

N. CLASS.	M658.8
CUTTER	M 357 e
ANO/EDIÇÃO	2014

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS - UNIS/MG

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

THIAGO XAVIER MARQUES

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA FIDELIZAÇÃO
DO CLIENTE INTERNO**

**Varginha - MG
2014**

THIAGO XAVIER MARQUES

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA FIDELIZAÇÃO
DO CLIENTE INTERNO**

Monografia apresentada como requisito para a conclusão do curso de graduação em Administração de Empresas do Centro universitário do Sul de Minas – UNIS/MG, sob orientação da Professora Solange Moreira.

**Varginha - MG
2014**

THIAGO XAVIER MARQUES

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA FIDELIZAÇÃO
DO CLIENTE INTERNO**

Monografia apresentada como requisito para a conclusão do curso de graduação em
Administração de Empresas do Centro universitário do Sul de Minas – UNIS/MG.

Avaliada e aprovada em: _____/_____/_____.

Obs: _____

Guilherme A. D. Viacchi

Solange Moreira
Professora Orientadora

PI/ Guilherme Augusto Draisio Vivalda

Guilherme A. D. Viacchi
Professor (a) membro da banca

Roger Antonio Rodrigues
Professor (a) membro da banca

Dedico este estudo para todos os profissionais, que assim como eu, enfrentam em sua árdua jornada os desafios impostos pelo mundo globalizado em busca de sobrevivência no mercado competitivo.

Pessoas felizes produzem mais e melhor. Essa é a essência do Endomarketing.

Analisa de Medeiros Brum

RESUMO

No mundo globalizado urge a necessidade das organizações se prontificarem em termos estratégicos e operacionais para a manutenção de suas atividades competitivas e sobrevivência no mercado. Destaca-se que um ponto relevante mediante tal conjuntura são as relações pessoais que, se bem administradas, resultam para as empresas a conquista de metas e objetivos. Sendo assim, objetivo estudo foi versar sobre Endomarketing e limitando-se a focá-lo como ferramenta de gestão para fidelização do cliente interno. A escolha de tal tema se justificou na tentativa de mostrar o Endomarketing como uma resposta adequada à nova situação internacional de mercado, a globalização, seus efeitos nas empresas e nas organizações, enfim, seus efeitos na economia e nas pessoas. Para o percurso metodológico adotou-se a pesquisa bibliográfica onde elaborou-se uma revisão literária sobre o assunto. Pode-se concluir que o endomarketing se faz ferramenta poderosa na comunicação de todos os objetivos, na motivação para a conquista dos mesmos, bem como no treinamento em prol do todo, buscando assim fidelização do cliente interno – sendo este primeiro cliente da empresa e conseqüentemente responsável, muitas das vezes, pela fidelização do cliente final.

Palavras-chave: Endomarketing; Ferramenta de gestão; Fidelização de clientes internos.

ABSTRACT

In a globalized world there is an urgent need for organizations started in strategic and operational terms for maintaining their competitive activities and market survival. It is noteworthy that an important point upon such circumstances are the personal relationships that, if well managed, on the undertakings winning goals and objectives. Therefore, the study objective was to talk about Endomarketing and limiting yourself to focus on it as a management tool for internal customer loyalty . The choice of this issue was justified in trying to show Endomarketing as an appropriate response to the new international situation of market globalization, its effects on businesses and organizations in short, its effects on the economy and people. For the methodological adopted to literature search where we prepared a literature review on the subject. It could be concluded that the internal marketing becomes powerful tool in communicating all objectives, the motivation for achievement of the same, as well as training on behalf of the whole, thus seeking internal customer loyalty - and this first customer of the company and consequently responsible , often , by the end customer loyalty .

Keywords: Internal Marketing; Management Tool; Loyalty internal customers.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
1.1 Tema.....	08
1.2 Problema.....	09
1.3 Hipóteses	09
1.4 Objetivos	09
1.5 Justificativa.....	10
1.6 Metodologia	10
2 MARKETING	13
2.1 Conceito de Marketing: da evolução ao seu propósito	13
2.2 Composto de Marketing.....	18
2.3 Marketing X Endomarketing.....	20
3 ENDOMARKETING	22
3.1 Conceito de Endomarketing	22
3.2 Composto de Endomarketing	24
4 ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO QUANTO À FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE INTERNO	27
4.1 Comunicação Interna.....	29
4.2 Motivação.....	30
4.3 Treinamento	31
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS	34

1 INTRODUÇÃO

De um modo generalizado a função de muitas empresas se resume em vender produtos ou serviços e para tanto apostam no marketing como ferramenta para tanto, haja vista que o mesmo tem como foco a satisfação das necessidades dos consumidores finais, não deixando também de atender em concomitância aos interesses da organização.

Para muitos pesquisadores e estudiosos da área o marketing tende mais para o lado de satisfação e expectativa dos clientes finais; entretanto, alguns especialistas consideram que para auxiliar as empresas no crescimento de mercado, além do marketing e de suas ferramentas, é necessário contar com uma em especial – o cliente interno.

Sendo assim, enquanto marketing é visto como conjunto de ferramentas para a satisfação dos clientes, o endomarketing cuida da satisfação do cliente interno – ou seja, o primeiro cliente da empresa, que é o primeiro gerador de lucros. Em síntese, mediante comparativo, acredita-se que as empresas necessitem, na atualidade, se preocupar quanto ao atendimento e quanto à satisfação dos anseios dos seus colaboradores, passando os mesmos a serem reconhecidos como primeiros e principais clientes.

1.1 Tema

No mundo globalizado urge a necessidade de qualquer organização se prontificar em termos estratégicos e operacionais para a manutenção de suas atividades competitivas e sobrevivência no mercado.

Sabe-se que um ponto relevante para as organizações mediante tal conjuntura são as relações pessoais que, se bem administradas, resultam para as empresas a conquista de metas e objetivos. Portanto, emergem desafios contemporâneos para as organizações desenvolverem em seus colaboradores a motivação que resultará no comprometimento e no desempenho de suas atividades profissionais.

As empresas, na atualidade, lutam pela sobrevivência no mercado globalizado competitivo, tendo como objetivo para tanto a constante necessidade de inovação. Tal inovação implica, então, no investimento de um mercado focado no cliente interno, através da aplicabilidade das ferramentas disponibilizadas pelo endomarketing que se resume no

atendimento das necessidades dos seus colaboradores visando capacitá-lo para que atendam, assim, a necessidade dos clientes externos ou clientes finais.

Considera-se que o foco no cliente interno passa a ser ponto-chave para o alcance das metas e objetivos desenhados pelas organizações na atualidade; requer que as mesmas ofereçam aos seus colaboradores subsídios para sua atuação e produção significativa no mercado. Para tanto o endomarketing se faz ferramenta poderosa na comunicação de todos os objetivos, na motivação para a conquista dos mesmos, bem como no treinamento em prol do todo, buscando assim fidelização do cliente interno – sendo este primeiro cliente da empresa e consequentemente responsável, muitas das vezes, pela fidelização do cliente final.

1.2 Problema

Diante da breve contextualização do tema como foco desta pesquisa questiona-se: o endomarketing pode ser visto como uma ferramenta de fidelização do cliente interno?

