa. Apesar disto, vale ressaltar algumas razões notórias que chamam a atenção de estudiosos e pesquisadores, as quais necessitam de estudados mais aprofundados, tais como:

a) O número destas empresas;
b) O crescimento alcançado pelas empresas;
c) A quantidade da mão-de-obra empregada pelo setor;
d) O elevado número de fracassos destas empresas e suas causas.

Entretanto, segundo pesquisas citadas por Vieira (1996, p. 68) que “de cada cinco novos negócios abertos, quatro quebram logo no primeiro ano e apenas 3% sobram após cinco anos. Isto, segundo o autor decorre da falta de preparo do empresário para tocar seu negócio”.

Para melhorar estes índices, são necessárias ações que estimulem o crescimento das médias empresas através da sua qualificação e estruturação de maneira a aumentar suas chances de sobrevivência. Estas ações começam com a transformação de uma sociedade com postura empreendedora e com conhecimento

de técnicas, que lhes permitam gerir, adequadamente, um negócio próprio e obter sucesso.

E a postura empreendedora baseada em indivíduos que misturam inovação com as melhores práticas de comercialização de novos produtos e serviços e que resultam em empresas de crescimento acelerado, como afirma Schumpeter, (1974), onde a prática do empreendedorismo é descrita como a máquina propulsora do desenvolvimento da economia a qual é constituída pela inovação trazida o que permite ao sistema econômico renovar-se e progredir constantemente. Mas cabe lembrar que para isso seja efetivado, na sociedade, sem inovação, não há empreendedores, sem investimentos, não há retorno de capital e o capitalismo não se consolida. Há necessidade de possuir capacidade que se refere à qualificação técnica e planejamento estruturado do negócio.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Chandler (1962, p. 391) “a estrutura organizacional de uma empresa decorre da sua estratégia, e a cada mudança estratégica, deve seguir-se de uma mudança estrutural que dê suporte”. Para tanto, este processo necessita de esforço contínuo, ou ainda, pode ser realizado por etapas de ajuste da estrutura à estratégia, a fim de assegurar um alto índice de desempenho organizacional. Este esforço é chamado de ajuste.

O processo estratégico depende de como a empresa elabora eficientemente suas estratégias, como elas são validadas e implementadas. Desta forma, é importante que a empresa observe se o grau de eficácia de uma determinada ação estratégica é, de fato, uma ação da habilidade da empresa em escolher a estratégia que seja mais adequada, a fim de que esta potencialize as oportunidades do ambiente e, ao mesmo tempo, minimize os riscos e ameaças para seu desenvolvimento e sobrevivência.

Para otimizar as oportunidades e minimizar os riscos, se faz necessário, primeiramente que a empresa conheça seus pontos fortes e seus pontos fracos, pois a competência da mesma para o sucesso do seu planejamento estratégico depende de seus pontos fortes e de sua capacidade em geri-los (BULGACOV, 1997). Desta forma, o planejamento de potencialidades é acrescido ao planejamento estratégico.

Os componentes que se apóiam mutuamente para determinarem a potencialidade da empresa, segundo Ansoff; McDonnell (1993, p.41) são: “qualificações e mentalidade dos principais administradores, clima social ou cultural dentro da empresa, estrutura de poder, sistemas e estrutura organizacional e capacidade da administração geral para o trabalho de gestão”.

Desta forma pode-se constatar que a ampliação do planejamento de potencialidades ao planejamento estratégico pode ser visto como a primeira diferença significativa entre planejamento estratégico e a administração da postura estratégica.

2.3 ENDOMARKETING

Uma das estratégias das empresas para atender aos clientes internos é o emprego do Endomarketing (endo vem do grego e significa ação interior ou movimento para dentro). BRUM (1998, p. 23) define: “endomarketing é, portanto, marketing para dentro”, ou seja, os colaboradores passam a serem tratados como clientes internos, com as mesmas considerações e benevolências que as empresas tem para com os seus clientes externos”. A empresa deve, efetivamente, treinar e motivar os funcionários que contatam os clientes e também treinar o pessoal de apoio, para que todos ajam como um grupo, proporcionando satisfação ao cliente.

Numa primeira aproximação, pode-se dizer que o Endomarketing consiste em ações de Marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover, entre seus colaboradores de todas as áreas valores, destinados a servir o cliente. Esta noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos colaboradores comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa.

