O IMPACTO DO ENDOMARKETING PARA O MARKETING

RESUMO

Este artigo trata da relação existe entre na teoria sobre o sucesso da organização, das equipes ou grupos de colaboradores. Dentro do contexto do Marketing, o Endomarketing tem uma importância estratégica e não pode ser dissociado do planejamento estratégico da empresa, ele propicia gerenciamento da satisfação interna dos colaboradores. Do ponto de vista estratégico, entende-se o endomarketing como um processo que visa adequar a empresa a um mercado focado no cliente. O Endomarketing estimula toda a organização a manter-se voltada para o atendimento do mercado. Cabe, pois, à empresa direcionar seus recursos e esforços para o atendimento de seu público interno, tendo por preocupação suas atitudes, valores e o conhecimento de suas necessidades e objetivos, de forma a garantir o seu comprometimento através da conquista de sua confiança, para que possa aderir aos objetivos organizacionais visando à satisfação dos clientes externos em busca da sua fidelização. Este artigo tem a proposta de desenvolver uma pesquisa bibliográfica a partir do entendimento do impacto do Endomarketing para o Marketing.

Palavras-chaves: Marketing, Endomarketing, Serviços.

INTRODUÇÃO

É preciso uma redefinição de sucesso visando uma relação direta entre o sucesso da organização, o sucesso de cada equipe/ time e o sucesso de cada colaborador.

O importante é perceber as várias facetas do Marketing nestes novos tempos, os exemplos do seu uso estão em casa todos os dias, na televisão, rádio, telefone, Internet, utilizando-se no processo os ensinamentos de Kotler.

O Endomarketing tem uma importância estratégica e não pode ser dissociado do planejamento estratégico da empresa. Do ponto de vista estratégico, entende-se o Endomarketing como um processo que visa adequar a empresa a um mercado focado no cliente.

Deste modo, a relação da empresa com o mercado passa a ser um serviço feito por clientes internos para clientes externos. É desta forma que o Endomarketing estimula toda a organização a manter-se voltada para o atendimento do mercado. Cabe, pois, à empresa direcionar seus recursos e esforços para o atendimento de

seu público interno, tendo por preocupação suas atitudes, valores e o conhecimento de suas necessidades e objetivos, de forma a garantir o seu comprometimento através da conquista de sua confiança, para que possa aderir aos objetivos organizacionais visando à satisfação dos clientes externos em busca da sua fidelização.

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 MARKETING

COBRA (1992, p. 34), define Marketing como um processo de planejamento e execução desde a concepção, apreçamento, promoção e distribuição de idéias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais.

Pode-se dizer que o Marketing é baseado no principio de troca. Segundo Kotler (1998), Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos. Percebe-se que o Marketing está intimamente ligado às necessidades, desejos, demanda e oferta.

Mas devido a muitas criticas na área mercadológica, este conceito sofreu algumas transformações. MCKENNA (1999, p. 5) afirma categoricamente que: “o marketing é tudo e tudo é marketing”. Ele sentencia:

> Hoje, o marketing não é uma função; é uma forma de fazer negócios. O marketing não é uma nova campanha de publicidade ou a promoção deste mês. Tem que ser uma atividade difundida, parte do trabalho de todos, das recepcionistas à diretoria. Sua tarefa não é enganar o cliente, nem falsificar a imagem da empresa. É integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver u processo sistemático de interação que dará firmeza à relação.

De acordo com KOTLER, (1998, p.97) o “composto de marketing é um dos conceitos - chaves da moderna teoria de marketing, é um conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos no mercado alvo”. A ferramenta mais básica é o produto-oferta tangível da empresa para o mercado, que inclui qualidade,

desing, características, marca e embalagem.

Dessas definições, pode-se dizer que as atividades de Marketing envolvem toda a vida do produto, desde o momento em que é simples idéia, até o seu consumo; implica conhecer o que o consumidor deseja, estudar a produção dessa necessidade, produzi-la, distribuí-la e vendê-la ao consumidor, inclusive ensinando-lhe a consumir esse produto.

2.2 ENDOMARKETING

O emprego do Endomarketing é uma das estratégias das empresas para atender aos clientes internos (endo vem do grego e significa ação interior ou movimento para dentro).

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 a bem atender aos clientes”. Deste modo, surge um processo de coesão e comunicação no ambiente interno.

Segundo BRUM (1998, p. 23) define: “endomarketing é, portanto, marketing para dentro”, ou seja, os colaboradores passam a ser 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 análise, pode-se dizer que o Endomarketing consiste em ações de Marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover, entre suas equipes e departamentos 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.

Os colaboradores devem ser tratados como clientes, tendo conhecimento do objetivo estratégico da empresa. 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 (BEKIN, 1995, p. 22).