1.3 Hipóteses

As hipóteses norteadoras do estudo são que: (1) a aplicação das ações de Endomarketing possa promover motivação interna; (2) as ações de endomarketing possam auxiliar os colaboradores a desempenharem melhor suas atividades profissionais; (3) as ações de Endomarketing possam fortalecer a relação entre empresa e colaborador.

1.4 Objetivos

O objetivo geral do presente estudo se resume em versar sobre Endomarketing e, por conseqüência, o objetivo específico limita-se a focá-lo como ferramenta de gestão para fidelização do cliente interno. Em simples linhas, objetiva-se a apresentação de uma visão diferenciada que foca a aplicação de um conceito inovador fundamentado na qualidade do

relacionamento existente entre a empresa e o mercado, sendo o mesmo consequência da relação que está tem com seu público interno, considerando-os como primeiros clientes.

1.5 Justificativa

O estudo se justifica na tentativa de alertar o mercado atual para a importância das ações de Endomarketing, motivação, comunicação interna e treinamentos nas organizações, como ferramentas que as auxiliem no desenvolvimento motivacional e profissional de seus colaboradores, contribuindo diretamente para a satisfação do cliente, atendendo às expectativas de qualidade e tornando a organização altamente competitiva dentro de um novo cenário onde a economia é orientada para entender, servir e reter os clientes.

Justifica-se, ainda, na tentativa de mostrar o Endomarketing como uma resposta adequada à nova situação internacional de mercado, a globalização, seus efeitos nas empresas e nas organizações, enfim, seus efeitos na economia e nas pessoas.

1.6 Metodologia

Sabe-se que o ato de pesquisar se resume em um processo sistemático de que visa a construção do conhecimento além de cumprir o objetivo de geração de conhecimentos novos que, de certa forma, podem acrescentar aos já pré-existentes. O ato de pesquisar, em essência, pode ser associado ao ato de aprender – quer seja este aprendizado ocorrido pelo pesquisador ou pelo leitor ou sociedade para qual se destina a pesquisa.

Para o percurso metodológico, o estudo foi concebido por meio de pesquisa bibliográfica e documental, sendo utilizados autores da área para embasar o estudo. Trata-se de uma revisão literária sobre o assunto.

A pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisado, em livros, revistas, jornais, boletins, monografias, teses, dissertações, material cartográfico, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o mesmo (LAKATOS; MARCONI, 1987, p. 66).

Foram utilizados livros, revistas, artigos, monografias, teses e sites especializados em Endomarketing e áreas afins para obtenção de fundamentação científica e teórica para o trabalho proposto.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos [...] A principal vantagem da pesquisa bibliográfica está no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente [...] Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato com o que já se produziu e se registrou a respeito do tema de pesquisa. Tais vantagens revelam o compromisso da qualidade da pesquisa (GIL, 2002, p. 44-45).

O método de pesquisa bibliográfica engloba o processo de leitura, de análise e de interpretação de obras – livros, periódicos, documentos mimeografados ou fotocopiados, mapas, imagens, manuscritos, dentre outros. Entretanto, faz-se necessário uma triagem prévia de todo o material coletado, sendo realizado um planejamento para sua articulação e leitura; conseqüentemente a leitura deverá vir acompanhada de anotações que se tornarão fichamentos para referenciar e fundamentar toda a prática teórica do estudo em questão.

Sendo assim, ressalta-se que toda a fundamentação foi devidamente referenciada e corretamente citada obedecendo aos padrões de ética de pesquisa científica exigidos.

De acordo com Silva (2008, apud DUARTE, 2010, p.1), algumas normas de organização devem ser obedecidas quando se faz uso do tipo de pesquisa bibliográfica, sendo necessário levar em conta e seguir as seguintes considerações:

- Produzir o trabalho a partir do maior número possível de material bibliográfico publicado;
- Procurar se ater somente àqueles trabalhos que dizem respeito ao tema por você explorado, ou seja, compartilhar com idéias que realmente sejam pertinentes;
- Ampliar a pesquisa, fazendo uso não somente de livros técnico-científicos, mas recorrer também a outras fontes;

Para melhor organização e entendimento do estudo, organizou-o em capítulos.

O primeiro capítulo após a introdução teve como abrangência o conceito de marketing, sua evolução histórica, seus propósitos e uma breve comparação entre o mesmo com o Endomarketing. O capítulo seguinte dedicou-se à fundamentação teórica sobre o Endomarketing, onde após exposição dos seus conceitos e determinação de seu composto. Por fim reservou-se um capítulo à caracterização do Endomarketing como ferramenta de gestão. Também, e como essência do capítulo e desse estudo, fundamentou-se dentro da teoria as ações do Endomarketing, focando a comunicação interna, a motivação e o treinamento.

Após os capítulos estruturados, foram estabelecidas as considerações finais do estudo, haja vista que este não teve por objetivo o esgotamento do tema, e sim sua promoção enquanto produção científica pela importância e demanda nos dias de hoje.

2 MARKETING

2.1 Conceito de Marketing: da evolução ao seu propósito

O marketing é uma excelente ferramenta de trabalho para ser aplicada em diferentes situações, dentre elas as relações de troca de produtos e serviços. Ele deve ser encarado como uma filosofia ou uma norma de conduta para a empresa. Isto porque as necessidades da empresa impõem a dedução dos objetos que a empresa deve ter em mente, para definir as características dos produtos ou serviços a serem elaborados e as respectivas quantidades a serem oferecidas (KOTLER, 1998).

Pode ser definido como o processo gerencial e social através do quais indivíduos e grupos obtêm aquilo que necessitam e desejam por meio das transações. É, principalmente, a busca da satisfação dos clientes, como uma manutenção dos lucros da empresa. Hoje em dia, o marketing permeia quase todas as atividades humanas e desempenha um papel muito importante na integração das relações sociais e nas relações de troca. No dia-a-dia, tem sido muito útil, embora seu emprego nem sempre seja feito de forma profissional (COBRA, 2000).

É muito difícil dar apenas um conceito para essa ciência. Na verdade existem muitos conceitos, cada um mais completo que o outro. Mas, existe um que realmente retrata a importância do marketing de forma simples e abrangente: “marketing é a facilitação dos negócios.” Kotler (1998, p.19) define assim: “marketing é a análise, planejamento, organização e controle dos recursos de empresa, gerados a partir do consumo, com o objetivo de satisfazê-los em suas necessidades e desejos, de forma lucrativa”.

A maioria das pessoas acha que marketing é sinônimo de venda e promoção. Entretanto, a maioria dos administradores fica surpresa ao aprender que a venda não é a parte mais importante do marketing. Quando uma instituição oferece produtos, serviços e preços apropriados distribuem e promovem-os eficazmente, facilitando a venda desses produtos e serviços. A venda ‘pesada’ torna-se desnecessária. Peter Drucker, importante teórico de administração, escreveu: “o propósito do marketing é tornar a venda supérflua” (KOTLER E FOX, 1994, p.23).

O conceito de troca é central para marketing. Através de trocas, unidades sociais – indivíduos, pequenos grupos, instituições, nações inteiras – obtêm os inputs de que necessitam. Ao oferecer algo atraente, recebe em troca o que precisam. Uma vez que todos os

participantes do processo concordam em trocar, todos se sentem melhor após a troca (KOTLER; KELLER, 2006).

