



Universidade Federal do Paraná
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Administração Geral e Aplicada
CEPPAD - Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração



**PASSO-A-PASSO PARA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE
ENDOMARKETING EM EMPRESA FISCALIZADORA DE SERVIÇOS DE
ENGENHARIA E OBRAS**

CURITIBA - 2013

MARINA CORDEIRO NADOLNY

Artigo apresentado como requisito para
conclusão da pós graduação em Gestão da
Qualidade.

UFPR – CEPPAD

Orientador: Ana Maria Machado Toaldo

UFPR - Botânico
Curitiba – 2013

PASSO-A-PASSO PARA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE ENDOMARKETING EM EMPRESA FISCALIZADORA DE SERVIÇOS DE ENGENHARIA E OBRAS

Marina Cordeiro Nadolny ¹

Ana Toaldo ²

RESUMO

Nos dias de hoje o mercado se apresenta muito competitivo e com mudanças que acontecem muito rapidamente. Dentro desse contexto, as organizações necessitam se adaptar a essas mudanças e criar um ambiente que as tornem competitivas. O Endomarketing consiste num processo no qual as organizações trabalham voltadas para o cliente interno. Implantar um Programa de Endomarketing nas organizações contribui positivamente para a competitividade dentro do mercado. Desenvolve em toda a organização o sentimento de que todos devem estar envolvidos. A alta liderança deve propiciar um clima onde os seus funcionários sejam valorizados e se sintam como primeiros clientes dos produtos ou serviços que ela dispõe.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, o marketing interno, também chamado por alguns autores de Endomarketing, é uma inovação da administração que vem sendo valorizada pelas empresas que despontam como competitivas no mercado.

O presente artigo tem por objetivo demonstrar de forma sucinta, como foi desenvolvido um passo-a-passo para implantação de um programa de endomarketing numa empresa que atua na fiscalização de obras de engenharia.

De acordo com Bekin (1995, p.7), o Endomarketing contribui na formação de um ambiente empresarial favorável ao conhecimento e aos valores compartilhados por todos da empresa, desde a alta liderança até o chão de fábrica.

¹ Formada em Administração com habilitação em Comércio Exterior pela Universidade Estadual de Ponta Grossa-PR.

² Professora orientadora, professora de pós-graduação.

O Endomarketing significa criar um sistema de valorização dos funcionários para que se sintam como parte integrante do processo para a satisfação dos

clientes. Deve fazer parte da estratégia da empresa voltada para o cliente, garantindo assim qualidade de serviço.

O artigo foi desenvolvido contendo pesquisa bibliográfica e proposta de programa de endomarketing, no qual foram inseridas as etapas de diagnóstico interno da empresa, envolvimento da alta liderança, a mudança, supervisores e gerentes, treinamento, seleção, plano de carreira, informações e conhecimento, segmentação de mercados de clientes internos e cenários de novos produtos/serviços.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A estratégia das organizações deve estar voltada para a valorização do seu público interno, pois este faz parte do processo de garantia da qualidade dos serviços e satisfação do cliente. De acordo com Bekin (1995, p.2), Endomarketing:

“(...)consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir ao cliente. Esta noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa.(...)”

Bekin (1995) ressalta ainda que o objetivo da empresa é atender às expectativas dos clientes oferecendo um produto ou serviço com qualidade. Esta qualidade depende de que todos os setores estejam sintonizados com este objetivo.

É fato que muitas empresas não dão o devido valor aos funcionários, sendo assim, obtém como resposta uma má qualidade nos serviços prestados por esses aos clientes, além de transmitir uma imagem inapropriada da empresa. De acordo com Bekin (1995), “bens e serviços devem ser ‘vendidos’ em primeiro lugar para os funcionários.”

Cerqueira (2002) cita que o endomarketing melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional.

