

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING EMPRESARIAL

COMUNICAÇÃO INTERNA, ENDOMARKETING OU MARKETING INTERNO?

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING EMPRESARIAL

COMUNICAÇÃO INTERNA, ENDOMARKETING OU MARKETING INTERNO?

ELTON MUNIZ DE SOUZA

Trabalho apresentado para
obtenção do título de especialista
em Administração de Marketing,
Universidade Federal do Paraná,
orientado pela professora Shirlei
Camargo.

CURITIBA
2014

Comunicação interna, endomarketing ou marketing interno?

Elton Muniz de Souza
UFPR - Especialização em Marketing Empresarial

RESUMO

Este artigo apresenta de forma teórica uma revisão das perspectivas de comunicação interna, marketing interno e endomarketing. Tem por objetivo resgatar seus conceitos, destacar suas semelhanças, disparidades e sinergia. A comunicação organizacional é uma das ferramentas mais relevantes para que o colaborador vivencie e se engaje na cultura e no planejamento estratégico de uma empresa. Porém, enquanto a comunicação interna orienta-se para os colaboradores, existe o marketing interno que reúne seus esforços no cliente final por meio do cliente interno. Já no endomarketing, a empresa torna-se o produto e o foco é o cliente interno. No entanto, estes termos têm sido explorados erroneamente de maneira indissociável, além de que há muitos debates ensaiando o endomarketing, mas poucas organizações entendem o âmago desta poderosa ferramenta de gestão. Enfim, o presente artigo contribui com o esclarecimento de importantes áreas relevantes para treinar bem seus colaboradores para que aprendam a pensar e identificar as necessidades dos clientes. Afinal, a era da informação tem influenciado os rumos do marketing focando cada vez mais no atendimento de clientes, ou seja, os pontos de discussão não são mais os produtos.

INTRODUÇÃO

No âmbito organizacional, uma das ferramentas mais relevantes para que o colaborador vivencie e se engaje na cultura e no planejamento estratégico de uma empresa, é a comunicação. Esta ciência que visa o entendimento entre colaboradores e qualquer indivíduo que de alguma forma influencia as empresas, para lograr êxito, precisa superar o repasse de informação e conquistar a compreensão mútua. De acordo com Krausz (2003, p.24), mesmo com a qualificação das tecnologias, o ser humano não foi superado e ainda é o capital que movimenta a empresa. Na era da informação, o colaborador está cada vez mais preparado, capacitado e crítico, portanto requer transparência e informações a respeito dos fatores que influenciam seu cotidiano.

Além da comunicação, há outros compostos de estudos tão relevantes quanto. O marketing interno e o endomarketing têm sido explorados erroneamente de maneira indissociável. No cenário organizacional, é comum identificar instituições que utilizam as três áreas como sinônimas. Ainda que na perspectiva macro sejam complementares, há uma série de especificidades a serem consideradas, do contrário, o único resultado será a frustração pelo não cumprimento dos anseios organizacionais (DORNELLES, 2012).

Muito se discute acerca do endomarketing, mas poucos entendem o real propósito desta ferramenta de gestão. Tornar o funcionário o primeiro cliente não está apenas na mudança do termo. É um processo que implica

planejamento consciente e um conjunto de ações que pode exigir até a mudança por completo da cultura empresarial. Por tal razão, é que o endomarketing ainda é um sistema de gestão longínquo da realidade de diversas instituições. Carece o entendimento de que a organização compõem-se por pessoas, indivíduos que requerem ser interpretados e respeitados (CHIAVENATTO, 2005). Como defende Kotler (2000), o marketing em sua essência possui uma visão de dentro para fora da empresa, pois não se pode investir em comunicação externa, sem que antes seus colaboradores recebam a devida capacitação, se antes a “casa não estiver organizada”.

Portanto, o presente artigo aborda as três temáticas – comunicação interna, marketing interno e endomarketing - sob um olhar de revisão bibliográfica, enfatizando o que é relevante sobre cada uma delas segundo autores de renome. **O objetivo é resgatar seus conceitos, apresentar suas discrepâncias e elucidar de que forma e quando elas interagem.** De maneira global, todas visam o resultado econômico positivo, mas até galgar esta “máxima” é necessário entender a estrutura empresarial em toda sua complexidade e escolher a melhor forma e momento para fazer bom uso destas ferramentas.

A seguir, apresentam-se uma breve revisão teórica destes conceitos.

CULTURA E COMUNICAÇÃO

A cultura está relacionada com os hábitos e valores aplicados no cotidiano dos seres humanos e existe pelo fato de haver vida em sociedade e interação entre os seres, como explicação extraída do Dicionário Aurélio Eletrônico Século XXI: “Cultura é o conjunto de características que não são inatas, e que se criam e se preservam ou aprimoram através da comunicação e cooperação entre indivíduos em sociedade”.

E no âmbito das empresas, Srour (1998, p. 175) afirma que “a cultura organizacional representa a identidade da organização. É ela quem a propaga, e é a partir de sua análise que os profissionais da comunicação criam as ferramentas para atender as expectativas do público interno”.