Para Soares e Montigelli Júnior (2001, p.369), “marketing é uma atividade central das instituições modernas, crescendo em sua busca de atender eficazmente alguma área de necessidade humana”. Para sobreviver e tornar-se bem-sucedidas, as instituições devem conhecer seus mercados, atrair recursos suficientes, converter esses recursos em programas, serviços e ideais apropriados e distribuídos eficazmente aos vários públicos consumidores. Estas tarefas são conduzidas em uma estrutura de ação voluntária por todas as partes interessadas.

Considerando que um profissional de marketing está habilitado em entender, planejar e administrar trocas, ele deve saber como pesquisar e entender as necessidades dos demais participantes do processo, projetar uma oferta valiosa para atender essas necessidades, comunicar a oferta eficazmente e apresentá-la no tempo e lugar certos. Diante da consideração pode-se estabelecer uma definição de marketing, que segundo Kotler e Fox (1994, p.24):

é a análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados para causar trocas voluntárias de valores com mercados-alvo e alcançar os objetivos institucionais; envolve programar as ofertas da instituição para atender às necessidades e aos desejos de mercados-alvo, usando preço, comunicação e distribuição eficazes para informar, motivar e atender a esses mercados.

A partir da definição, na citação anterior, diversas considerações podem ser anotadas sobre esta definição de marketing:

- (1) é definido como um processo gerencial envolvendo análise, planejamento, implementação e controle. Esta definição enfatiza o papel do marketing em ajudar administradores a enfrentar problemas de marketing muito práticos;
- (2) manifesta-se em programas cuidadosamente formulados, não apenas em ações por acaso. A atividade de marketing eficaz depende profundamente de planejamento avançado;
- (3) busca proporcionar trocas voluntárias de valores. Os especialistas de marketing buscam uma resposta de outra parte ao formular um conjunto de benefícios suficientemente atraentes para o mercado-alvo ao produzir uma troca voluntária. Assim, uma faculdade que está procurando estudantes oferecerá um programa acadêmico consistente, apoio financeiro, empregos e outros benefícios para aqueles que seleciona para matrícula;

- (4) significa a seleção de mercados-alvo, em vez de uma tentativa de oferecer tudo a todas as pessoas. Os profissionais de marketing distinguem rotineiramente entre segmentos de mercado possíveis e decide a quais deles atender, baseando-se em potencial de mercado, missão ou alguma outra consideração;
- (5) ajuda instituições a sobreviver e prosperar através do atendimento de seus mercados com maior eficácia. O planejamento eficaz de marketing exige que uma instituição seja mais específica sobre seus objetivos;
- (6) cuida do projeto de oferta da instituição em termos de necessidades e desejos do mercado-alvo. Os esforços para impor um programa, serviço ou idéia que não atenda às necessidades e aos desejos do mercado estão expostos ao fracasso. Marketing eficaz é orientado para o cliente, não para o vendedor;
- (7) utiliza e mistura um conjunto de ferramentas chamadas compostos de marketing – projeto do programa, formulação de preço, comunicações e distribuição. Muito freqüentemente o público equipara com apenas uma destas ferramentas, como propaganda. Entretanto, marketing eficaz requer entendimento de todos os fatores que influenciam o comportamento do comprador. Por exemplo, uma escola pode não fazer propaganda e ainda atrair muitos interessados devido a sua localização ou reputação por ensino eficaz.

Tomando por base a realização de trocas, pode-se dizer que o marketing existe desde que o ser humano passou a viver em grupos. Com o fim do estágio de auto-suficiência, surgem as grandes feiras e mercados, onde a troca é feita através da produção excedente. Com a economia monetária, ou seja, o surgimento e uso da moeda, as atividades comerciais tornaram-se mais dinâmicas, contribuindo para o aparecimento do preço, um dos instrumentos do marketing (FERRELL; HARTLINE, 2005).

Marketing pode ser definido como uma área do conhecimento que,

engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem estar da sociedade (LAS CASAS 2006, p.10).

Kotler (2000, p. 30) ainda define marketing como um processo social “por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

A definição do autor, no entanto, tem sofrido modificações em suas diversas obras. Em 1998, definia Marketing como a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício (KOTLER; ARMSTRONG 1998). Um ano depois o autor definiu marketing como a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas (KOTLER, 1999). Na mesma obra, compara a sua própria definição com a de outros autores. Segundo Kotler (1999, p. 155), o marketing tem sido definido “por diversos observadores como a arte de conquistar e manter clientes”. A afirmação, para Kotler, não abrange todo o escopo da matéria e deveria ser ampliado para “a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles” (KOTLER 1999, p. 155) explicando a seguir que de nada serviria criar ou manter clientes se estes não trouxerem lucros às empresas.

“Por marketing entende-se como um conjunto de ações planejadas e implementadas estrategicamente com o objetivo de identificar necessidades e desejos do público consumidor, seja de bens ou de serviços, revertendo esses esforços em lucro para a empresa” (GARCIA et al, 2006, p.17). A Figura 1, que segue, elucida tal conceito.

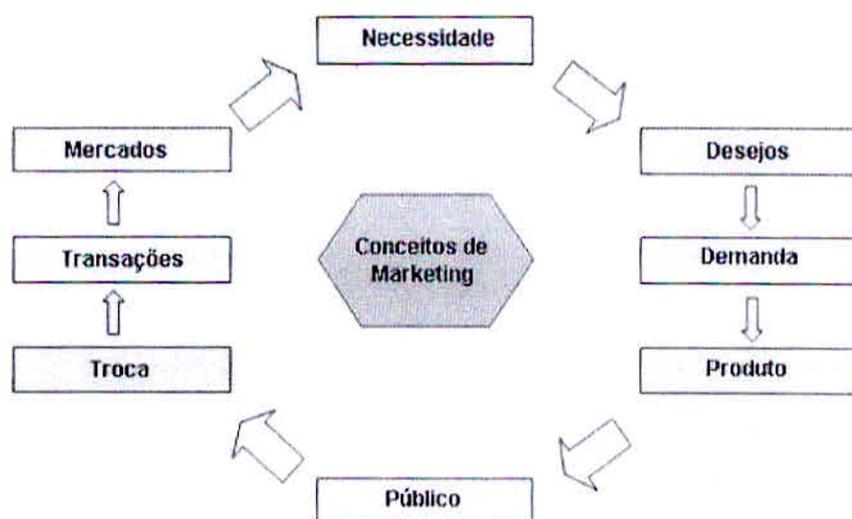


Figura 1 Conceitos Básicos de Marketing
Fonte: Freirias, 2003

Desde 1960, no entanto, quando a American Marketing Association definiu marketing como “o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário” (LAS CASAS 2006, p. 10) diversos autores tem publicado os seus próprios entendimentos sobre a definição do termo. Marketing vem implicar na atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo.

A evolução das principais definições e de seus principais autores no decorrer do tempo pode ser vistas no Quadro 1 na sequencia.

