Introdução

As diversas mudanças ocorridas no mercado vêem exigindo das organizações adaptação rápida às situações inusitadas. Diante desse fato é necessário esclarecer que não são as máquinas que farão as empresas se destacarem no mercado, pois não adianta possuir tecnologia de ponta e não ter pessoas competentes e engajadas para fazer a diferença.

Verifica-se a necessidade de valorização do ser humano no interior das empresas, pois hoje, além do funcionário cumprir sua carga horária no local de trabalho é importante que ele faça suas funções com gosto, que sinta prazer em fazer parte de determinada organização.

Parece até utopia falar em entusiasmo no trabalho quando grande parte das pessoas procura qualquer tipo de emprego com o intuito de garantir a própria sobrevivência e de seus familiares. No entanto, é importante que a empresa consiga identificar e valorizar as competências de seus funcionários, pois dessa forma o colaborador dará o melhor de si e estará em sintonia com as metas estabelecidas pela organização.

Diante do exposto ressalta-se uma ferramenta imprescindível para que a organização possa conquistar seu cliente interno, mostrando que ele é importante, independente do cargo que ocupa. O Endomarketing é o que poderá auxiliar as empresas no processo de sensibilização os colaboradores no sentido de olharem na mesma direção dos objetivos propostos de forma a se transformarem em multiplicadores da imagem da empresa e conseqüentemente de seus produtos e serviços.

O trabalho em questão aborda a importância das empresas investirem no Endomarketing, bem como o porquê dessa necessidade, possibilitando uma reflexão com subsídios teóricos reunidos a partir de uma pesquisa bibliográfica pautada em alguns estudiosos do assunto.

Endomarketing: conceituação

O termo Endomarketing também possui outra denominação, pois a partícula endo pertence ao grego e significa movimento para dentro ou posição anterior, portanto, Endomarketing quer dizer marketing para dentro ou Marketing Interno.

O Marketing Interno é uma ferramenta utilizada pela empresa para melhorar o nível de informação estabelecendo maior aproximação com seus funcionários visando a satisfação dos mesmos e buscando uma aliança para melhor atender aos clientes externos.

Bekin (2004,) enriquece a conceituação do temos acima quando afirma que ele pode ser caracterizado por ações organizadas pelo marketing eticamente dirigidas ao público interno, ou seja, aos funcionários das organizações focadas no lucro ou sem fins lucrativos, levando em consideração condutas de responsabilidade comunitária e ambiental. O mesmo autor também apresenta os fundamentos do Endomarketing que constituem base para a implantação desse processo:

Definição *Ações de Marketing para o público interno – FUNCIONÁRIOS – das empresas e organizações.*

Conceito *Um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar, a estrutura de Marketing da empresa ou organização que visa ação para o mercado.*
Objetivo *Facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações.*
Função *Integrar a noção de "cliente" nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos.(Bekin, 1995:17)*

A partir da visão acima, o autor afirma que o Marketing Interno constitui uma resposta à situação do mercado globalizado, vislumbrando uma estrutura organizacional ligada à cultura de serviço que estimula a implantação de programas que visam a valorização dos funcionários com a utilização de instrumentos aplicados pelo marketing.

Outra autora que aborda o conceito de Marketing Interno em perspectiva diferente do autor acima é Brum (2000), que define Endomarketing como uma ação que propicia ao funcionário: educação, carinho e atenção, contribuindo para que ele se torne bem preparado e informado, além de ser uma pessoa feliz e criativa capaz de encantar, entusiasmar e surpreender o cliente.

Grönroos (1995), apresenta uma idéia mais ampla do significado do Marketing Interno dentro da empresa. Segundo esse autor, o Endomarketing inicia-se com a noção de que o grupo de funcionários constitui o primeiro mercado para a organização. A partir daí é necessário fazer com que os clientes internos compreendam e vivenciem o negócio, despertando neles a consciência da importância de alinhar os seus objetivos aos da organização.