BEKIN (1995, p. 34) sugere que o Endomarketing consiste em “realizar ações de Marketing voltadas para o público interno da empresa – o primeiro público-alvo de qualquer organização – com o fim de promover o relacionamento entre departamentos e funcionários, bem como compartilhar os valores e objetivos da empresa destinados à bem atender aos clientes”. Deste modo, surge um processo de coesão e comunicação no ambiente interno.

Ainda segundo BEKIN (1995, p. 35):

> A função do endomarketing é integralizar a noção de cliente aos processos internos da estrutura organizacional para propiciar melhorias substanciais na qualidade de produtos e serviços. Em outras palavras, o objetivo do endomarketing consiste em atrair, motivar e reter o cliente interno - os funcionários - desenvolvendo neles uma orientação para serviços, tornando-os mais interessados pelo empreendimento e pelos clientes finais, com a função de obter resultados eficientes para a empresa, atraindo e retendo os clientes externos.

Isto significa ver e tratar os colaboradores como clientes, dando-lhes consciência do objetivo estratégico da empresa: servir ao cliente da melhor maneira possível. Para BEKIN, (1995, p. 22), a utilização das ferramentas de Marketing no ambiente interno, mesmo voltado por excelência para o ambiente externo, passa a exercer nas empresas funções de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor para as especificações de produto e serviços.

Esta noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos colaboradores comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa. Este comprometimento passa pela adesão aos valores e objetivos da empresa por meio do Endomarketing e pressupõe o trabalho em equipe, num contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários setores da empresa. Vale a pena dizer também, de modo preliminar, que o Endomarketing trabalha em grande parte com o instrumental fornecido pelo próprio Marketing.

A sua utilização justifica-se pelo efeito direto na satisfação dos clientes externos, além do aumento da produtividade em virtude de seu bem-estar. BEKIN (1995, p. 35) ainda afirma, que as atividades do Endomarketing estão baseadas em um processo único com fases distintas. Esse seria um processo de motivação, valorização e comprometimento do colaborador.

Segundo BRUM (1998, p. 37):

> Vivemos o fim da revolução e a era da reinvenção, da mudança pacífica. Isso significa que somente num clima favorável é possível gerar novas idéias, fomentando novas descobertas, estruturas e dimensões sociais. Os cenários de mudança são muitos e, por entender que o que quebra uma empresa não é propriamente a mudança, mas a incapacidade das pessoas em adequar-se a ela, muitos empresários está preocupados em estabelecer um clima organizacional favorável, em que os funcionários os ajudem a fazer o que precisa ser feito para se adaptar e sobreviver.

No Brasil, o Endomarketing surgiu junto ao segmento industrial, quando as empresas quiseram se mostrar com mais competência que os Sindicatos na comunicação com os funcionários. Aos poucos, o Endomarketing saiu dos muros das indústrias, focando a relação capital/ trabalho, de forma a tornar-se mais uma

arma na luta pela conquista e conservação do cliente, pois o perfeito atendimento passou a ser entendido como uma atitude positiva, oriunda de um colaborador igualmente positivo. (Brum 2000).

O colaborador necessita de educação, carinho e atenção, e a organização deve prepará-lo e informá-lo para que este possa se tornar uma pessoa criativa e feliz, sendo capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente externo.

Para BRUM (1998, p. 40) "isso significa mostrar o que está sendo mudado, porque está sendo mudado e como isso reflete no mercado". Ou seja, além de mostrar claramente aos colaboradores o que acontece internamente, a situação externa deve se fazer presente em todas as explicações.

Grönroos (1995) defende que um Programa de Endomarketing estabelece um forte componente de comunicação integrada, que deve estabelecer as bases de relacionamento interpessoal, desenvolvendo de forma positiva a alta estima das pessoas; facilitar a prática da empatia e da afetividade; consolidando a base cultural estabelecida, bem como acelerando qualitativamente a sinergia do comprometimento e valorização do ser humano e trabalhar com a motivação psicológica e material, gerando desafios individuais e coletivos, incentivando a distribuição de recompensas em função dos resultados obtidos.

Alguns fatores podem determinar o sucesso ou o fracasso de um programa de Endomarketing, e devem ser levados em consideração no momento em que todos os esforços estiverem sendo planejados. Dentre eles, segundo BRUM (1998, p. 54) observa-se: “a valorização da cultura da empresa, que abrange valores, crenças e comportamentos que permeiam a empresa. As empresas têm culturas diferentes exatamente porque são constituídas por seres humanos que são diferentes”.

Tem-se o Endomarketing como um processo educativo, sendo o produto da comunicação interna a informação e o treinamento uma forma de se transmitir informação e conhecimento. Assim sendo, o treinamento é um dos mais importantes instrumentos de Endomarketing.