Segundo Chiavenato (2007, p. 422), “a cultura está no DNA das organizações. Compõem um *mix* de história, valores, comportamento e ideias que demonstram a particularidade no *modus operandi* das empresas. É por isso que em determinadas organizações a cultura é voltada para a qualidade dos serviços, outras na captação de clientes e outras atuam fortemente no âmbito socioambiental”. O autor cita ainda que as pessoas aprenderam uma maneira peculiar de trabalhar para tratar de assuntos relacionados com o cotidiano laboral. Quando a cultura organizacional é bem estruturada e forte poderá ser acatada pelos colaboradores de forma que a pratiquem fora do ambiente organizacional.

De acordo com Vergasta (apud BARCELOS E LIMA; ALBANOS, 2002, p. 33), “a cultura organizacional não é algo pronto e acabado, está em transformação contínua, de acordo com sua história, os seus atores e com a conjuntura.” Neste prisma, a empresa pode encorajar o desenvolvimento de culturas por meio da comunicação além de apresentar os valores de forma a assumir a responsabilidade de vivenciá-los na cultura organizacional e torná-los referências nas atitudes do dia a dia, afirma Bueno (1989, p. 77 apud Curvelo, 2012, p. 26),

Com base na preceituação de Marchiori (2008, p.09.), Cultura e Comunicação representam, recursos indissociáveis, estratégicos e responsáveis pelo bom desempenho das organizações. A comunicação, na cultura organizacional, ajuda a orientar o comportamento dos indivíduos na empresa e proporciona uma referência dos padrões. A cultura é aprendida, transmitida e disseminada no ambiente organizacional.

A comunicação e cultura organizacional estão interligadas com uma forte dependência e relacionamento entre si. Marchiori (2008, p. 31) explica também que ao ser vivenciada a cultura passa a ser a personalidade da empresa, referente à cultura organizacional, comenta:

A organização lhe dá vida, permite trocas e críticas que a tornam pulsante e dinâmicas e, portanto, real e passível de acompanhar de forma proativa as mudanças do mundo e do mercado. (MARCHIORI, 2008, p. 31)

A organização pode tornar a cultura ativa e alterá-la conforme as mudanças externas e internas. O processo de comunicação deve estar alinhado à cultura organizacional para que seja eficiente e rapidamente absorvido. A comunicação interna deve ser sinônimo da cultura organizacional, para que haja identificação e resultado (DORNELLES, 2012, p.17).

Em síntese, cultura organizacional e comunicação interna precisam ser desenvolvidos como pares. O colaborador tem que ser o ponto central na criação de um ambiente interno que busque o comprometimento. No mesmo sentido, para respaldar tal fenômeno, é necessário instituir valores que sejam condizentes com a empresa e que possam ser compartilhados no âmbito organizacional. A seguir, a comunicação interna será abordada de maneira mais detalhada.

COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna é uma realidade em muitas empresas. Algumas organizações conquistam com frequência cases de sucesso no sentido de construir e gerenciar a comunicação para seu público interno com êxito. Em contrapartida, há entidades que vivenciam uma demasiada dificuldade de diálogo com seus funcionários (DORNELLES, 2012, p.31).

Mesmo com a qualificação das tecnologias, o ser humano não foi superado, e ainda é o capital que movimenta a empresa. Na era da informação, o colaborador está cada vez mais preparado, capacitado e crítico, portanto requer transparência e informações a respeito dos fatores que influenciam seu cotidiano (KRAUSZ, p.24).

Trata-se de um público exigente, para o qual é necessário ter ferramentas de comunicação que repassem credibilidade, respeitabilidade e que sejam tão ágeis quanto os veículos de comunicação externos (NASSAR, 2008,p.75).

A comunicação interna precisa dar forma, valor e transparência ao desenvolver o planejamento de comunicação. É necessário ter cautela ao repassar as informações, pois esta pode ser interpretada de várias formas, por isso deve ser clara e objetiva. A utilização dos meios de comunicação é de fundamental importância nesse processo, pois o uso de instrumentos deve ser

aplicado de forma que possibilite o diálogo, a comunicação horizontal e o *feedback*. A comunicação organizacional deve ser estratégica, levar a cultura, os valores e informações claras que façam parte do contexto organizacional, além de promover o real papel da comunicação, como explica a etimologia da palavra, (ANDRADE E MEDEIROS, 2006, p. 03), que é *pôr/tornar comum*, sejam ideias, pensamentos e formas de comportamento. Além disso, explica:

A finalidade da comunicação é [...] compartilhar modos de vida, determinados por regras de caráter social. Desse ponto de vista, comunicação é também convivência, que traz implícita a noção de comunidade, vida em comum, agrupamento solidário baseado no consenso espontâneo dos indivíduos. [...]. O objetivo da comunicação é esse: o entendimento entre homens (ANDRADE E MEDEIROS, 2006, p. 04)

Em analogia a sociedade, as empresas também trazem consigo os diferentes modos de vida, os valores, experiências, conhecimento tácito e explícito. Assim como comunicação é necessária para haver entendimento entre os homens na sociedade externa, precisa-se da comunicação interna nas empresas para que haja alinhamento, esclarecimento e o entendimento esperado por ambas as partes (MELO, 2012 p.166). Nassar (2008, p.122) comenta “A comunicação é como o amálgama na junção de dois componentes químicos, ela proporciona a ligação entre as partes, faz a inter-relação das pessoas”.

A troca de informações, experiências, diálogo e participação de todos os níveis hierárquicos da organização tornam a comunicação uma ferramenta utilizada para compactar os interesses empresariais e empregatícios. Kunsch (2003, p.155) afirma que “é preciso considerar que, antes de ser um empregado, o indivíduo é um ser humano e um cidadão”. Portanto deve ser visto e tratado como tal, sendo informado, incentivado e ouvido.