Outros autores como Berry e Parasuraman (1995), acrescentam que o Endomarketing pode ser concebido como uma filosofia em que é imprescindível tratar os empregados como clientes, trabalhando de forma a lhes assegurar condições de trabalho que os possibilitem atuar motivados e preparados em seu campo profissional.

A partir das várias idéias apresentadas pelos autores supracitados, observa-se que embora cada um apresente um ângulo diferente sobre o conceito de Marketing Interno, um ponto central é abordado em todas as definições, pois o foco central desse processo é valorizar o ser humano dentro da empresa como o melhor aliado na busca do sucesso organizacional.

O Marketing Interno e a empresa

O filme "Tempos Modernos", cujo autor principal é Charles Chaplin, retrata de forma criativa e cômica a realidade vivida dentro das organizações na década de 1930 e faz uma crítica a industrialização excessiva, às relações e condições sub humanas das linhas de produção e ao completo descaso para com os sentimentos e necessidades dos operários.

Atualmente, é possível verificar que as empresas evoluíram sua forma de pensar e agir, pois o

ser humano é um dos fatores que garantem o sucesso da empresa dentro do acirrado cenário mercadológico.

As mudanças ocorridas em função da era da informação e da valorização do conhecimento trazem consigo a necessidade de valorizar o cliente interno como elemento principal de todo processo de modernização, pois as conseqüências desse desenvolvimento podem afetar negativamente as atividades realizadas dentro da organização.

Brum (1994), classifica o cliente interno em dois grupos distintos. Um compreende a chefia intermediária, ou seja, diretores de área, gerentes, chefes de setor, e supervisores; o outro é formado pelos funcionários comuns, que se subdividem em pessoal de apoio e pessoal de frente que lida diretamente com o público externo.

Ressalta-se que os funcionários de linha de frente, ou seja, os que estão em contato direto com os clientes, não podem ser considerados o único foco de atenção do Endomarketing, pois como afirma Levelock (2001), todas as pessoas que atuam na empresa precisam estar envolvidas nos programas desenvolvidos, porquê embora não estejam diretamente em contato com os consumidores, suas funções constituem suporte e influenciam indiretamente o serviço ou produto final oferecido pela empresa.

Buscar integração com o cliente interno pressupõe coloca-lo a par dos objetivos, das estratégias, das metas e das formas de atuação da empresa, porquê é somente assim que os colaboradores poderão de fato ser autênticos representantes do negócio diante do público externo.

Meira e Oliveira (2007), afirmam que o Marketing Interno ou Endomarketing constitui um processo que busca adequar a organização às exigências do mercado, tornando-a mais competitiva, usando como ação principal a integração dos colaboradores à estrutura empresarial, tornando-se assim uma ferramenta essencial à sobrevivência das mesmas, pois visa sintonizar e sincronizar todos os funcionários do ambiente de trabalho na implementação e operacionalização das ações que possibilitam ganho positivo para a organização.

Para Grönroos (1995), dois objetivos primordiais devem ser desenvolvidos pelo Endomarketing dentro da organização. O primeiro refere-se a gerenciar as atitudes dos funcionários, ou seja, capacita-los e motiva-los para o desenvolvimento das atividades diárias na interação com o cliente final. O segundo, concerne ao trabalho de atração e retenção dos colaboradores para o bom desenvolvimento e crescimento da organização.

Bekin (1995), apresenta alguns dos pontos que a seu ver são imprescindíveis para a implantação de um programa de Marketing Interno:

- Treinamento.
- Processos de seleção.
- Planos de carreira.
- Motivação.

- Valorização.
- Comprometimento.
- Recompensa.
- Sistema de informações
- Rede de comunicação interna.
- Segmentação de mercado.
- Segmentação de clientes internos.
- Cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias.

Vale ressaltar que para cada ponto acima, o Endomarketing segundo a autora, apresenta uma nova perspectiva, mesmo que eles já sejam existentes, pois passam a ser vistos sob a ótica "... da cultura organizacional voltada para o atendimento ao cliente, orientada por uma noção de excelência no serviço e valorização daqueles que prestam o serviço, os funcionários" (Bekin, 1995: 54).