O comprometimento dos colaboradores implica na adesão aos valores e objetivos da empresa por meio do Endomarketing, que pressupõe o trabalho em equipe, num cenário de cooperação, bem como pela integração de todas as áreas da empresa. Vale a pena dizer também, que o Endomarketing trabalha em grande parte com os referenciais oriundos do próprio Marketing.

Deste modo, para uma equipe participativa e satisfeita, são necessárias ações por parte da organização para que estes objetivos sejam atingidos. Portanto, o principal objetivo do Endomarketing é fazer com que todos os colaboradores tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados. Brum (1998).

GRÖNROOS (1995, p. 287) considera que as principais condições para que o Endomarketing seja aceito e tenha sucesso em uma organização são:

1. Deve compor o planejamento e a gestão estratégica;
2. Deve ser contínuo e não estar sujeito às alterações políticas e/ou burocráticas do momento;
3. Deve receber o apoio de toda a gerência.

Ainda segundo Grönroos a economia está orientada para o cliente e há necessidade de uma concepção globalizante do Marketing dentro das empresas para responder às novas características e exigências do mercado.

BRUM (1998, p. 40) afirma que pode haver um choque entre o arrojamento da empresa que implanta um programa de endomarketing e as idéias já arraigadas nos funcionários. Estes podem receber com receio as mudanças, sendo necessário um trabalho de informação, para que haja a confiança dos colaboradores. O que é importante é que o centro da mudança esteja no conhecimento. Os funcionários devem perceber o que essas mudanças alterarão na empresa e que benefícios elas podem lhe trazer.

Grönroos (1995) defende que um programa (ou projeto) de endomarketing estabelece um forte componente de comunicação integrada, que:

- Estabelece base de relacionamento interpessoal que desenvolve positivamente a alta estima das pessoas;

- Facilita a prática da empatia e da afetividade;
- Consolida a base cultural estabelecida, bem como acelera qualitativamente a sinergia do comprometimento e valorização do ser humano;
- Trabalha com a combinação da motivação psicológica e material, gerando desafios individuais e coletivos, incentivada inclusive pela distribuição de recompensas em função dos resultados obtidos.

CERQUEIRA (1994, p. 9) trata da questão do comprometimento. “O endomarketing é uma maneira de aumentar o comprometimento por parte dos funcionários. O comprometimento se apóia em valores como auto-estima, empatia, afetividade nas relações interpessoais. Estes são os valores básicos ligados ao comprometimento”. Destes, surgem valores decorrentes, que seriam:

- Transparência,
- Alavancagem de soluções,
- “Espírito desarmado”,
- Os espaços vazios devem ser preenchidos em toda a empresa (aqui se faz referência a espaços afetivos que possam estar vazios, como se a empresa estivesse deixando o funcionário desamparado ou isolado),
- Buscar em primeiro lugar o positivo, depois o negativo,
- Valorizar o esforço, a iniciativa e a criatividade são a base da obtenção de resultados,
- Concessão X Conquista (nada é dado de graça: tudo é fruto da conquista pelos resultados e iniciativas desenvolvidas por todos),
- É proibido prometer.

Segundo BRUM (1998, p. 54) alguns fatores podem determinar o resultado de um Programa de Endomarketing, os quais devem ser levados em consideração: “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”.

Para que ocorram mudanças, os indivíduos têm que ser educados para isso, assim sendo o Endomarketing pode ser visto como um processo educativo, onde o produto da comunicação interna é a informação, o treinamento é uma forma de se

repassar as informações e conhecimentos, tornando-se desta forma o treinamento como um dos mais importantes instrumentos de Endomarketing.

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.

2.3 IMPACTO DO ENDOMARKETING PARA O MARKETING

Segundo (BARÇANTE e CASTRO, 1999, p. 11):

> O vínculo estreito entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes cria uma relação de co-responsabilidade entre a empresa e os funcionários. Em função disso, a medida da satisfação dos funcionários proporciona um importante indicador dos esforços da empresa no sentido de melhorar a satisfação dos clientes e o desempenho operacional. [...] Fatores orientados para a segurança, saúde, bem-estar e moral dos funcionários devem ser parte dos objetivos de melhoria contínua da empresa.

Cerqueira (1994) diz que as empresas comprometidas com a valorização de seus colaboradores como estratégia de crescimento seguem alguns passos para elevar a auto-estima dos mesmos:

- Demonstrar que todos são importantes para o trabalho;
- Elogiar;
- Incentivar o crescimento pessoal e profissional;
- Desenvolver a participação do grupo na realização dos trabalhos;
- Fazer o funcionário sentir-se necessário;
- Assinalar a contribuição do grupo ou de cada indivíduo;
- Usar as sugestões dos funcionários;
- A gerência mostrar satisfação quando os funcionários fizerem um bom trabalho.

Ter no funcionário um aliado e parceiro, passou a significar um elemento importante para a consecução dos objetivos da empresa como um todo. As atividades de endomarketing são o resultado de uma postura da administração da

empresa de motivação e de construção de uma imagem positiva.