A comunicação interna deve inserir os indivíduos, viabilizar os meios e canais de comunicação para gerar o diálogo e transmitir os assuntos de interesses. Esse é um processo que deve ser compreendido e vivido por todos dentro de uma organização. A diretoria, gestores e líderes devem agir de forma coerente entre o discurso e a prática, deve ser um atuante ativo para inserir e incentivar a comunicação participativa, a qual difere a informação da comunicação; define a informação, como um processo de via única, direcionado ao conhecimento enquanto que a comunicação é pluridirecional, promove a interação entre a fonte e o receptor, torna ambos ativos (CHIAVENATO, 2007).

A comunicação necessita ser compreendida por todos os envolvidos no processo, da cúpula à base. Desta maneira, compartilha ideias e cria diálogos entre todos os colaboradores, deixando de ser simplesmente um repasse de informação para um constante diálogo entre pessoas (SILVA, 2002 p.114). Kunsch afirma que (2003, p. 160) a qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias, pela utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado,

que realize efetivamente a comunicação de ir e vir, numa simetria entre chefias e subordinados.

O objeto e a função de comunicação não são a mera informação ou a dominação pela persuasão, mas a compreensão recíproca, o enriquecimento mútuo, a comunhão, e, sobretudo, a participação na descoberta e na transformação da realidade (DIAZ BORDENAVE, 1978, p.22)

Logo, os programas de comunicação são eficientes se acoplados a uma organização que respeita os direitos de cidadãos dos colaboradores. Segundo Kunsch (2003, p.157), “lidamos com pessoas e o ambiente interno é também de interlocutores sociais e de conflitos”. O discurso deve ser coerente a realidade vivida na empresa para não causar efeito contrário ao objetivo da comunicação.

A comunicação interna deverá, destarte, comprometer-se com a criação de uma política de comunicação que seja capaz de promover *a priori* a melhoria da qualidade de vida dos seus colaboradores, promovendo uma gestão participativa onde a comunicação deve ser vista como instrumento viabilizador de tais interesses e nunca como mera oportunidade de exibição ou exposição midiática visando – de forma oportunista – obter maior visibilidade junto aos seus clientes e/ou usuários. (NETO, 2009, p.51)

A comunicação interna deve ser primordial, pois demonstra o real posicionamento da empresa com seus funcionários, o qual não deve ser usado para propagar a imagem positiva para o público externo. A exposição da marca por esse motivo é apenas uma consequência da empresa que preza pela qualidade dos serviços que é refletida pelo bom tratamento dos que movem os negócios, os colaboradores. Kunsch afirma (2003 apud NETO, 2009, p.51) que “a comunicação interna está atrelada a toda uma cultura organizacional”.

Os instrumentos de comunicação permitem construir e melhorar a imagem de uma empresa e também tem a função de intermediar as relações da organização com seu público interno. A comunicação pensada de forma estratégica deve garantir que haja meios, instrumentos e ferramentas para alcançar os objetivos propostos. Um dos grandes desafios da comunicação no ambiente corporativo consiste na escolha das formas e canais de comunicação adequados (KUNSH, 2003).

O avanço da tecnologia tornou mais acessível ao trabalhador as ferramentas de comunicação. Entretanto, o fato de receber mais informação não significa que as organizações estão conseguindo se comunicar de forma efetiva com seu público primordial (FORT, 2009, p. 86).

A escolha do uso adequado dos instrumentos é tão importante quanto à mensagem que se pretende passar. A falha na escolha dos instrumentos de comunicação pode acarretar em mau entendimento da mensagem por isso o contato pessoal é indispensável para o relacionamento e captação do conteúdo, este também permite a troca de mensagem entre receptor e fonte a partir do contato face a face, pode-se perceber a ação e reação dos envolvidos. A tecnologia expande as possibilidades de se comunicar, mas nem por isso

deve excluir as formas tradicionais de comunicação (LETTIMORE, 2012, p. 185).

Inkotte (2000, p.31) cita alguns instrumentos de Comunicação Interna e analisa os objetivos que determinam a escolha de cada instrumento. Os manuais técnicos e educativos ou de integração compactam conhecimentos necessários para o trabalho seja sobre as operações realizadas na organização ou sobre missão, visão, valores, hierarquia, equipes, produtos e serviços. O jornal mural pode ser utilizado para difundir valores institucionais e, principalmente, para transmitir novas informações sobre a empresa. Os uniformes ajudam a padronizar e reforçar a identidade visual da empresa (INKOTTE, 2000).

A rádio interna leva informação e entretenimento, pode conter um quadro de interação solicitando aos colaboradores opiniões, pedidos e recados. Já os vídeos, institucional ou de apresentação dos produtos, têm como objetivo colocar a equipe interna em contato direto com a realidade, traz informações a respeito da utilização do produto além de, muitas vezes, apresentar atividades e funções da empresa (INKOTTE, 2000, p. 73).