Quadro 1 Evolução do conceito de Marketing

Autor	Ano	Definição de Marketing
American Marketing Association	1935	O desempenho das atividades empresariais que dirigem o fluxo de bens e serviços dos produtores até os consumidores
Peter Drucker	1954	Uma força poderosa a ser considerada pelos administradores
Ohio State University	1965	O Processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços
Philip Kotler e Sidney Levy	1969	O Conceito de Marketing deve abranger também as instituições não lucrativas
David Luck	1969	Marketing deve limitar-se às atividades que resultam em transações de mercado
Philip Kotler e Gerald Zaltman	1969	A criação, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das idéias sociais, envolvendo considerações de planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing
Robert Bartls	1974	Se Marketing é para ser olhado como abrangendo as atividades econômicas e não econômicas, talvez o marketing como foi originalmente concebido reapareça em breve com outro nome
Robert Haas	1978	É o processo de descobrir e interpretar as necessidades e os desejos dos consumidores para as especificações de produto e serviço, criar a demanda para esses produtos e serviços e continuar a expandir essa demanda
American Marketing Association	1985	É o processo de planejar e executar a concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e da organização
Philip Kotler e Gary Armstrong	1998	Marketing é a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício
Philip Kotler	1999	Marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles
Philip Kotler	2000	Marketing é o processo por meio do qual, pessoas e grupos de pessoas, obtêm aquilo de que necessitam e que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros
American Marketing Association	2004	Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e distribuir valor aos clientes e para administrar o relacionamento com clientes de forma que beneficie a organização e os seus Stakeholders
American Marketing Association	2007	Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo.

Fonte: Elaborado a partir de Las Casas, 2006; 2008.

Ainda, considera-se, de acordo com Boone e Kurtz (2009) o processo de evolução de marketing passa por chamadas eras históricas, sendo elas: (1) Era da Produção, com orientação para o produto que foi desde o início do processo industrial até 1925; (2) Era das Vendas de 1925 à 1950; (3) Era do Marketing a partir de 1950 até 1990; (4) Era do Relacionamento, a partir de 1990 e é a qual encontra-se hoje .

Na Era da Produção focava-se o produto com qualidade e o consumo era simplesmente fato conseqüente, pois produtos de qualidades tinham o potencial de se comercializarem sozinhos (BOONE; KURTZ, 2009).

Na Era de Vendas, com a evolução das técnicas de produção houve uma gama de oferta no mercado. As empresas passam então a procurar estratégias para orientações de venda, pois, o que antes era produzido sob demanda, passou a existir a ser produzido demasiadamente (BOONE; KURTZ, 2009).

Na Era de Marketing, período que perpassou pela Segunda Guerra Mundial, consequentemente período de racionamento, cria-se a tendência de mercado com foco na satisfação e necessidades do consumidor. Foi perante a Era do Marketing que surgiu pela primeira vez o conceito de Marketing (BOONE; KURTZ, 2009).

A Era do Relacionamento se caracteriza pelo fato de que, “as organizações crescem na orientação voltada ao consumidor da era do marketing, focando o estabelecimento e a manutenção de relacionamentos com consumidores e fornecedores” (BOONE; KURTZ, 2009, p.13). Surgiu então, o emergente marketing de relacionamento, que na atualidade é supra considerado por muitas organizações como sua principal estratégia de mercado, envolvendo relacionamentos de longo prazo, valorizados e desenvolvidos, tanto com consumidores quanto com fornecedores.

2.2 Composto de Marketing

Entende-se por composto de marketing todas as ferramentas – produto, preço, distribuição e promoção – utilizadas dentro da empresa para que estas possam, com sucesso, atingir os objetivos estabelecidos, bem como suas metas trilhadas para o mercado competitivo (KOTLER, 2006). Completando este conceito, aponta-se a concepção de Peter (2000) que considera que é necessária a combinação entre as ferramentas estratégicas e que, somente assim, consiga-se criar valor para clientes e alcançar objetivos traçados pelas empresas.

Na visão de Boone e Kurtz (2009, p. 377) “produto é um conjunto de atributos simbólicos, físicos e serviços, desenhados para satisfazer as necessidades e os desejos de um consumidor”. Faz-se necessário mencionar que além dos bens e serviços, também as marcas, as embalagens, os serviços ao cliente, e muitos outros são considerados como produtos (PETER, 2000). Em síntese, “produto é tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo” (KOTLER, 2006, p. 366). Ainda os mesmos se classificam em: (1) produtos de consumo e produtos industriais – instalações, componentes, matéria-prima, suprimentos –; (2) duráveis e não-duráveis.

Na concepção de Kotler (2006) o preço ocupa seu valor no mercado de acordo com o que se pretende a marca ou a empresa da marca, podendo sofrer constantes alterações mediante necessidades e outras variáveis, como é o caso de impostos. Já Boone e Kurtz (2009) o preço implica no valor de troca de um produto ou serviço e Peter (2000, p. 314) considera que preço seja equivalente “a quantidade de dinheiro, bens ou serviços que deve ser dada para se adquirir a propriedade ou uso de um produto”.

Por distribuição pode-se entender como o movimento de bens e serviços para os consumidores (BOONE; KURTZ, 2009). Ainda entende-se como um sistema que poderá exercer quaisquer funções ou demandas para que os produtos cheguem aos seus usuários finais (PETER, 2000). Kotler (2006) usa a terminologia de canais de marketing e Peter (2000) refere-se a canal de distribuição. Ambos os autores atribuem às suas terminologias de distribuição o conjunto de organizações que se envolvem em prol de produzir e distribuir o produto ou o serviço ao consumo.

A promoção é vista como o processo de se fazer a comunicação de marketing, propagando a voz do produto ou da marca, auxiliando no estreitamento do relacionamento com o seu consumidor (KOTLER, 2006). É vista também como o meio pelas qual as empresas levam a informação de seus produtos aos seus clientes (BOONE; KURTZ, 2009). Ferrell e Hartline (2005, p.272) atribuem à promoção o conceito comunicação integrada de marketing (CIM), que “refere-se ao uso estratégico e coordenado, de elementos promocionais para garantir o máximo de impacto persuasivo sobre os consumidores atuais e potenciais da empresa”. A Comunicação Integrada de Marketing – propaganda, promoção de vendas, marketing direto, relações públicas, publicidade, marketing de guerrilha e patrocínio, etc. – é composta por um mix de comunicação que abrange diversas ferramentas de comunicação (BOONE; KURTZ, 2009).

Acrescenta-se aqui que, a CIM tem a oportunidade de ser executada, tanto par ao cliente externo, como também ao cliente interno de qualquer organização, para o qual o Endomarketing é focado.

2.3 Marketing X Endomarketing

As empresas na atualidade, objetivando vender produtos e serviços, apostam no marketing para a execução das tarefas oriundas dos seus negócios destinando-se ao consumidor final (ANGERAMI, 2003).

Marketing, na atualidade, poderia ser conceituado segundo as palavras de Angerami (2003, p.19) como sendo “o conjunto de atividades desenvolvidas por uma instituição, no sentido de satisfazer as necessidades dos consumidores e, ao mesmo tempo, atender aos interesses da empresa”.

De acordo com Giuliani (2006) cabe ao marketing o papel de intérprete dos hábitos, das atitudes e das preferências do cliente externo – consumidor final. Cabe ao marketing direcionar, mediante os resultados obtidos, produtos e serviços para a satisfação do cliente.