Bekin (1995, p.40):

“O Endomarketing deve partir de três premissas básicas: 1) Estamos num mercado orientado para o cliente. Clientes só podem ser conquistados e retidos com um serviço excelente; 2) Funcionários têm expectativas, são um ativo valioso e constituem o primeiro mercado para a organização. Assim, funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas; 3) Excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de recursos humanos significam muito mais do que sorrisos e tapinhas nas costas.

Significam envolver e comprometer os funcionários com os objetivos e decisões da empresa. Essas três premissas trazem como consequência um princípio: este processo de envolvimento, comprometimento e valorização do funcionário deve preceder o marketing externo.

Para que um Programa de Endomarketing seja implantado da melhor forma, é necessário que se faça uma análise do ambiente da empresa. Bekin (1995) comenta que o Endomarketing deve fazer parte da estratégia da empresa; requer conhecimento, informação, compromisso e apoio decidido da alta liderança da empresa; e deve avaliar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional da empresa, isto é, as forças e condições que prejudicam a produtividade e o envolvimento dos funcionários.

O Endomarketing deve iniciar pela alta administração. Bekin (1995) relata que um líder deve saber como conduzir adequadamente o processo de envolver os funcionários e convencê-los a fim de que esses possam exercitar as suas atribuições.

Kotler (2003, p.110) relata a sua visão atual:

“Todos os gerentes devem ser líderes, mas quase todos são apenas administradores. Quem passa boa parte do tempo às voltas com orçamentos, organogramas, custos, cumprimento de normas e outros detalhes do gênero é administrador. Para transformar-se em líder, é preciso concentrar-se, sobretudo, nas pessoas, na busca de oportunidades, no desenvolvimento da visão e no estabelecimento de objetivos”.

Falconi (2009) comenta ainda à respeito do aspecto de liderança que uma empresa deve possuir uma fábrica de líderes para que possa garantir o seu crescimento seguro e garantir os valores de que necessita quando expandir.

Outro ponto importante é que deve ser trabalhado com todos os envolvidos a mudança de consciência, na qual os funcionários são os clientes internos que se satisfeitos, venderão o produto ou serviço de forma a satisfazer os clientes externos. De acordo com Bekin (1995, p.41) “O grande inimigo do Endomarketing é a resistência que pode ser oferecida à sua implantação por alguns setores da empresa”.

Kotler (2003, p.156) declara que “a melhor defesa em face da mudança é desenvolver uma organização que prospere na instabilidade. Tal empresa interpretaria a mudança como parte do cotidiano, em vez de como interrupção da normalidade. Além disso, atrairia pessoas com atitudes positivas em relação à

mudança e promoveria discussões abertas sobre políticas, estratégias, táticas e organização”.

Ainda à respeito da mudança, Cerqueira (2002, p.13) relata que:

“em qualquer grupo de pessoas, sempre teremos dificuldades de obtenção do consenso. Isto acontece em razão das diferenças de percepção de cada um, pela diversidade dos interesses pessoais, etc.”

Kotler (2003, p.60) cita que “a empresa deve assegurar-se de que os empregados compreendem que não estão trabalhando para a organização, mas, sim, para o cliente”.

Cerqueira (2000, p.15) complementa que “o que se deseja é termos o máximo de pessoas o maior tempo possível comprometidas, poucas pessoas oscilantes no comprometimento e o mínimo envolvidas.”

Kotler (2010, p. 81) explana que “os empregados são, na realidade, os consumidores mais próximos das práticas da empresa. Precisam ser fortalecidos com valores autênticos.(...) Uma atitude que não esteja alinhada com os valores da empresa estragará toda a história. Os consumidores detectam facilmente quando uma missão de marca não é autêntica. E os empregados detectam com facilidade ainda maior falsos valores nas práticas da empresa”

O próximo passo é envolver a linha de gerentes e supervisores, de modo que esses entendam a importância que o processo de Endomarketing tem no nível estratégico da empresa. Bekin (1995, p.42):

“O comprometimento dos gerentes com o processo de Endomarketing visa a transformá-los em agente de mudança, de uma nova atitude de comprometimento capaz de envolver os funcionários, dando-lhes a percepção de que todos são de algum modo “pessoas de marketing”.