A intranet centraliza documentos, formulários e notícias da empresa proporcionando ao colaborador um canal único e direto que facilita os processos e economiza tempo, já que o colaborador pode encontrar o que precisa em um único canal. Outro canal que atinge o público de forma objetiva é o portal corporativo, por meio dele é possível integrar pessoas que estão geograficamente distantes e pode-se também proporcionar treinamento através de *elearning*, agregando capacitação de pessoas. Outros dois canais virtuais e de baixo custo são os blogs e as redes sociais, ambos apresentam benefícios econômicos já que manter uma página na internet não exige custos além do pagamento do funcionário que alimenta a rede. Contudo, os blogs democratizam a informação, pois os leitores participam escrevendo mensagens e opiniões que podem ser negativas ou positivas. As redes sociais apresentam o mesmo risco, porém ambos podem ser vistos como uma ferramenta para esclarecer mal entendidos e aproximar os públicos (INKOTTE, 2000, p. 74).

A tecnologia auxilia na distribuição e na disponibilidade de informação, recursos de vídeo conferência, áudio conferência, intranet. Estes facilitam as tomadas de decisões, uma vez que é uma ponte que muitas vezes conecta pessoas distantes geograficamente e permite mais opções de acesso aos acontecimentos da empresa, conseqüentemente, abre caminhos para envolver e estimular a participação dos colaboradores (ANDRADE, 2014, p. 23,)

Para representar visualmente de forma positiva a imagem da organização, a mascote é uma boa escolha, esta, por sua vez, deve causar empatia com os públicos e associar a personalidade da empresa em sua característica física. Pode também ser utilizada em datas comemorativas, campanhas, promoções e assim possibilitar a disseminação positiva da empresa (RICHERS, 2000, p. 20). Para divulgar os produtos e serviços e aproximar seus públicos, a empresa pode oferecer um programa de visita, pois a experiência pode encantar o cliente, posicionar e fortalecer a marca.

Os canais diretos como as reuniões e conversas, promovem o diálogo, esclarecem dúvidas e aproximam a gerência de sua equipe. Outro canal que contribui para a captação de informação e disseminação de ideias e valores são as palestras internas que têm como objetivo apresentar novidades da empresa, as tendências e a evolução que apresentam. Já os treinamentos, tem

por objetivo desenvolver o capital intelectual através do acréscimo de conhecimento que é proporcionado as pessoas (Guelbert). Para Chiavenato, os treinamentos são úteis também para alcançar e esclarecer os objetivos: [...] Processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 1999, p. 295).

Marchiori (2006) explica que em uma organização há dois tipos de redes de comunicação que até podem ser interligadas, porém são distintas, conhecidas por rede formal e rede informal.

A rede formal corresponde ao “modelo padronizado de comunicações orais e escritas” (MARCHIORI, 2006, p.228). O uso dessa forma é seguido conforme o plano de comunicação a fim de divulgar as estratégias e alcançar os objetivos propostos pela empresa, assim, utiliza-se um modelo de comunicação padrão levando consigo a identidade visual, a cultura embutida na maneira de informar.

“A rede informal [...] tem como características ser variável, dinâmica e permear as linhas orgânicas, alterando rapidamente sua direção” (MARCHIORI, 2006, p.228). Portanto a rede informal acontece quando há duas ou mais pessoas trocando informações. É um processo natural, difícil de ser controlado e intangível, pois utiliza o meio oral para propagar-se. Sendo assim, é impossível mensurar a quantidade de pessoas que tem conhecimento do assunto, é considerado variável, pois não há formalidade no processo de repasse de informação podendo diferenciar-se entre diversas informações e tomar proporções e caminhos opostas. É considerada uma rede, pois a informação é passada de uma, ou mais, pessoas para outra pessoa ou grupo de pessoas como citado abaixo:

Os rumores, os boatos, a rádio peão que integra as redes informais não podem e nem devem ser tratadas sob a ótica do combate ostensivo e contundente. Todo esforço deve ser empreendido para usá-las a favor das políticas internas da instituição, pois as informações que são transmitidas pelas redes informais estão sujeitas a ruídos que podem enfraquecer a qualidade da comunicação desenvolvida (TORQUATO, 2004).

Os instrumentos e as redes de comunicação devem ser utilizados para repassar e consolidar a eficiência do fluxo de informação, a cultura organizacional e colaborar para a evolução do relacionamento interno. Além de estudar a comunicação de forma estratégica, precisam-se identificar quais são as ferramentas mais adequadas e que diminuam custos e trazem mais benefícios para as ações de comunicação (KUNSH, 2003).

Em suma, há inúmeros instrumentos e ações de comunicação interna que podem ser utilizados para assegurar a qualidade nas relações entre funcionário e empresa. Para Brum (1998, p. 91), existe a possibilidade dos meios interativos e eletrônicos transformarem a comunicação entre empresas e seus funcionários. No entanto, é nas ações mais simples que o público interno encontra o que busca: a informação, o reconhecimento e o estímulo necessário para um bom trabalho.

Contudo, não se deve atribuir todos os créditos do sucesso empresarial à comunicação interna. O marketing interno também é dirigido ao resultado financeiro. No entanto, o foco é diferente. Enquanto a comunicação interna visa

o foco direcionado para os colaboradores, o marketing interno reúne seus esforços no cliente final fazendo uso de suas ferramentas para consegui-lo. O sucesso de uma organização também se concentra neste pilar que será abordado na próxima seção.

MARKETING INTERNO

Os clientes estão cada vez mais exigentes, dado o volume de informações disponíveis para análises e comparações, bem como a concorrência tem proporcionado produtos com o mesmo nível de qualidade. Para suprir suas necessidades, as empresas utilizam estratégias de marketing interno. Para tanto, os funcionários precisam ter ao seu alcance informações sobre produtos e serviços para atender, entender e satisfazer o cliente.