Bekin (2004), estabelece como uma das principais metas do Endomarketing o processo permanente de motivação da equipe de trabalho dentro da empresa, outorgando-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade para agir. O mesmo autor enumera dez instrumentos que podem auxiliar nesse processo multivacional no interior da organização:

- Convite a parcerias, à cooperação e à lealdade.
- Valorizar o funcionário dentro de seu grupo de trabalho.
- Propor uma integração levando em consideração os objetivos e valores da empresa.
- Reforçar diariamente atitudes baseadas em valores compartilhados.
- Oferecer prêmios e recompensas aos grupos para que todos participem dos resultados positivos.
- Criar um ambiente de interação dentro da organização.
- Envolver os funcionários no planejamento e na tomada de decisões.
- Estimular a iniciativa e a atitude criativa.
- Delegar poderes de acordo com a função exercida.
- Desenvolver um programa de remuneração adequada.

Além dos instrumentos relacionados acima, verifica-se que existem outras formas mais simples de motivar os funcionários no ambiente de trabalho, pois atitudes como: reconhecer em público um trabalho feito com atenção e cuidado, dar as informações necessárias para que o funcionário possa desempenhar suas atividades, cumprimentar o indivíduo por uma tarefa bem feita, elogiar por escrito ou pessoalmente e solicitar suas idéias sobre a resolução de problemas em seu ambiente de trabalho, faz com que o cliente interno se sinta uma peça chave dentro da organização.

O desenvolvimento de um processo de motivação dentro da empresa visa o comprometimento do funcionário com os objetivos e metas da organização, bem como, a tentativa de integrá-lo à cultura desenvolvida no ambiente empresarial. Observa-se que esse processo é regido pelas

seguintes etapas: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento.

Torna-se relevante acrescentar que a motivação exige como base um elemento essencial – a informação. Essa quando trabalhada de forma coerente, lógica, clara, centrada e verdadeira torna-se uma das melhores formas de estratégia para estabelecer uma aproximação entre a empresa e seus funcionários.

Para que se possa determinar a eficácia do processo de Marketing Interno é necessário observar alguns fatores que para Brum (1998), são importantes ao desenvolvimento de qualquer programa de Endomarketing, entre eles:

- Valorizar a cultura da instituição.
- Ter o Marketing Interno como processo educativo.
- Usar de instrumentos que encantem o cliente interno.
- Apresentar informações como responsabilidade da organização.
- Trabalhar com transparência e veracidade as informações passadas.
- Transmitir as mensagens de forma simples, curta e clara.
- Trabalhar a questão do aspecto visual, a partir dos instrumentos.

Contudo, torna-se importante no processo de Endomarketing uma pesquisa para que seja possível conhecer o cliente que se deseja encantar – o funcionário, pois o desenvolvimento de um programa que presa pelo sucesso precisa passar pelo conhecimento do colaborador, porquê para motiva-los e trabalhar suas necessidades é necessários primeiro conhecê-las.

Bekin (2004: 06), chama a atenção para a questão da comunicação entre todos os níveis da empresa no intuito de melhor conhecer o cliente interno, e obter dele suas contribuições sobre a organização. A mesma autora salienta que é preciso estar atento a uma nova realidade cujo mercado é orientado para o cliente onde “... o recurso essencial para a criação de riqueza é a informação, o conhecimento. E quem detêm o conhecimento e a informação são as pessoas”.

A comunicação no ambiente interno, também possui como papel principal a redução de incertezas e ambigüidades referentes a assuntos que envolvam a organização de forma geral, pois a clareza das informações no ambiente de trabalho reduz o medo e a ansiedade entre os colaboradores o que contribuirá para uma maior e melhor concentração na produtividade.