Bekin (1995) cita que é necessário realizar uma análise das pessoas que compõem a organização e um diagnóstico do ambiente em que a empresa se encontra. No quesito “pessoas”, é necessário analisar o desempenho global da empresa, o desempenho entre os setores e o desempenho com os consumidores. No caso da análise dos funcionários, deve ser levado em conta o perfil dos funcionários, conhecimento, habilidades, aptidões, avaliação de desempenho, o que a empresa representa a cada um, nível de motivação e espírito de equipe, necessidade de treinamento, seus objetivos e planos.

De acordo com Falconi (2009) um alto valor de rotatividade de pessoal prejudica a produtividade das equipes e é fatal para a qualidade do produto. Falconi

(2009, p.06) cita que “um elevado *turnover* de pessoal indica claramente a insatisfação das pessoas com as condições de trabalho e nem sempre é fácil para as chefias concordarem que suas equipes não estão satisfeitas. O *turnover* de pessoal equivale a um vazamento de conhecimento da empresa”.

Kotler (2010, p.86) sobre os valores das organizações relata que “uma empresa com valores tem vantagem ao competir por talento. Consegue atrair empregados melhores e mantê-los por mais tempo. A produtividade dos empregados é maior quando eles tem um sólido conjunto de valores para nortear suas ações. Além disso, eles se tornam melhores representantes da empresa para atender aos consumidores. A empresa também se torna mais capaz de lidar com as diferenças dentro da organização, algo especialmente importante nas grandes corporações”.

Bekin (1995, p.50) ainda complementa citando que “só a partir de uma avaliação cuidadosa e sistemática do ambiente interno da empresa, um programa de Endomarketing pode ter êxito.”

A implementação de um programa de Endomarketing em uma empresa deve condizer com a situação geral em que a empresa se encontra. Bekin (1995, p.54) cita que:

Um programa de Endomarketing deve conter os seguintes tópicos: Treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento; Processos de seleção; Planos de carreira; Motivação, valorização, comprometimento e recompensa; Sistema de informações e rede de comunicação interna; Segmentação do mercado de clientes internos; Cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias.

O treinamento voltado para educação e desenvolvimento deve ser estratégico. Os funcionários devem ser envolvidos nos objetivos e processos da empresa. Devem ter a consciência de que o cliente é importante. Bekin (1995, p.57) complementa que “o treinamento precisa ser percebido como um momento ótimo para o envolvimento do funcionário, para valorizá-lo como pessoa e comprometê-lo com os objetivos da empresa, com seus valores e planos.(...) Só assim é que se torna possível criar na prática aquela noção do funcionário como cliente e pessoa de marketing em todos os setores de atividade da empresa.”

As pessoas que fazem parte da empresa necessitam de um bom treinamento. Kotler (2003, p.164) cita que “a mentalidade voltada para os clientes não se desenvolve ao acaso. É preciso planejá-la, implementá-la e recompensá-la”.

Cerqueira (2002, p.48) relata que “numa cultura avançada, todos devem falar a mesma linguagem, baseada em valores consensados. Os treinamentos modernos devem introduzir conceitos culturais que facilitem o comprometimento, mas não basta treinar por treinar; é preciso globalizar, atingindo chefias e, se possível, todos os funcionários da empresa”.

Kotler (2003, p.57) complementa citando que “primeiro, treine os empregados para que sejam amigáveis, bem-informados e confiáveis; daí resultarão clientes satisfeitos que voltarão a comprar da empresa”.

Outro tópico é a seleção, a qual muitas vezes as empresas não valorizam como deveria ser. E o resultado da deficiência nesse processo é a alta rotatividade na empresa. A empresa deve estar preparada para selecionar candidatos de acordo com o seu perfil e objetivos. Bekin (1995, p.58) relata que “o momento de seleção deve ser alvo de toda a atenção possível. Aqui se define o tipo de empregado, de funcionário, de talento que a empresa procura atrair e reter como garantia da qualidade e eficiência para ser competitiva”.