A função do marketing interno é envolver os colaboradores na perspectiva de relevância dos clientes para empresa e proporcionar melhoria na qualidade de produtos e serviços empregados, usando o incentivo, a produtividade e criando um ambiente favorável segundo Bekin (1995, p. 7). O autor afirma que um ambiente ideal, é constituído quando todos que compõem a empresa se comprometam numa ação com base nos valores de cooperação rumo ao objetivo final: satisfazer o cliente, concedendo-o a qualidade esperada. Para chegar a tal resultado, é preciso renovar a própria visão de marketing, excluindo qualquer noção de atividade isolada. É imprescindível que a realidade do marketing esteja presente em toda a empresa. Exclusivamente após todos partilharem desta visão será possível que compreendam a necessidade de que suas ações estejam voltadas para o cliente como parte da estratégia.

É necessário que as organizações atuem de dentro para fora e assim não se frustrem nos seus resultados financeiros. Antes do lançamento de propagandas é necessário se certificar que seus funcionários estão aptos para atender a procura conforme afirma Kotler (1998, p. 40). O autor contribui ainda ao citar que “de fato, marketing interno deve vir antes de marketing externo. Não faz sentido a empresa prometer serviço excelente antes de seus funcionários estarem preparados para isso”.

As empresas precisam adequar-se a um mercado orientado para o cliente. Gronroos (1993, p. 283) destaca que:

O principal objetivo neste caso é gerenciar os recursos humanos e implementar programas internos de ações, de forma que os empregados se sintam motivados a assumir o comportamento de engajados (GRONROOS, 1993).

O autor também explica que a empresa deve trabalhar as atividades internas para que os funcionários se interessem em satisfazer os clientes. Cita ainda que para o sucesso do marketing interno torna-se necessário, antes de tudo, analisar dois processos de gerenciamento: o gerenciamento de atitudes e o de ações.

O primeiro - gerenciamento de atitudes - é aquele cujas atitudes dos funcionários são administradas para que acreditem na relevância do serviço de qualidade para atender o cliente. Para Bekin (1995, p. 52), isto inclui as ações que visam gerar no colaborador consciência da importância estratégica de um serviço focado no atendimento ao cliente. Para tanto, se faz necessário o

comprometimento, a qualificação e a valorização do funcionário para que assim, assuma responsabilidades e iniciativas dentro da empresa. [...] “Para que as iniciativas a cerca da atitude sejam contundentes, elas devem integrar um processo contínuo, com reavaliação frequente” (BEKING, 2004).

O segundo - gerenciamento da comunicação - fornece aos funcionários um combinado de informações contemplando as necessidades e desejos do cliente, bem como, o que a empresa promete, rotinas de trabalho e outras informações que de forma geral, são importantes para que o colaborador desempenhe sua contribuição para atingir as expectativas dos clientes. Gronroos (1993, p. 280) enfatiza:

[...] gerentes, pessoas de contato e as de suporte demandam informações para que sejam capazes de realizar suas tarefas como líderes e gerentes e, como prestadores de serviços, a clientes internos e externos. Carecem de informações relativas às suas rotinas de trabalho, e também das expectativas criadas em ações publicitárias e pelo efetivo de vendas, e assim por diante. Outrossim, precisam comunicar suas necessidades e exigências, suas percepções de como melhorar seu próprio desempenho e suas descobertas sobre o que os clientes desejam.

No entanto, embora os dois modelos de gerenciamento tragam resultados positivos, não são sinônimos excludentes de êxito. Ressalta-se a dependência de que o marketing interno exige a aplicação e mensuração de ações de marketing voltadas para o público interno, promovendo a capacitação e informação para que os colaboradores atendam de maneira satisfatória os anseios dos clientes (CAMAROTTO, 2009, p.81,).

Para que o objetivo seja conquistado, torna-se necessária também uma análise ambiental interna, contemplando avaliações dos departamentos da empresa, avaliação do nível de integração entre os setores, avaliação da relação com os consumidores e uma avaliação do potencial dos funcionários. Ademais, se faz necessário analisar o perfil dos funcionários, considerando a imagem da empresa, o nível motivacional, as expectativas e as aspirações dos colaboradores, as necessidades de treinamento, o espírito de equipe e o conhecimento dos objetivos da empresa por parte desse público interno (MATOS, 2007, p.154,).

Atender o cliente interno é uma necessidade. Para Kotler (2003, p. 58) “o objetivo do marketing interno é tratar os empregados como um grupo de clientes”. Com isso, surge um novo termo no cenário empresarial, o cliente interno.

Por conseguinte, há a disposição um pilar do marketing para atendê-lo - o endomarketing, que surge como inovação. Trata-se de uma proposta de motivar e conquistar o cliente interno, visando satisfazê-lo. É uma nova ferramenta de gestão que precisa ser explorada e aplicada em empresas que vislumbram praticar em sua orientação o marketing.

ENDOMARKETING

Organizações com maior êxito na comunicação são aquelas que a praticam conscientemente e de forma continuada, o marketing. Atualmente, a globalização fez com que o produto assuma o segundo plano no inconsciente

dos colaboradores. O grande diferencial hoje em dia é a relação com o cliente, e quem está à frente deste processo? O colaborador.