Existe uma correlação direta entre a motivação dos funcionários e o sucesso nos negócios obtidos pela organização. O segredo reside no fato de que as empresas de sucesso atingem e motivam os funcionários de forma mais eficientes que as demais. O endomarketing tem como tarefa primordial desenvolver e consolidar a cultura organizacional e motivar os funcionários.

O endomarketing traz uma nova percepção: a do funcionário como fator primordial das empresas na busca da excelência, impactando diretamente no marketing, nesta relação. Sem o uso dessa ferramenta estratégica, as empresas correm o risco de virem surgir conflitos e conseqüentes desperdícios de recursos organizacionais, com acentuado prejuízo para a eficiência da empresa, a qual não consegue difundir seus próprios valores, indispensável para estimular um clima de interação e cooperação interna.

Ao contrário, nas empresas comprometidas com o endomarketing, verifica-se um clima de confiança, de aumento de produtividade, de qualidade máxima e agregação de valor em tudo o que produz. Os princípios que norteiam essas empresas, que buscam incessantemente o sucesso junto aos clientes, passam pela valorização da mão-de-obra, consolidada pelo treinamento de funcionários e todo um conjunto de medidas que implicam em reconhecimento e motivação dos empregados.

3 OPINIÃO CRÍTICA

A construção de uma equipe saudável vai depender, fundamentalmente, que cada membro compreenda, da maneira mais clara possível os limites entre o individual e o coletivo, entre os seus objetivos pessoais e os objetivos do grupo, entre o que o grupo espera dele como membro e o que ele espera do grupo.

A dificuldade de se acompanhar as necessidades de um mercado exigente com velocidade e objetividade, faz com que muitas empresas percam alguns de seus novos projetos na sua fase de implementação ou por não estarem preparadas ou por causa da falta de preparo dos seus Recursos Humanos.

A necessidade de se capacitar torna-se preponderante para as empresas a medida em que seus Recursos Humanos não conseguem acompanhar mais as

tendências dos seus ambientes de negócio. Atualmente, a capacitação profissional corresponde a uma das ações encontradas pelas empresas para atrair, reter e, conseqüentemente, motivar seus colaboradores, de forma que estes consigam gerar melhores resultados organizacionais.

De acordo com MONKS (1985, p. 12), as pessoas não precisam ser gerentes natos para fazerem um bom trabalho, "o estudo, o treinamento científico e a prática podem realçar a capacidade de alguém para tomar decisões boas e lógicas". Então, o que pode ser feito é adquirir conhecimentos e domínio de técnicas, que se traduzam em atitudes positivas para, no momento de tomar uma decisão, melhor identificar o problema, colher, classificar e analisar informações, inventariar os meios, relacionar e avaliar as alternativas e, finalmente, decidir. Se o problema não estiver devidamente definido e a estratégia não estiver corretamente traçada, provavelmente, nenhum método será eficaz e todo o esforço do decisor será inútil.

Assim, o impacto do Endomarketing no Marketing é para KOTLER, (1994, p. 37) entendido a partir da diferenciação entre a Marketing interno e Marketing externo. Segundo ele, o Marketing interno deve preceder o externo. Não faz sentido prometer serviço excelente antes de preparar os colaboradores para fornecê-lo. Define Marketing interno como a "tarefa de contratações acertadas, treinamento e motivação de funcionários hábeis que desejam atender bem os clientes".

O Marketing, na sua abordagem mais atual, pretende identificar as necessidades, os desejos e as expectativas de mercados-alvo selecionados, no intuito de, mais que satisfazê-los, encantá-los, de modo mais rápido e eficiente que a concorrência, visando a fidelização dos clientes sem negligenciar o bem-estar da sociedade em longo prazo. Essa idéia é a que, na essência, converte-se em real vantagem competitiva, considerando a satisfação dos clientes como o melhor indicador dos lucros de longo prazo de uma empresa.

Normalmente, a primeira idéia que vem à cabeça das pessoas quando ouvem a palavra Marketing é a propaganda. Para muitas pessoas, estas palavras são sinônimos. Mas, Marketing é muito mais do que isso, atualmente a preocupação é também com a visão do cliente interno e externo.

Portanto, a partir da revisão bibliográfica desenvolvida percebeu-se que há necessidade atual das empresas em investirem tanto em suas projeções de imagens e busca por necessidades de seus públicos externos e internos.

4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARÇANTE, L. C.; CASTRO, G. C. **Ouvindo a voz do cliente:** transforme seu funcionário num parceiro. 3 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

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

BOGMANN, I. M. ***Marketing* de relacionamento:** estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2002.

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

BRUM, A. M. **Um olhar sobre o *marketing* interno.** Porto Alegre: L&PM, 2000.

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

COBRA, M. **Administração de Marketing.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

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

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento.** 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MONKS, J. **Administração da produção.** São Paulo: Mc Graw-Hill, 1985.