Kotler (2003, p.58) declara que “a seleção e retenção de pessoal talentoso e motivado são fundamentais para o sucesso do negócio”.

O próximo tópico importante a ser estudado é o plano de carreira que a empresa precisa desenvolver. Esse deve ser capaz de motivar os funcionários. Kotler (2003) reforça que as organizações que remuneram inadequadamente seus funcionários receberão pouco em troca. Kotler (2003, p.59) complementa que “a empresa deve ir mais longe e homenagear empregados com desempenho notável no atendimento aos clientes, por meio de programas de reconhecimento”.

Bekin (1995) declara que para que os planos de carreira atinjam seus objetivos é necessário criar uma cultura organizacional que seja favorável ao crescimento dos seus funcionários. Bekin (1995, p.62) complementa que “as expectativas dos funcionários compreendem três pontos essenciais: 1) Reconhecimento pelo trabalho que fazem; 2) Ter sua importância como indivíduo reconhecida dentro da empresa; 3) Uma remuneração adequada.”

Quanto à motivação, de acordo com Bekin (1995), devem ser avaliadas todas as etapas de estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e

comprometimento para que a motivação seja alcançada. Bekin (1995, p.70) complementa que a força do processo de motivação está em integrar alguns critérios que ele descreve:

“1) Prioridade para a motivação para o grupo de trabalho, com chamamento à parceria, à cooperação e à lealdade; 2) Valorização do indivíduo dentro de seu grupo; 3) Integração baseada nos valores e objetivos da empresa; 4) Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados; 4) Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados; 5) Recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos; 6) Criação de um ambiente de interação dentro da empresa; 7) Envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões; 8) Estímulo à iniciativa e à atitude criativa; 9) Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida; 10) Remuneração adequada.”

Cerqueira (2002), em seu relato sobre o mundo ocidental cita que o comprometimento está intimamente ligado ao interesse individual, à forma como a autoestima da pessoa está desenvolvida. Cerqueira (2002, p.18) complementa que “o ego é o fator preponderante na determinação do comprometimento para nós ocidentais”.

Ainda Cerqueira (2002, p.20) cita que:

“Existem, também, muitas maneiras de se desenvolver a autoestima das pessoas, e as empresas devem incentivar para que isso possa ser obtido através do contato interpessoal, bem como através de projetos e programas específicos que facilitem esse desenvolvimento.”

Sobre a motivação, Cerqueira (2002, p.42) relata que “é um estado interno e varia a cada instante em função das suas necessidades”.

Com relação ao sistema de informações dentro de uma empresa, Bekin (1995, p.79) cita que “é o conjunto de veículos escolhidos para transmitir determinadas mensagens. Estes veículos podem ir desde uma palestra, um comunicado, um filme publicitário, um vídeo até uma revista interna da empresa”. É de grande importância de que as informações sejam transformadas em comunicação.

Cerqueira (2002, p.57) relata que “há a necessidade de criar canais de comunicação alternativos de baixo para cima, para que as chefias de base não fiquem isoladas por um possível represamento decisório superior, bem como criar um sistema de comunicação integrado com as bases de funcionários, para a implantação da filosofia de que todos os problemas são problemas de todos”.

Outro tópico relevante é a segmentação do mercado interno da empresa. É uma técnica que deve ser utilizada como se fosse no mercado externo. Bekin (1995,

p.83) explana: “agrupando segmentos homogêneos de clientes internos, ou seja, de funcionários da empresa, segundo suas necessidades, expectativas, comportamentos”.

Por fim, a empresa deve atuar com foco no cenário de novos produtos e serviços para os clientes internos com o objetivo de envolvê-los nos processos. Bekin (1995, p.84) complementa que esse cenário proporciona “um clima rico de sugestões de melhoramentos do produto, um verdadeiro brainstorming criativo, muito estimulante e com respostas altamente positivas para a avaliação do produto”.

