

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KAROLINE PLETZ

**IMPLEMENTANDO O ENDOMARKETING EM UMA
EMPRESA B2B**

Curitiba
2012

KAROLINE PLETZ

**IMPLEMENTANDO O ENDOMARKETING EM UMA
EMPRESA B2B**

Monografia apresentada como requisito conclusão do Curso de Especialização em Marketing Empresarial, orientado pelo Professor Romeu Rössler Telma, do Departamento de Administração Geral Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Curitiba
2012

IMPLEMENTANDO O ENDOMARKETING EM UMA EMPRESA B2B

Autor: Karoline Pletz ¹

Orientador: Prof. Dr. Romeu Rössler Telma ²

RESUMO

O artigo apresenta uma proposta de metodologia para implementação de ferramentas estratégicas de *endomarketing* (marketing interno). Pretende analisar o *endomarketing* na empresa MISCHUNG DO BRASIL e, por meio das ações de *endomarketing* já existentes, analisar novas ações e implementá-las, melhorando dessa forma a comunicação organizacional entre toda a pirâmide hierárquica e a motivação da equipe interna/externa. É compartilhando os objetivos empresariais da organização, cativando e cultivando-os que se consegue fortalecer estas relações e melhorar também o valor de mercado. E com isso, melhorar a percepção do produto ou serviço dos consumidores em relação à mesma. Por meio de pesquisas bibliográficas de diversas obras e autores é realizada explanação teórica sobre o tema.

Palavras-chave: *Endomarketing*. Comunicação organizacional. Motivação.

ABSTRACT

The study presents a methodology proposal for the implementation of *endomarketing** strategy tools. The work intends to explore the *endomarketing* at the company MISCHUNG DO BRASIL, and through pre-existing *endomarketing* actions, analyse and implement new actions that improve the organisational communication among the whole business, whilst also improving motivation amongst the teams. It is possible to strengthen these relations and also increase the business market value by sharing, captivating and cultivating the entrepreneurial objectives of the organisation. This will then result in an improvement of the consumer's perception of the product or service.

The subject's theory is supported by research from several matter expert publications.

(*) adding value and credibility to marketing promises through the generation of internal buy-in, engagement and thus marketing results

Keywords: *Endomarketing*. Communication. Motivation.

1. INTRODUÇÃO

O artigo tem como objetivo utilizar as ferramentas estratégicas de *endomarketing*, visando a melhoria da comunicação e motivação dos colaboradores internos e externos na empresa MISCHUNG DO BRASIL, buscando maior comprometimento organizacional. E, conseqüentemente, prover uma melhor percepção da empresa junto a seus clientes externos (consumidores), fidelizando-os.

¹ Pós-Graduanda do Curso de Especialização (Pós-Graduação *lato sensu*) em Marketing Empresarial. UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. 2011.

² Graduado em Administração de Empresas pela UFPR, Mestre em Administração - Marketing pela Ball State University - Muncie - Indiana - USA, Doutor em Administração Estratégica pela Universität Mannheim – Alemanha.

O termo *endomarketing* surgiu da aplicação do marketing dentro da empresa. Apesar de sua relevância nos programas de marketing interno, poucos são os livros publicados ou artigos escritos sobre o assunto. Com base na releitura das teses de PONCE, Felícia A. Urbina (1995) e SOUZA, Maria José B (1991), o surgimento do endomarketing deu-se por dois motivos: (i) a redescoberta dos recursos humanos como recursos raros e estratégicos para a empresa e (ii) a valorização do marketing de serviços como elemento essencial para a performance da organização.

Assim, será explanado no decorrer deste, como “vender a empresa para seus próprios colaboradores” pode ser um instrumento motivacional, mas também ser um grande diferencial para a fidelização do cliente externo na prestação de serviços e produtos de qualidade superior, fortalecendo a própria marca.