Porém, desde seu surgimento em 1950, o marketing no país passa por constantes mutações. Se antes seu foco seria conciliado ao fator vendas, agora seu foco passa para o atendimento ao cliente, para a satisfação de suas necessidades e desejos. O conceito de Bekin (2004, p.24), se aproxima da atualidade, onde o mesmo acredita que “marketing é o processo que envolve concepção, produção, fixação de preço, promoção e distribuição de produtos ou serviços para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes”.

Para Inkotte (2000, p. 84), “o marketing interno tem no cliente externo o seu mercado-alvo e a partir disso treina seus funcionários para atender os clientes”.

Entretanto, alguns especialistas consideram que para auxiliar as empresas no crescimento de mercado, além do marketing e de suas ferramentas, é necessário contar com uma em especial – o cliente interno.

A manutenção do cliente interno sempre atualizado, em constante treinamento tem sido uma das metas das empresas conscientes da conjuntura do mercado. Angerami (2003) acredita que o cliente interno seja o elo principal entre o consumidor final e os produtos ou serviços disponibilizados. O mesmo autor considera que o cliente interno é quem garante o retorno do cliente externo.

Sendo assim, enquanto marketing é visto como conjunto de ferramentas para a satisfação dos clientes, o endomarketing cuida da satisfação do cliente interno – ou seja, o primeiro cliente da empresa, que é o primeiro gerador de lucros. No marketing interno o produto é confeccionado pela empresa para ofertar ao mercado; no endomarketing a própria empresa se resume no produto a ser ofertado ao cliente interno.

O endomarketing tem o foco no cliente interno, buscando motivá-lo e satisfazer suas necessidades. Na visão de Inkotte (2000, p. 74) “o Endomarketing é a assimilação do conceito de cliente interno em seu sentido primordial: o de consumidor de bens e serviços oferecidos pela empresa, que neste caso transforma-se no próprio produto: o produto-empresa”.

Enquanto o marketing interno faz uso de seu composto de marketing – produto, preço, praça e promoção – para atingir objetivos propostos, o endomarketing em seu composto, adapta os 4Ps e os transforma em 4Cs, onde: o produto transforma-se em companhia ou empresa; o preço em custos; a praça são os coordenadores de endomarketing; e a promoção correlaciona-se à comunicação (INKOTTE, 2000).

Na visão de Bekin (1995) o endomarketing ultrapassa um novo conceito e assume a postura de uma ferramenta que implica em uma nova e diferente abordagem, tanto de mercado quanto de estrutura organizacional, havendo necessidade de mudanças nas empresas.

Em síntese, mediante comparativo, acredita-se que as empresas necessitem, na atualidade, se preocupar quanto ao atendimento e quanto à satisfação dos anseios dos seus colaboradores, haja vista que este passa a ser reconhecido como primeiros e principais clientes. O próximo capítulo se reserva à tal estudo, detalhadamente.

3 ENDOMARKETING

3.1 Conceito de Endomarketing

O Endomarketing surgiu com os japoneses junto aos grandes projetos de administração participativa propostos na década de 50 no ocidente (CERQUEIRA, 2005). Nesta época os japoneses se dedicavam a provar aos americanos a necessidade do trabalho em grupo, de se motivar pessoas em busca de um mesmo objetivo para a obtenção do sucesso almejado. Brum (1998) menciona que o endomarketing surgiu então, da necessidade de motivação de pessoas para promoção de mudanças e quebras de paradigmas e que para tanto diversas técnicas de comunicação foram propostas e implantadas naquela década e que são usadas nos dias de hoje, principalmente com o público interno das organizações. No Brasil o uso do endomarketing foi registrado em no início da década de 90, embora já existisse desde meados da década de 70 (BEKIN, 1995).

De acordo com Brum (1998) o termo Endomarketing assume o conceito de marketing para dentro, haja vista que o termo 'endo' provém do vocabulário grego e significa 'ação interior'. É uma forma e motivação dos colaboradores mediante propostas e programas internos de comunicação de qualquer tipo de mensagem que os ajudem na edificação de uma postura positiva em relação à empresa em que trabalham (BRUM, 2005). Resume-se ainda no exercício do marketing, entretanto focado nos colaboradores das empresas visando à garantia da adoção, por parte dos mesmos, aos programas e de políticas organizacionais desejadas pelas empresas (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2006 *apud* BRUM, 2008).

Para Brum (1998) o ser humano deve ser valorizado dentro da empresa e o sucesso da organização deve ser consequência da satisfação e motivação dos seus colaboradores. A autora ressalta a necessidade da transformação do colaborador em facilitador para consolidação da imagem da empresa e do seu valor no mercado. No mesmo sentido, de acordo com Bekin (1995, p.34) "objetivo do Endomarketing consiste em atrair e reter o cliente interno – funcionários – com a função de obter resultados eficientes para a empresa, atraindo e retendo seus clientes externos."

"O que caracteriza precisamente o Endomarketing é seu objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário." (BEKIN, 1995. p.69).

De acordo com Inkotte (2000) o Endomarketing conceitua-se como o processo de assimilar, tanto os princípios de marketing, quanto os princípios de qualidade, cujo foco está na satisfação do cliente externo, entretanto, adaptada ao colaborador da organização.

Bekin (2004, p.1) define o Endomarketing como “ações de marketing para o público interno das empresas e organizações” e ainda, menciona a necessidade de reconhecer o colaborador dentro da empresa e também do mesmo ser remunerado de maneira mais adequada – ou seja, o autor considera essencial a promoção do colaborador que se destina a servir com presteza o cliente final ou cliente externo. Para o mesmo os colaboradores da empresa precisam ser tratados como clientes internos e valorizados como pessoas.

Quanto à importância, de acordo com Bekin (1995) do aspecto estratégico, o Endomarketing se caracteriza no processo focado à adequação da empresa ao mercado com orientação para o cliente.

Quanto ao fundamento objetivo do Endomarketing, de acordo com Bekin (2004, p. 47),

visa facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado.

Quanto ao propósito do Endomarketing, de acordo com Kotler (2000), consiste em treinar, motivar colaboradores apurando suas habilidades, na busca de servir bem ao cliente, entretanto com a perspectiva orientada para o marketing. Para o mesmo se faz necessário o trabalho com o marketing junto ao seu público interno na busca de resultados a serem repassados para o público externo. Em simples linhas é preciso utilizar o Endomarketing como ferramenta em favor ao marketing.

Para Cerqueira (2005) o conceito de Endomarketing se resume no processo de comunicação integrada que oportuniza a venda e consolida a imagem do produto no ambiente interno da organização. Ainda objetiva a necessidade de um clima organizacional ideal e de valorização dos colaboradores, em prol do aumento da produtividade e de qualidade, além da redução de custos.

Segundo Bekin (2004, pg.51),

endomarketing é um esforço planejado usando uma abordagem mercadológica para superar a resistência organizacional a mudanças e obter alinhamentos, motivar e coordenar interfuncionalidades, integrando funcionários para uma implantação eficaz de estratégias corporativas e funcionais, a fim de atingir a satisfação do

cliente por meio de um processo de criação de funcionários motivados e orientados para o clientes.

De todos os conceitos apontados aqui, o Endomarketing assume a postura de uma relação com o mercado, não só para clientes externos, mas e principalmente para clientes internos, onde o resultado final é tornar a empresa mais competitiva na conjuntura em que atua.