O endomarketing é uma ferramenta que ajuda o plano de marketing de uma organização a engajar seu público interno em sua filosofia de acordo com Bekin (2004, p.15). O autor cita também que se deve levar o marketing para dentro da empresa, por meio do endomarketing, para comunicar os objetivos da empresa e alinhá-los aos empregados. Como discutido anteriormente, o funcionário precisa ser encarado como o primeiro cliente da organização, uma vez satisfeito, estará apto a disseminar sua satisfação aos clientes externos (BEKIN, 2004).

Não é difícil encontrar casos em que o termo endomarketing seja empregado de maneira imprópria. Muitas vezes está associado à comunicação interna e marketing interno. A comunicação interna, conforme exposto acima objetiva o lucro, mas dirigida ao público interno. Já o marketing interno, tem seu olhar no cliente externo a partir do engajamento dos colaboradores – capacitados para atender clientes. Enquanto isso o endomarketing direciona suas competências ao colaborador, visando sua motivação e satisfação. Neste caso, os funcionários são enxergados como o primeiro cliente da empresa (BEKIN, 2004).

Inkotte (2000, p. 74), destaca que embora tal conceito de cliente interno seja muito interessante e viável, o que se deve buscar com o endomarketing é a assimilação do conceito transportada a realidade em seu sentido primordial: consumidor de bens e serviços oferecidos pela empresa, que transforma-se no próprio produto. Nesta perspectiva, a empresa deve se esforçar em atender as expectativas e anseios do seu empregado, da mesma forma que faz com seus clientes, uma vez que ele é considerado um cliente interno. Inkotte (2000, p. 81) acredita que é o endomarketing que vai considerar e tratar o funcionário como um verdadeiro cliente, se diferenciando do marketing interno.

Pelo fato do endomarketing ser comumente confundido com as duas áreas citadas, Inkotte (2000, p. 84) aborda algumas discrepâncias básicas entre os conceitos. Em sua visão, o marketing interno tem no cliente externo o seu mercado-alvo, por isso capacita seus colaboradores para atender os clientes. A empresa confecciona seu produto, a ser ofertado no mercado, já no endomarketing a empresa torna-se o produto e o foco é no cliente interno.

No entanto, para alcançar êxito neste modelo de programa de endomarketing, é necessário que as empresas conheçam e entendam as expectativas dos seus colaboradores. Do contrário as ações podem ser insuficientes e acarretar frustração conforme cita Inkotte (2000, p.91). O autor acredita que o desconhecimento do comportamento dos clientes internos ou preconceção equivocada dos anseios deste segmento podem levar a decisões ineficientes de planejamento e de ação.

No marketing interno a empresa utiliza os elementos do composto de marketing para atingir seus objetivos. Esse composto, muito conhecido na área de comunicação e marketing é conhecido como os 4 Ps: produto, preço, praça, promoção. O composto de marketing (4 Ps), para atender as exigências do endomarketing passa por uma atualização. Segundo Inkotte (2000, p.95) o composto clássico é convertido em 4 Cs. O produto passa a ser a empresa, o preço em custos, praça configura os coordenadores de endomarketing e a promoção em comunicação (INKOTTE, 2000).

A organização é o primeiro elemento do composto de marketing que sofre alteração para atender as expectativas do colaborador. Caracteriza-se como um produto a ser identificado pelo cliente interno a partir das suas características físicas e imagem presentes no inconsciente (INKOTTE, 2000, p. 99). E também salienta que “[...] a empresa é o elemento mais crítico do processo decisório em endomarketing, pois ao definir-se como será a empresa, esta decisão altera os demais componentes do mix”.

O segundo componente elementar é o custo. Significa os investimentos feitos pela empresa, desde recursos humanos, até aplicações em instrumentos e ações que viabilizam a implementação do programa de endomarketing. Salários, treinamentos, benefícios e reciclagem de pessoal (INKOTTE, 2000). Para Inkotte (2000, p. 106) ônus a exemplo de salários e gratificações, não caracterizam despesas, mas sim investimentos. É possível constatar uma relação muito estreita entre os recursos aplicados por uma empresa para satisfazer seu cliente interno e o seu retorno, criando um valor de troca entre as partes interessadas, logo, o cliente interno passa a estar disposto a trocar uma série de valores intrínsecos ao seu trabalho por valores filosóficos da empresa, agora então, produto. Este “câmbio” é considerado um ponto alto das organizações (INKOTTE, 2000).

Com relação à praça do composto de marketing, a coordenação compreende aqueles responsáveis por tornar o programa de endomarketing eficiente, garantindo sua execução. Para Inkotte (2000, p. 110), a função básica da coordenação implica em uma reunião de atitudes que auxiliam a satisfação do cliente interno, a exemplo de como apresentar e representar o produto-empresa ao funcionário comum, transformando-se em parte do processo de comunicação entre a empresa e seu cliente interno. Ademais, são responsáveis também no sentido do controle de qualidade do ato de troca que se dá entre o cliente interno e a empresa, prestando serviços no momento da “compra” e também na fidelização deste cliente.

Ao final, depara-se com a comunicação. É o elemento indispensável de motivação para a “aquisição” do produto-empresa pelo público-alvo. Seu papel consagra-se estratégico de modo que ajuda e orienta a motivação do colaborador enquanto cliente. Segundo Inkotte (2000, p. 119) é necessário haver equilíbrio nos instrumentos de comunicação a serem disponibilizados, pois é o cliente que deve responsabilizar-se pela origem e destino da comunicação em endomarketing. O autor também enaltece que 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” (INKOTTE, 2000). Assim como as outras atividades do marketing, o endomarketing também exige algumas considerações para a implementação de seu programa, tal qual a pesquisa, execução, avaliação e controle de ações.