2. O *ENDOMARKETING*: UMA NOVA VISÃO

2.1 Conceito de *Endomarketing*

Kotler (1994), referencia sobre à diferenciação entre o marketing interno e o marketing externo. Afirma, que o marketing interno deve preceder o marketing externo. Não faz sentido promover serviço excelente antes de os funcionários da empresa estarem prontos para fornecê-lo. E traz a seguinte definição: marketing interno é a “tarefa de contratações acertadas, treinamento e motivação de funcionários hábeis que desejam atender bem os clientes” (p. 37).

O conceito de marketing interno passou a existir primeiramente na literatura sobre o marketing de serviços, ou seja, a partir da ideia de que os empregados são os primeiros a divulgarem a empresa. Dessa forma o termo começa a ser usado como um conceito que abrange várias atividades internas.

O termo *endomarketing* é uma palavra criada por Saul Faingaus Bekin, de origem brasileira, portanto incompreensível mundialmente. Marca de propriedade da S.B. & C.A. e registrada no INPI em 1995.

Endomarketing é uma derivação de outras duas palavras: “*endo*”, que provém da palavra grega *éndon* e quer dizer “em para dentro, dentro de”; e a palavra marketing. Portanto, *endomarketing* quer dizer “marketing para dentro”.

O marketing interno é considerado uma ferramenta bastante eficaz na motivação e capacitação dos funcionários visando um incremento na formação destes como primeiros clientes da empresa e deste modo gerando comprometimento e qualidade no atendimento aos

clientes externos. Funciona como um processo gerencial holístico, para integrar múltiplas funções da empresa de forma a assegurar que os empregados, de todos os níveis, entendam o negócio e, por conseguinte, que todos os empregados estejam aptos e motivados para agirem de forma que os objetivos sejam alcançados. “A premissa do *endomarketing* é de que uma troca interna entre a organização e as equipes de empregados devem funcionar eficazmente, antes que a empresa possa ter êxito no alcance de suas metas relativas aos mercados externos.” (GRÖNROOS, 1995, p. 279).

Assim entende-se por *endomarketing* as ações de marketing voltadas aos empregados de uma empresa. Tem como objetivo mobilizá-los com vistas a um alinhamento necessário para alcançar os objetivos e metas da organização. Além da visão de Bekin, serão relacionados os conceitos de *endomarketing* também de outros estudiosos de marketing, como Brum, Carvalhor, Theodore Levitt.

“Para atrair clientes, **toda** empresa deve ser considerada um organismo destinado a criar e atender clientes. A administração não deve julgar que sua tarefa é fabricar produtos, mas, sim, proporcionar satisfações que conquistem os clientes. Deve **propagar** essa ideia (e tudo que ela significa e exige) por **todos** os cantos da organização. Deve **fazer isso sem parar**, com vontade, de forma a motivar e estimular as pessoas que fazem parte dela. (...) Em resumo, a organização precisa aprender a considerar que sua função reside não na produção de bens ou serviços, mas na aquisição e retenção de clientes, na realização de coisas que levem as pessoas a querer trabalhar com ela.”

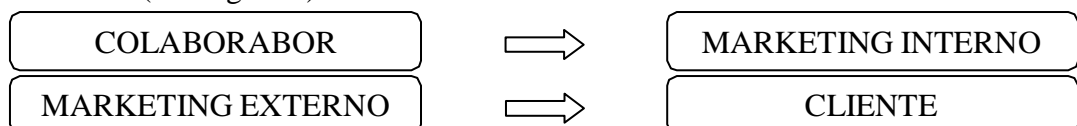
Theodore Levitt – Artigo: Miopia de Marketing.

Bekin (1995, p. 4) confessa que a leitura desse artigo de Levitt foi a semente conceitual do *endomarketing*, como também para muitos softwares voltados para clientes e empregados e igualmente à comunicação empresarial.

Inicialmente, de acordo com Ponce (1995), o *endomarketing*, consiste em uma filosofia de gerenciamento que considera os colaboradores como cliente, dessa forma o produto será direcionado para o reconhecimento dos funcionários e para sua valorização.