3.2 Composto de Endomarketing

O composto de endomarketing ou o endomarketing mix como intitula Inkotte (2000) possui alguns atributos que visam o sucesso quanto aos objetivos pretendidos.

O que no marketing é conhecido como 4Ps, no endomarketing passa-se a ser denominado como 4Cs: companhia ou empresa, custos, coordenadores de endomarketing e comunicação.

A companhia implica-se no produto que passa a ser percebido por seu cliente interno mediante seus atributos físicos e pela imagem que transmite. Na visão de Inkotte (2000, p. 99) “a Companhia é o elemento mais crítico do processo decisório em Endomarketing, pois quando se define como será a empresa, esta decisão altera todos os demais componentes do composto”. Acrescenta-se que este elemento sofre constantes mudanças a fim de se adaptar e a fim de proporcionar motivação aos colaboradores, caracterizando-se então, como um diferencial competitivo.

De um modo moderno, Carvalho (2010) destaca que, na nova perspectiva o produto, dentro do Endomarketing pode ser equiparado à idéia. Para o mesmo,

o centro do composto de Endomarketing é a Idéia, que nasce a partir de uma necessidade da organização e é balizada por um ou mais de seus objetivos. A idéia reforça os aspectos que devem ser trabalhados pela organização, para que venha a suprir essa necessidade. Ela ganha forma na cúpula, que orienta sua construção segundo indicadores estratégicos para a organização (CARVALHO, 2010, p. 26).

Sobre o custo, aponta-se que este se ocupa de toda a política de remuneração, de investimento e de treinamento dispensados aos colaboradores por parte da empresa. Ousa-se dizer que o custo ocupa tudo que possa envolver ações destinadas ao endomarketing. Nas palavras de Inkotte (2000, p. 106) “custos como salários e gratificações ao cliente interno, não

significam despesas, e sim aplicações e investimentos”. Em simples palavras os custos atribuem-se aos investimentos financeiros em recursos humanos. Assim, o mesmo autor acredita que, quando a empresa investe no seu colaborador, o mesmo se sentindo valorizado, é capaz de trocar seu trabalho pelos valores oferecidos pelo produto-empresa a ele relacionado.

De um modo moderno, Carvalho (2010) destaca que, na nova perspectiva o preço, dentro do endomarketing pode ser equiparado à elasticidade. Para o mesmo,

como, no caso do consumidor, preço significa renúncia a um valor para obter em troca um bem ou serviço que possa compensá-lo; no Endomarketing esse mesmo princípio será seguido. Para o empregado, essa renúncia representa o quanto está disposto a ceder em itens como conforto e desenvolvimento individual para se engajar na proposta materializada na Idéia, que pertence à empresa e é um dado coletivo. Essa disposição é entendida como Elasticidade e determina o quanto uma idéia tem maior ou menor chance de ser aceita pelo público interno (CARVALHO, 2010, p. 26).

Os coordenadores são os responsáveis por implementar qualquer ação do endomarketing, não importando seu staff na empresa. A coordenação – que se relaciona com a praça em marketing – fica encarregada de executar o programa de endomarketing disponibilizado pela organização. De acordo com Inkotte (2000, p. 110) as funções da coordenação resumem nas “atitudes que contribuem para a satisfação do cliente interno, como apresentar e representar o produto-empresa ao funcionário comum, transformando-se em um meio de comunicação entre a empresa e seu cliente interno e vice e versa”. Ainda o mesmo autor ressalta que cabe ao coordenador o papel de controlador da qualidade das trocas envolvidas entre a organização e seus colaboradores internos.

De um modo moderno, Carvalho (2010) destaca que, na nova perspectiva a praça se equivale agora ao indutor e afirma que,

no marketing, praça significa distribuição, ou os meios através dos quais o produto é levado ao consumidor. Distribuição envolve desde a disposição física do produto no ponto de venda até a oferta através de canais não convencionais, como catálogos e a internet. No endomarketing, equivale aos Indutores ou elementos que sinalizam os caminhos que levam até a concretização da idéia. Os indutores são utilizados pelas empresas para indicar aos colaboradores o que torna mensuráveis os objetivos da organização. De forma simplificada, os indutores são as metas que levam os empregados ao engajamento efetivo em uma idéia. (CARVALHO, 2010, p. 26).

Sobre a comunicação, atribui-se à esta o conceito de principal elemento do fator motivação. É através da comunicação que o cliente interno vai se sentir motivado a comprar os produtos-empresa. De acordo com Inkotte (2000, p. 114) a comunicação em endomarketing “é quando a organização se utiliza de métodos, técnicas, recursos e meios para

dirigir-se – e tornar-se receptiva – a seu cliente interno, com o objetivo de estimulá-lo a adquirir o produto-empresa”.

De um modo moderno, Carvalho (2010) destaca que, na nova perspectiva a promoção equivale-se à mobilização:

no marketing, a promoção soma todas as ações que tenham por objetivo apresentar o produto a determinado mercado ou segmento de mercado. Esse é o elemento de maior visibilidade do mix de marketing e, por esse motivo, é nele que os profissionais da área mais investem. O endomarketing tem na mobilização o seu equivalente à Promoção. A mobilização engloba todas as ações que tenham por objetivo apresentar uma idéia a determinado público interna ou segmento de público interno (CARVALHO, 2010, p. 27).

Comparadas as concepções do composto de endomarketing de Inkotte (2000) e Carvalho (2010) faz-se necessário mencionar que dentro da literatura ainda há uma menção atualizada sobre tal mix. Refere-se então à Costa (2012) que em seus estudos expõe a proposta de um modelo simples, entretanto abrangente sobre o composto de endomarketing. Para o mesmo o modelo compreende: (1) empresa, como um produto, que de certa forma é vendida aos seus clientes internos com base naquilo que ela mesma oferece em troca do trabalho dos mesmos; (2) trabalho, visto como preço ou valor pago ao cliente interno pelo serviço que presta à organização; (3) ambiente como espaço em que a relação de trabalho ocorre tanto na sua dimensão tangível – instalações físicas – quanto na sua dimensão intangível – clima organizacional; (4) comunicação interna, como promoção das iniciativas da organização destinadas aos seus colaboradores internos.

Assim, não importa qual a abordagem, das vistas neste tópico, que contempla o composto de marketing será escolhida pela organização; importa-se sim, que o seu mix possa ser adaptado e inserido de acordo com cada tipo de organização – ou seja, o que importa é que o composto de endomarketing se ponha em prática dentro das empresas que focam seus clientes internos, bem como sua fidelização como estratégia para sua manutenção no mercado.

4 ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO QUANTO À FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE INTERNO

Na concepção de Bekin (2004) a era da globalização é marcada por um diferencial denominado de relações pessoais. Ainda, afirma que as organizações precisam se fundamentar nas relações e nas atitudes das pessoas envolvidas em seus ambientes para o êxito de seus objetivos e de suas metas.

De acordo com Cerqueira (2005, p. 44) no ambiente interno de uma organização “todos os problemas são problemas de todos”, sendo assim, ideal seria a implantação de uma visão compartilhada para o fortalecimento das relações, onde, em síntese, todos são clientes de todos.