Com isso, a empresa consolida-se apta a criar e desenvolver um programa de endomarketing passível de sucesso, contudo é preciso ter ciência de que o endomarketing altera a concepção de funcionário. Inkotte (2000, p. 127), diz o seguinte: “o endomarketing [...] muda a lógica do relacionamento empresa/empregados, colocando-os juntos, embarcados em uma missão contínua de crescimento e evolução que junta indivíduos e organização”. Para ele, o endomarketing é uma solução para diversos problemas.

O compromisso entre empresa e empregados somente gera resultados quando o colaborador entende e compartilha tal visão, e o crescimento da entidade passa a significar o seu também. Para a promoção de tal posição é imprescindível que endomarketing ocorra apoiado na comunicação, em um processo que apresente troca de informações com o público interno (KUNSH, 2002, p. 380,).

Uma organização que deseja motivar seus empregados deve comunicar sua missão, visão e seus valores. A comunicação é o combustível da motivação. Os canais de relacionamentos e comunicação podem despertar compromissos e acarretar resultados positivos. As pessoas resistem em se engajar no que não se identificam, no que não conhecem ou em que não acreditam. Quando passa a ser possível conhecer para onde vão ou o que desejam alcançar, assim como o que se esperam delas, tornam-se mais flexíveis. A transparência é fator predominante para a construção da credibilidade nos relacionamentos (KUNSH, 2003).

A referida comunicação deve ser um veículo para disseminar claramente os objetivos, visão da empresa, planos, campanhas de publicidade e propaganda, bem como as características dos produtos ou serviços oferecidos. Para se conseguir *feedack* de clientes – suas expectativas e percepções - é necessária uma comunicação constante entre empresa-empregados (KOTLER, 2003 p.139,).

A comunicação voltada para o endomarketing deve acontecer a todo instante. Existem várias maneiras de organizá-la, vide modelos citados anteriormente. Independente do meio, deve se dar ao endomarketing os mesmos cuidados e atenção ou até maiores que a comunicação produzida para o marketing externo. “O marketing interno deve sobrepor o marketing externo” (KOTLER, 2003, p.140,).

No âmbito empresarial, a comunicação interna pretendida e eficaz, é elemento decisivo para conseguir serviços de qualidade. O gerenciamento desta área implica em todos os níveis da empresa. A comunicação almejada para o endomarketing supera a comunicação tradicional. Todos devem entender a razão pela qual estão fazendo, da mesma forma como seus resultados se relacionam aos dos outros (CLEMEN, 2005, p. 18,). Por fim, os objetivos gerais da empresa. “Em suma comunicação é informação com feedback” (BEKIN, 2004).

A cultura organizacional, uma vez aplicada pelo endomarketing e vivenciada em sua plenitude, contribui para uma estrutura funcional e eficaz. As empresas que se comunicam de forma sistêmica com seus empregados conseguem fidelizá-los. Durante crises, empregados fiéis são motivados e mobilizados a lutar pela organização e, assim vencer as barreiras e transportá-la para uma posição almejada. Equipe motivada e comprometida permite respostas mais rápidas à retomada do crescimento (GHERINGER, p. 35).

O processo de comunicação, visando o alinhamento dos objetivos, é acessível a toda empresa, independente do tamanho do seu capital social. Mesmo em empresas menores onde a comunicação é rápida e facilitada. Porém, não há instituição perfeita. Na verdade, o horizonte a ser perseguido, não é a da perfeição, mas sim da excelência (VIERIA, 2004, p.27,).

CONCLUSÃO

Conforme detalhado neste artigo, as organizações que almejam sobreviver em tamanha concorrência, precisam buscar um diferencial. Kotler (2000), cita que a chave de oportunidades de uma empresa repousa sobre a questão de se poder fazer mais que as concorrentes. Para tanto, nenhuma ação externa é autossuficiente sem antes tomar cuidados de planejamento. Qualquer discrepância entre o comunicado e o oferecido pode resultar números desastrosos para as empresas. Por isso, para a busca da coerência e unidade é necessário primeiramente mirar em seu capital humano – colaboradores.

De acordo com o exposto, há diversas ferramentas que detêm este objetivo. Segundo Oliveira (2009, p.46), o planejamento é uma das funções principais do processo administrativo, pois possui conceitos mais amplos do que simplesmente organizar os números e adequar as informações, passando a ser um instrumento de administração estratégica, incorporando o controle de turbulências ambientais e possibilitando que a empresa conquiste mais competitividade e mais resultados organizacionais, pois é a função que indica a direção a ser consolidada pela empresa.

No entanto, para o uso coeso destes instrumentos é imprescindível compreendê-las em sua plenitude, pois cada uma possui objetivos específicos. A comunicação interna visa à compreensão mútua entre gestores e colaboradores de base, a partir da cultura organizacional. Porém, além da comunicação, há outros compostos de estudos tão relevantes, a exemplo do marketing interno e o endomarketing. Contudo, muito se discute acerca do endomarketing, mas poucos sabem qual é o real propósito desta ferramenta de gestão. Portanto, o presente artigo, abordou os três temas – comunicação interna, marketing interno e endomarketing - sob um olhar de revisão bibliográfica. O objetivo foi resgatar conceitos, apresentar discrepâncias e elucidar de que maneira e quando elas interagem.