Kotler (2003, p.100) cita que “toda empresa é uma sementeira potencial de novas ideias, a não ser que a organização não estimule a criatividade ou não disponha de uma rede para coletar as sugestões”.

Kotler (2010, p.88) declara que “a felicidade dos empregados tem significativo impacto sobre sua produtividade”. E ainda complementa citando que “os empregados são mais produtivos quando acreditam no que a empresa está tentando alcançar. Mergulham com tudo: mente, coração e espírito”.

3. APRESENTAÇÃO DE PROPOSTA DE PROGRAMA DE ENDOMARKETING

O passo-a-passo para implementação do programa de Endomarketing foi elaborado em forma de tópicos e ações que devem ser desenvolvidas.

3.1 Diagnóstico interno

Ações:

- Realizar um levantamento minucioso das forças e fraquezas da empresa.
- Realizar um levantamento minucioso das oportunidades e ameaças da empresa.
- À nível de Forças: realizar um estudo minucioso considerando os aspectos:

Competência da alta liderança e da gestão da empresa;

Participação no mercado;

Infraestrutura da empresa;

Saúde financeira.

- À nível de Fraquezas: realizar um estudo minucioso considerando os aspectos:

Falta de experiência;

Falta de qualidade na informação de mercado;

Baixa visibilidade.

- À nível de Oportunidades, realizar um estudo minucioso considerando os aspectos:

Mercados que encontram-se em expansão

Novo segmento de mercado

Alianças e parcerias estratégicas

- À nível de Ameaças, realizar um estudo minucioso considerando os aspectos:

Nível de concorrentes

Competição em preços dos serviços

Novas tecnologias

- Elaborar relatório de conclusão da análise realizada no diagnóstico.

As próximas etapas devem ser trabalhadas dentro do diagnóstico que foi levantado inicialmente.

3.2 Envolvimento da alta liderança

Ações:

- Desenvolver material de conscientização para apresentação em reunião de convencimento da implantação do programa.
- Planejar e apresentar a alta liderança todos os passos para a implantação do programa.
- Realizar reunião inicial de convencimento e apresentação do programa.
- Planejar reuniões periódicas de acordo com o andamento do programa para apresentação da alta liderança.
- Levantar pontos negativos dessa etapa e trabalhar analisando as suas causas e propondo ações de melhoria.

3.3A Mudança

Ações:

- Realizar diálogos e reuniões com a força de trabalho com o intuito de informá-los da mudança de consciência.
- Preparar material e divulgar em canais de comunicação da empresa a importância do cliente externo para a sobrevivência da empresa.

- Preparar material e divulgar em canais de comunicação da empresa a importância dos funcionários para com os objetivos da empresa.

3.4 Supervisores e Gerentes

Ações:

- Preparar material de conscientização da mudança para os gerentes e supervisores. Nesse material deve ser bem focado que eles serão os “agentes de mudança”.
- O material deve envolver atitudes que caracterizem um chefe empático para o sucesso do programa. Segundo Cerqueira (2002) as atitudes para com os seus subordinados são: sentimento de preocupação, tratamento com justiça, interesse pelo bem-estar, informações sobre o que está acontecendo no serviço evitando surpresas, justo sem distinção ou privilégios, ouvir as ideias dos subordinados, ensinar de forma adequada, críticas sem ofensas, ajudar quando necessário, estudo das suas insatisfações, proporcionar boa infraestrutura para o trabalho, ser sincero.
- Realizar reunião com supervisores e gerentes divulgando o material.
- Realizar entrevista pessoal ou por grupos (depende do número) com os supervisores e gerentes para fazer um levantamento do ambiente organizacional e os perfis de funcionários dos seus grupos.
- Realizar reunião com supervisores e gerentes delegando as suas tarefas nas próximas etapas.
- Realizar reunião periódica com supervisores e gerentes ao final de cada etapa para apresentação de resultados.