Nesse momento, gestores de organizações dos mais variados portes e segmentos começam a compreender melhor o Endomarketing e perceber o quanto sua utilização – dentro dos preceitos do Marketing, disciplina que o gerou - pode representar em termos de resultados. A conjuntura competitiva será determinante para avanços perceptíveis na utilização do Endomarketing nos próximos anos, claramente como uma ferramenta de enorme potencial de influência sobre o desempenho das pessoas (CARVALHO, 2010, p.27).

Surge, então, o desafio para a organização moderna quanto à motivação de seu colaborador, implicando no resultado e no comprometimento no desempenho de suas funções (BRUM, 2003). Nasce a necessidade de praticar, na sua rotina, técnicas, metodologias, instrumentos e ferramentas, colocando em pauta tudo o que compromete a qualidade total de atendimento ao seu cliente interno (DIAS, 2008). Assim, o endomarketing se resume em uma ferramenta de gestão destinada à organização cujo foco está no alinhamento para seus colaboradores, quanto aos seus objetivos e às suas metas organizacionais, com empenho à sua fidelização.

Em sua nova perspectiva, o Endomarketing é a ferramenta essencial da gestão estratégica de pessoas: é ele que faz ‘o time entrar em campo’, consciente das regras, dos papéis individuais e coletivos, e dos objetivos do jogo. Longe dos discursos românticos da gestão de pessoas, que trata desde o recrutamento até o complexo desenvolvimento de competências, passando pela gestão do clima organizacional, o novo Endomarketing procura tratar os diferentes públicos internos na dimensão de ‘compradores de idéias’, gente que se sente motivada por suas convicções e interesses próprios (CARVALHO, 2010, p.25).

“O endomarketing é, portanto, uma decorrência da necessidade de se motivar as pessoas para os programas de mudança” (BRUM, 1998, p.15). A visão estratégica, proposta como ferramenta de gestão, está no fato de que “as estratégias de endomarketing devem atentar-se para a situação atual da empresa, as quais podem ser modificadas ou adaptadas para melhor atender a situação temporária e/ou emergencial pela qual a empresa esteja passando” (BRUM, 1998, p. 38).

Nesse contexto geral, o Endomarketing se apresenta como uma “técnica que possibilita libertar o potencial contido nas pessoas que compõem o mundo interno e o sociograma da empresa” (BEKIN, 2004, p.12). Além de, “aprimorar a cultura interna para prestar um bom serviço – entre setores internos da organização e com os públicos externos, conhecidos como stakeholders” (BEKIN, 2004, p.13).

Pode-se afirmar, aqui, que o endomarketing se faz ferramenta de gestão para a garantia do bom desempenho da empresa como um todo, entretanto, é coerente que suas ações se embasem em situações atuais para que não fuja da realidade da empresa; em simples palavras, funciona como uma ferramenta que oportuniza estímulo e motivação aos colaboradores.

Em síntese, o Endomarketing se faz um processo gerencial considerado como contínuo com rumos a um propósito integrado aos processos da empresa; é um catalisador de metas. Ainda, considerado como gestão de marketing interno que promove e motiva pessoas no ambiente de trabalho. Trata-se então de uma forma pragmática do marketing interno, haja vista que colaboradores mais comprometidos terão maior produtividade e, por consequência, a empresa afere melhores lucros e resultados. Na sequência são identificadas as ações do Endomarketing que funcionam como elementos ou ferramentas que se bem articuladas visam a fidelização do cliente interno.

As ações de endomarketing são caracterizadas, tanto por Brum (1998) quanto por Beking (2004) como aquelas que objetivam que os clientes internos tenham consciência sobre o negócio da organização em que está inserido. Devem ser planejadas e executadas visando a melhora da compreensão dos clientes internos acerca do comprometimento necessário com a organização em que atuam, almejando juntos o sucesso nos objetivos propostos, para ambos os lados.

Nas palavras de Bekin (2004, p.8) o Endomarketing contribuirá “para a formação de um ambiente empresarial favorável ao uso do conhecimento e aos valores compartilhados por todos os que compõem a organização, do topo à linha de frente”.

A literatura moderna registra e enaltece linhas de ações de endomarketing, sendo elas: comunicação interna, motivação e treinamento.

4.1 Comunicação Interna

Robbins (2005) tem a concepção de que, na era globalizada, saber comunicar-se é extremamente importante. Mais importante ainda, se faz na atualidade a importância da comunicação interna, onde, de acordo com Kunsch (2003, p. 160) esta resulta em uma ferramenta, que estrategicamente objetiva a manutenção dos clientes internos informados e motivados, no sentido da “busca da qualidade total dos produtos e serviços e do cumprimento da missão de qualquer organização”.

Dias (2008) acredita que a comunicação é uma atividade indispensável para o bom funcionamento de todos os processos, inclusive os processos organizacionais.

Na visão de Tavares (2009) a comunicação interna pode ser sinônimo da base de qualquer organização:

a comunicação interna é a comunicação existente entre a empresa e o público interno (funcionários da empresa). Por isso, entendemos que a comunicação interna abrange: a comunicação entre departamentos, órgãos, unidades; a comunicação entre pessoas dos mesmos departamentos, órgãos, unidades; a comunicação entre chefias; a comunicação entre funcionários e chefia direta, como supervisores e gerentes, e chefia indireta, como diretores e presidentes (TAVARES, 2009, p. 14).

Para Kunsch (2003) cabe à comunicação interna o exercício de cidadania, buscando valorizar o empregado, acima de tudo, como um ser humano, que precisa ser respeitado em todos os seus direitos.

A comunicação interna é a espinha dorsal do Endomarketing sendo o principal meio usado para fortalecer o relacionamento entre a organização e os colaboradores, já que é por meio da comunicação que cada pessoa tem acesso às informações sobre: objetivos, estratégias, valores, novos produtos, campanhas de Marketing, feedback sobre seu desempenho, a forma de expor suas necessidades, idéias, expectativas e críticas (BEKIN, 2004, p. 7-8).

Tanto Kunsch (2003) quanto Tavares (2009) concordam que a comunicação interna deva ser bem planejada e depois de implantada, a mesma deva ser bem gerenciada. Nas palavras de Kunsch (2003, p.159-160), “a importância da comunicação interna reside nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca da qualidade total dos produtos ou serviços”.

Tavares (2009) aponta dentro do processo de comunicação interna algumas técnicas e canais: publicações internas, memorando, rádio interna, circular, relatório, correio eletrônico, newsletters, murais, intranet, entrevistas, reuniões.

Em síntese a comunicação interna pode ser considerada como investimento – desmistificando seu conceito de despesa ou custo – pelo fato de que, por meio dela, possa-se informar e propagar os benefícios oferecidos aos clientes internos para que os mesmos se sintam motivados à continuidade da realização de suas tarefas dentro da organização, com qualidade.

4.2 Motivação

De acordo com Bekin (2004) motivar consiste em um processo cujo objetivo final visa o comprometimento do funcionário com as metas impostas pela organização. Ainda, faz-se necessário ressaltar que o comprometimento do funcionário seja sinônimo da sua melhoria, como colaborador, provida de sua valorização e da valorização que a organização o propõe.

As pessoas, de modo geral, são motivadas pelos seus próprios objetivos e necessidades. A remuneração salarial é um dos critérios profissionais motivacionais segundo Bekin (2004). Entretanto não se resume na principal; o processo motivacional deve ser algo integrado ao cotidiano da empresa, como por exemplo, através da valorização pessoal do colaborador.