Instrumentos que encantem o público interno, onde os profissionais que têm sob sua responsabilidade o desenvolvimento do programa de Endomarketing devem administrar sua criatividade e incentivo de ser quase um "produtor de Hollywood", identificando grandes idéias e buscando os recursos necessários para que os

instrumentos criados consigam encantar o público interno.

Informação como responsabilidade da empresa, sendo esta trabalhada pelo Endomarketing para que ela contribua de forma que os objetivos e as metas globais da empresa sejam alcançados com a participação dos colaboradores, as mensagens devem ser simples, curtas e claras e, por esta razão, a linguagem tem como compromisso o de “ficar na cabeça e no coração dos colaboradores”, através da construção de um significado para as suas certezas e expectativas. No Endomarketing a visão deve ser de longo prazo com ações de curto prazo, uma vez que as informações são decorrentes de decisões e fatos do dia-a-dia, o que determina a necessidade de um planejamento estrutural, conceitual e criativo. (Brum, 1998).

3 OPINIÃO CRÍTICA

Em face aos grandes desafios enfrentados pelas empresas de pequeno e médio porte lutando pela sua sobrevivência e competitividade, tendo em vista os diferentes fatores a que estão sujeitos, faz-se necessário à formatação de equipes comprometidas com a empresa, onde cada colaborador compreenda os limites entre os objetivos pessoais e os objetivos da empresa, e que consiga alinhá-los de forma a que os objetivos da organização venham em primeiro lugar para que os seus objetivos pessoais possam ser conquistados a partir do atingimento dos objetivos empresariais.

BOGMANN, (2002, p. 40), “O marketing interno enfatiza a importância dos clientes internos - funcionários ou departamentos de uma empresa cujos empregos dependem do trabalho de outros funcionários ou departamentos.” Assim, uma pessoa que processa um pedido para uma peça de equipamento é o cliente interno do vendedor que realizou a venda, assim como a pessoa que comprou o produto é o cliente externo do vendedor.

Os colaboradores devem olhar para os seus companheiros de trabalho como clientes internos. Desse modo, ficam motivados a entregar a seus colegas mercadorias e serviços da mais alta qualidade. Eles desejam ajudar seus companheiros a executar melhor a sua tarefa e a agregar mais valor ao processo de marketing.

Segundo Kotler (1993) os conceitos que fundamentam o planejamento estratégico emergiram nos anos 70 como resultado de uma sucessão de crises que impactaram a indústria americana, tais como: crise de energia, inflação atingindo 2 (dois) dígitos, estagnação econômica, concorrência japonesa vitoriosa e fim da reserva de mercado em setores-chave da indústria. Assim sendo as empresas precisaram procurar novas formas de planejar suas ações, de forma que as ajudasse a selecionar e a organizar os negócios de maneira saudável, mesmo se ocorressem eventos inesperados. Surgiu então, o planejamento estratégico, uma das ferramentas de gestão mais difundidas e aprimoradas na contemporaneidade.

Portanto, a partir da revisão bibliográfica desenvolvida percebeu-se que há necessidade atual das empresas independente de serem de pequeno ou médio porte em investirem nos seus clientes internos, para que estes possam atuar de forma diferenciada no atendimento dos seus clientes externos, numa visão clara de ações empreendedoras de fato.

Buscando novas aprendizagens para enfrentar problemas presentes e futuros, consistindo em um esforço complexo, destinado a mudar a organização com vistas a melhor adaptarem-se às novas conjunturas, tecnologias e necessidades do mundo competitivo contemporâneo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H.I.; MCDONNEL, E.J. **Implantando a administração estratégica**. Trad. Antônio Zoratto Sanvicente, Guilherme Ary Plonky. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BEKIN, S. F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BRUM, A. M. **Endomarketing como estratégia de gestão:** encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.

BULGACOV, S. **Conteúdo e processo estratégico:** estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná. Tese do curso de Pós-Graduação da EAESPS-FGV, 1997.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing:** educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CHANDLER JR, A.D. **Strategy and Structure:** Chapters in the History of the

Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

GRÖNROOS, C. **Marketing:** gerenciamento e serviços - a competição na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PEREIRA, M. J. L. B. **Na Cova dos Leões:** O Consultor como Facilitador do Processo Decisório Empresarial. São Paulo: Makron Books, 1999.

REQUIÃO, R. **Curso de direito comercial**. V. 1. São Paulo: Saraiva, 1995.