São diversos os instrumentos que podem ser utilizados em um programa de Marketing Interno, no entanto, esses precisam estar em consonância com a realidade da empresa e precisam estar organizados conforme o planejamento para determinado fim. Abaixo, Brum (1998) relaciona inúmeros instrumentos que podem ser utilizados no processo de Endomarketing:

- Confecção de vídeos.
- Manuais técnicos e educativos os quais apresentam os produtos e/ou serviços.

- Revista com história em quadrinhos.
- Jornal interno com a utilização de vários encartes.
- Cartazes motivacionais e informativos.
- Canais diretos como reunião com o diretor, presidência ou ouvidor interno.
- Palestras internas.
- Grife interna (roupas, bonés e acessórios).
- Resgate da história da empresa.
- Rádio interno para a divulgação de notícias.
- Vídeo jornal.
- Intranet.
- Convenções internas.
- Manuais de integração.

Conforme visto acima, a diversidade de instrumentos apresentados possibilitará a empresa a escolher o que melhor adequar às suas condições levando em consideração o custo de implantação e manutenção, o nível de envolvimento da coordenação, a abrangência do número de funcionários e a duração observando a necessidade de atualização da ferramenta.

O Endomarketing não pode ser considerado a solução de todos os problemas da empresa, mas certamente constitui uma valiosa ferramenta no intuito de resolver problemas que envolvam os funcionários e a organização. Vale ressaltar que a integração de um planejamento que envolva as áreas de Marketing e Recursos Humanos poderá garantir uma experiência exitosa na implantação de um programa de Marketing Interno, pois enquanto o primeiro domina a técnica o segundo possui conhecimento e facilidade de acesso ao público interno.

Considerações Finais

Ao término desse trabalho conclui-se que independente do tamanho da empresa o desenvolvimento de programas de Marketing Interno se torna imprescindível, pois manter o funcionário informado, motivado e entusiasmado no ambiente de trabalho, trará ganho significativo tanto para a organização quanto para o próprio indivíduo.

Ressalta-se como fundamental para o desenvolvimento de um programa de Endomarketing a implantação de um planejamento que permita a consonância de suas diretrizes com a missão e visão dos objetivos da organização de forma geral.

Outra consideração importante a ser feita é a necessidade do envolvimento da alta gerência nos programas de Marketing Interno, pois mostra de maneira mais nítida o valor que é dado ao cliente interno quando se diminui o espaço entre os gestores da organização e seus colaboradores.

Corroborando com os autores citados neste trabalho, observa-se que é de fundamental importância ter os funcionários como verdadeiros aliados da empresa no combate aos concorrentes, pois existe um ganho recíproco nessa relação, uma vez que o empresário precisa de indivíduos motivados, entusiasmados e de bem com a empresa e por sua vez, o

empregado precisa de líderes humanos e idealistas que os valorizem pela competência no ambiente de trabalho.

Referência Bibliográfica BEKIN, S. F. Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
_____. Conversando Sobre ENDOMARKETING. São Paulo: Makron Books, 1995.
BERRY, Leonard L. e PARASURAMAN, A. Serviços de Marketing: Competindo Através da Qualidade. São Paulo: Maltese-Norma, 1995.
BRUM, A. M. Endomarketing como Estratégia de Gestão. Porto Alegre: L&PM, 1998.
_____. Endomarketing: Estratégias de Comunicação Interna para Empresas que Buscam a Qualidade e a Competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1994.
_____. Um olhar sobre Marketing Interno. Porto Alegre: L&PM, 2000.
GRÖNROOS, C. Marketing - gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.
LOVELOCK, C. Serviços: Marketing e Gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.
MEIRA, P. R. e OLIVEIRA, R. L. T. de. O Endomarketing.Disponível em: http://www.Endomarketing.com/artigo_Endomarketing.html. Acessado em 16/03/2007.
MUNOZ, M. D. P. Não esqueça do cliente interno! Disponível em: http://www.mundodomarketing.com.br/2006/ver_coluna_meio_print.asp?cod=522 Acessado em 16/03/2007.
VIOLIN, F. Endomarketing. Disponível em : http://www.guiadofranchising.com.br/artigo Acessado em 20/03/2007