Na visão de Brum (2008) motivar é encontrar um caminho onde os objetivos pessoais dos funcionários possam ir de encontro aos objetivos organizacionais. Para a mesma a motivação se resume em um constante movimento do ser humano para determinada ação ou meta; consiste na capacidade da empresa em fazer com que seus colaboradores se sintam parte importante do processo. Entretanto ainda considera nenhuma organização deva ser responsável na totalidade do processo de motivar, pois acredita que a motivação depende também da capacidade que o colaborador tem em se automotivar.

Costa (2012) concorda com a concepção de Brum (2008) ao mencionar que a empresa não é capaz, nem tampouco deva ter a pretensão de ser a responsável pela total motivação de seus colaboradores. Costa (2012) acredita que cabe à organização limitar-se à motivação em busca da realização profissional do colaborador, até mesmo pelo simples fato de que a organização possa gerenciar tal processo de motivação. O autor ainda menciona que a motivação se resume em um meio ou ferramenta do endomarketing, e não em sua finalidade.

Existem, ainda na atualidade, muitas empresas despreparadas para a criação de programas que motivem funcionários, usando apenas simples estratégias, consideradas como artificiais, como o fato de recompensas em prol de produção. Cabe ao Endomarketing a ação de conscientização dos colaboradores para que cada um faça a sua parte e através de seu sucesso se sintam motivados e comprometidos com os objetivos comunicados pela empresa.

4.3 Treinamento

Chiavenato (2004) tem a concepção de que o colaborador deva ser visto dentro da organização, como um ser humano inteligente e doado de conhecimento e que, cabe à organização, assim, desenvolver ainda mais seu capital humano intelectual.

Cabe à organização então, “transformar e converter a informação em conhecimento, utilizando suas próprias competências e tornar o conhecimento rentável através de sua conversão em novos produtos e serviços, principalmente, em criatividade e inovação” (CHIAVENATO, 2004, p.54). Cabe à organização a mobilização e a promoção de treinamentos para seus colaboradores, tornando-os mais aptos e preparados para suas tarefas profissionais de modo eficiente.

Para Bekin (2004) a informação, provida do conhecimento, pode ser considerado na atualidade como o recurso mais essencial que uma organização possa adquirir, onde observa-se que “esse estoque de conhecimento armazenado que as organizações detêm precisa ser transformado e convertido, principalmente, em novas soluções, criatividade e inovação que atualmente são considerados os grandes fatores para a diferenciação competitiva” (BEKIN, 2004, p.7). Precisa ser em simples palavras treinado.

De acordo com Chiavenato (2004, p.154) o treinamento pode ser definido como “o processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes”. Pode ser definida ainda como uma espécie de educação focada na preparação do colaborador para desempenhar as tarefas que lhe são confiadas. Ainda, para Chiavenato (2004) o treinamento vem ser a somatória das ações e atividades propostas que englobam desde a habilidade motriz até o domínio do conhecimento e habilidade técnica.

De acordo com Boog (2001, p. 78), o treinamento “visa preparar o potencial humano frente às inovações tecnológicas e as constantes mudanças do mercado de trabalho tornando-

se indispensável para a busca da qualidade total” e “envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente e desenvolvimento das habilidades” (CHIAVENATO, 2004, p. 102).

Muitos estudiosos na área de treinamento e desenvolvimento apontam que, estrategicamente, o treinamento desenvolve o colaborador em suas atividades atuais, além de prepará-lo para futuras oportunidades e desafios emergentes. Resume-se no ato de ofertar subsídios para que o cliente interno busque não só novos conhecimentos, mas também constante capacidade de aprender.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante o todo abordado neste estudo algumas considerações finais podem ser apontadas.

Por meio da pesquisa bibliográfica tornou-se evidente que as empresas, na atualidade, lutam pela sobrevivência no mercado globalizado competitivo, tendo como objetivo para tanto a constante necessidade de inovação. Tal inovação implica, então, no investimento de um mercado focado no cliente interno, através da aplicabilidade das ferramentas disponibilizadas pelo endomarketing que se resume no atendimento das necessidades dos seus colaboradores visando capacitá-lo para que atendam, assim, a necessidade dos clientes externos ou clientes finais.

Considera-se que o foco no cliente interno passa a ser ponto-chave para o alcance das metas e objetivos desenhados pelas organizações na atualidade; requer que as mesmas ofereçam aos seus colaboradores subsídios para sua atuação e produção significativa no mercado. Para tanto o endomarketing se faz ferramenta poderosa na comunicação de todos os objetivos, na motivação para a conquista dos mesmos, bem como no treinamento em prol do todo, buscando assim fidelização do cliente interno – sendo este primeiro cliente da empresa e conseqüentemente responsável, muitas das vezes, pela fidelização do cliente final.

Sobre as contribuições do estudo, em nível acadêmico objetivou-se a oferta de subsídios para o despertar de interesse de questões que envolvem a prática do endomarketing; para o mercado, objetivou-se demonstrar a importância do investimento na prática do endomarketing – ou seja, de valorização da sua clientela interna – tornando-se tanto estratégia eficaz quanto destaque e manutenção no mercado de trabalho graças à produtividade e bom desempenho das funções exercidas.

REFERÊNCIAS

- ANGERAMI, Gilbert. **Super marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 2003.
- BEKIN, Saul F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: Como Praticá-lo com Sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Um Guia de Operações**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando Endomarketing**. Porto Alegre: LP&M, 2003.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Face a Face com o Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing: de A a Z**. Porto Alegre: Dora Luzzato, 2008.
- CARVALHO, Luis Carlos. **Endomarketing em nova perspectiva**. 2010. Disponível em: <http://www.endomarketing.com/diversos/artigo_endomarketing_em_novaperspectiva.pdf> Acesso: Novembro, 2013.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação e cultura para a qualidade**. 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humanos das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.
- COBRA, Marcos; Ribeiro, Áurea. **Marketing: Magia e Sedução**. São Paulo: Cobra, 2000.
- COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2012.

DIAS, José Geraldo Guarink. **Endomarketing: Instrumento Estratégico na Busca da Melhoria da Competitividade Empresarial.** São Paulo: Livro Pronto, 2008.

FERRELL, O.C; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing.** 3 ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

FREIRIAS, R.C. **Marketing estratégico: teoria e prática para o desenvolvimento de mercado e produto.** São Paulo: Textonovo, 2003.

GIULIANI, Antonio Carlos. **Marketing contemporâneo: Novas práticas de gestão.** São Paulo: Saraiva, 2006.

INKOTTE, Alexandre Luiz. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico.** 2000. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/3009.pdf>> Novembro, 2013.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI – Como criar, conquistar e dominar mercados.** 3. ed. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a Edição do Novo Milênio.** 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro: Editora LTC, 1998.

KOTLER, P e FOX, K. **Marketing estratégico para instituições.** São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicação à realidade Brasileira.** São Paulo: Atlas, 2008

PETER, J. Paul. **Marketing criando valor para o cliente.** São Paulo: Saraiva, 2000

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da Pesquisa Aplicada**. São Paulo: Atlas, 2008.

SOARES, Carlos Alberto Netto e MONTIGELLI JÚNIOR, Nivaldo. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

TAVARES, Maurício. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2009.