Como resultados, constatou-se que o marketing interno foca-se em capacitar funcionários para que a empresa atenda com excelência seus clientes, já o endomarketing enxerga seu colaborador como seu cliente primordial.

Constata-se também que a reunião destes conceitos, faz surgir uma empresa orientada para o cliente, passível de inovação. Para tornar isso possível, não basta apenas à implementação destas ferramentas. É impreterível avaliar, controlar e atuar na manutenção de resultados.

Enquanto a comunicação interna e o marketing interno visam os lucros finais da empresa, o endomarketing dirige-se aos seus funcionários não como empregados, mas como seres humanos, segundo Inkotte (2000, p. 122) “o Endomarketing [...] é um ensaio para fazer crescer o funcionário como indivíduo e a empresa como organização”.

Resumidamente, a comunicação organizacional, relevante para o engajamento na cultura e no planejamento estratégico de uma empresa, foca nos colaboradores. Já o marketing interno, tem por fim atingir o cliente externo, mas utilizando-se dos seus clientes internos. E o endomarketing, auxilia nesta tarefa, tornando a empresa o próprio produto a ser consumido pelo cliente interno.

Enfim, treinar os colaboradores para que aprendam a pensar e identificar as necessidades dos clientes é fundamental, pois a era da informação tem

ditado os rumos do marketing, que está focando cada vez mais no atendimento de clientes, ou seja, os pontos de discussão não são mais os produtos. Outrossim, conquistar e motivar os funcionários é o salto inicial para alcançar os objetivos financeiros e sociais de qualquer organização. Por outro lado, ser bem sucedido nesta conquista é um trabalho que exige estratégias e tempo, pois sabe-se quão complexo é tratar o funcionário como cliente, há muitas atividades desafiadoras inerentes que não se sustentam sem o real engajamento total da organização. Uma vez feito, o endomarketing estará a disposição para motivar e conquistar verdadeiramente seu cliente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A competição por serviços: Operações para a satisfação do cliente. São Paulo, Ed. Atlas, 1994. Acesso em: 14/06/2014

ANDRADE, Antonio Manuel Valente. Tecnologia na gestão, 2014

BEKIN, Saul F. Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. São Paulo. Ed. Person, 2004.

BEKIN, Saul Faingaus. Conversando sobre endomarketing: um ciclo de entrevistas com Saul Faingaus Bekin. São Paulo. Makron, 1995.

BERRY, Leonard L. & PARASURAMAN, A. Serviços de Marketing: Competindo através da qualidade. São Paulo. Ed. Maltese, 1992.

BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.

BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno. Ed. L & PM, 2005.

BRUM, Analisa de Medeiros. Respirando endomarketing. Porto Alegre: L&PM, 2003. 144p.

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação empresarial: teoria e prática. Barueri, São Paulo, SP: Manole, 2003.

CAMAROTTO, Marcio Roberto. Estratégia de marketing. Ed. Iesde, 2009.

CERQUEIRA, Wilson. Endomarketing: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração – teoria, processo e prática. 4ªEd. Elsevier. 2007.

CLEMEN, Paulo. Como implantar comunicação interna. Rio de Janeiro, 2005.

Dicionário Aurélio: <http://www.dicio.com.br/comunicacao/> Acesso em 10/10/2014

DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk Dornelles. Relação públicas – planejamento e comunicação. Edipucrs, 2012.

GHERINGER, Max. Aprenda a ser chefe.

GRÖNROOS, Christian. Marketing: Gerenciamento e Serviços. A competição por serviços na Hora da Verdade. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 1995.

GRÖNROOS, Christian. Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 00p.

GUIA DA REVISTA EXAME/VOCÊ S.A. As melhores empresas para você trabalhar. São Paulo: Abril. 2006. Anual.

INKOTTE, Alexandre Luiz. Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 131f. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/3009.pdf> Acesso em: 13/10/201.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998. 725p.

KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo. Ed. Futura, 2003.

KRAUSZ, Rose. Coaching executivo: a conquista da liderança. Ed. São Paulo, Nobel, 2007.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003. 417p.

LETTIMORE, Dan. Relações Públicas. AMGH Editora Limitada

MARCHIORI, Marlene Regina. Comunicação é cultura. Cultura é comunicação. Disponível em: www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0067.htm
Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MELO, Luiz Roberto. Comunicação Empresarial. IESDE Brasil S.A, 2012.

NASSAR, Paulo (organizador). Comunicação interna: a força das empresas. São Paulo: Aberje, 2005.

RICHERS, Raimar. Marketing, uma visão brasileira. São Paulo, Elsevier, 2000.

SILVA, Maria Paes. A comunicação tem remédio – a comunicação nas relações interpessoais em saúde. Edições Loyola, São Paulo, 2002.

SROUR, Robert Henry. Poder, cultura e ética nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TORQUATO, Gaudêncio. Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991.

Um Olhar sobre o marketing interno. Porto Alegre: L&PM, 2000.

VIEIRA, Roberto Fonseca. Comunicação Organizacional. 2004.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John, R. Comportamento organizacional. São Paulo: Saraiva, 2006. 495p.

WEISINGER, Hendrie, Ph.D. Inteligência Emocional no Trabalho. Rio de Janeiro. Ed. Objetiva, 2001.