3.5 Treinamento

Ações:

- Elaborar treinamento de integração para os funcionários contendo de forma explícita, os objetivos, a missão da empresa e as atribuições e papéis dos funcionários para atingimento das metas.
- Realizar treinamento de integração com os funcionários separados por grupos
- Mensurar os resultados através de Pesquisa de Opinião.
- Fazer a análise dos pontos de melhoria.

3.6 Seleção

Ações:

- Elaborar treinamento com equipe de recursos humanos voltado à importância do setor para a empresa.
- Elaborar mapa de necessidade de treinamento orientado ao setor de recursos humanos para capacitá-los a um processo de seleção e recrutamento que atenda as necessidades da empresa.

3.7 Plano de Carreira

Ações:

- Nomear um agente de mudança do setor de recursos humanos, o qual trabalhará com o levantamento de dados necessários para avaliar o ambiente em que a empresa está inserido e o perfil dos funcionários que fazem parte da mesma. Levantar dados atuais de avaliação de desempenho da empresa, seus cargos e salários, rotatividade e absenteísmo.

3.8 Motivação

Ações:

- Ouvir quais os anseios e expectativas dos funcionários.
- Ouvir o que os funcionários tem a dizer da empresa, seus pontos positivos e negativos.
- Desenvolver um mapa de necessidade de treinamentos motivacionais, de liderança, de delegação de tarefas, para os funcionários.
- Desenvolver um plano para cada funcionário onde conste todas as suas ações para o cumprimento dos objetivos da empresa e em contrapartida, os benefícios pessoais.
- Delegar a coordenação de projeto a cada funcionário que se mostre apto.

3.9 Informação e conhecimento

Ações:

- Desenvolver canais de comunicação interna sobre o andamento do programa de Endomarketing.

- Divulgar à toda força de trabalho os resultados obtidos no programa.
- Criar um mecanismo de recompensa para os funcionários por cada etapa atingida.

3.10 Segmentação de mercado de clientes internos

Ações:

- Realizar levantamento do perfil dos funcionários e separá-los em grupos de acordo com suas expectativas, necessidades e comportamentos.

3.11 Cenário de Novos Serviços/Produtos

Ações:

- Promover sistema de caixinha de sugestões de melhoramentos dos produtos/serviços.
- Disponibilizar canal aberto para reclamação e sugestão.
- Promover encontros para debates de avaliação do produto antes de vendê-lo ao cliente.

3.12 Encerramento do Programa de Endomarketing.

Ações:

- Promover reunião com a alta liderança explanando todos os resultados obtidos com o programa.
- Promover reunião com supervisores e gerentes apresentando os resultados obtidos e a contribuição dos mesmos como agente de mudança.
- Promover encontro com toda a força de trabalho para apresentar os resultados obtidos com o programa e realizar uma confraternização.

4. CONCLUSÃO

No desenvolvimento do artigo, conclui-se que um Programa de Endomarketing necessita da mudança na cultura da organização. O ambiente deve ser propício para que os conhecimentos sejam transmitidos, para que responsabilidades sejam delegadas aos funcionários e para que a empresa se torne mais flexível. De acordo com Bekin (1995, p.43) “o Endomarketing quer estabelecer

uma relação mais integrada dentro da empresa, transmitindo responsabilidade a todos, conscientizando-os dos objetivos finais do negócio que envolve a todos”. A alta liderança, supervisores e gerentes, bem como todos os empregados de linha de base possuem um alto nível de comprometimento, envolvimento, motivação e são cientes do valor que agregam aos serviços que a empresa oferece.

5. REFERÊNCIAS

BEKIN, SAUL FAINGAUS. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CERQUEIRA, WILSON. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

FALCONI, VICENTE. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

KOTLER, PHILIP. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano** / Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan; tradução Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Kotler, Philip, 1931. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber** / Philip Kotler; tradução de Afonso Celso Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 - 4ª reimpressão.