Para que as empresas tenham êxito, precisam contar com um sistema gerencial de pessoas apoiado por programas que contribuam para manter seus colaboradores comprometidos e motivados, criando neles uma visão praticada sobre o negócio da empresa, como: gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais a empresa age. Assim, melhorando a qualidade de vida no trabalho e integrando os mesmos melhor na estrutura organizacional.

Resumindo (Fluxograma):



Carvalho (2009, p. 7) afirma que “O *endomarketing* deve deixar a área de recursos humanos e passar a ser gerido pelo departamento de marketing.” Pois a área de recursos humanos é responsável por elaborar e zelar pelas políticas de abordagem ao cliente interno, não cabe a ela planejar e executar as ações que visem obter envolvimento e comprometimento dos colaboradores. A área de marketing possui mais competências afins e experiência para esses fins.

Para entender o *endomarketing* em uma nova perspectiva, Carvalho (2009, p. 9) utiliza como referência a teoria dos 4P’s do Marketing de McCarthy, como segue:

Mix de Marketing	Mix de <i>Endomarketing</i>
Produto	Idéia
Preço	Elasticidade
Praça	Indutor
Promoção	Mobilizado

E-book: Planejamento de *Endomarketing* (CARVALHO, 2009, p. 9).

A ideia é o produto. A ideia se refere aos aspectos e assuntos, que devem ser trabalhados pela empresa, representa o movimento que se espera que seja feito pelos colaboradores, em parte ou todos, em determinada direção ou foco. A ideia é o ponto de partida para um plano de *endomarketing*.

A elasticidade é o preço. No caso de um consumidor, preço significa renúncia a um valor para obter determinado bem ou serviço. Se formos fazer essa comparação com o cliente interno, o colaborador seria o quanto ele estaria disposto a ceder em itens como conforto e desenvolvimento individual para defender e empenhar-se pela ideia, que pertence a empresa e é um dado coletivo. Quanto mais benefícios coletivos o empregado perceber a partir da aplicação da ideia, mais fácil será conseguir sua adesão.

O indutor é a praça. Praça no marketing, são os meios através dos quais o produto é levado ao consumidor para à distribuição. No marketing interno, são os indutores, aqueles elementos que sinalizam os caminhos que concretizam uma ideia. Simplificando, são as metas que levam os colaboradores ao engajamento em uma ideia. Essa atribuição de metas é uma parte bastante sensível no processo estratégico, muitas vezes determinará o sucesso ou fracasso.

A mobilização é a promoção. Promoção no marketing são todas as ações para apresentar determinado produto e/ou serviço ao mercado alvo da empresa. A mobilização é similar, engloba todas as ações que tenham por objetivo apresentar determinada ideia aos clientes internos escolhidos. A comunicação interna é a ferramenta mais importante de mobilização.

3. BREVES HISTÓRIA SOBRE A EMPRESA OBJETO DE ESTUDO - MISCHUNG DO BRASIL

A MISCHUNG DO BRASIL atua no mercado de insumos, melhoradores e misturas de panificação e confeitaria, para padarias, confeitarias, supermercados e indústrias de pães e bolos.

Inaugurada em outubro de 2004, a MISCHUNG DO BRASIL é uma sociedade da MISCHUNG GmbH com a Agrícola Industrial. Tem sua matriz localizada na região centro-oeste do estado do Paraná. Além disso, a MISCHUNG DO BRASIL possui uma filial em Osasco, estado de São Paulo, para comercialização de seus produtos, visando o atendimento dos clientes dos estados do sudeste, centro-oeste, norte e nordeste. O mercado da região sul é abastecido diretamente pela matriz.

No Brasil, a produção e o padrão de qualidade da MISCHUNG atendem às expectativas dos clientes mais exigentes, que têm ao seu alcance uma grande diversidade de produtos, tanto nacionais quanto internacionais. Com uma equipe altamente profissional, a empresa oferece os produtos e serviços mais inovadores e lucrativos do mercado.

A MISCHUNG GmbH, é um dos líderes no mercado mundial na fabricação de produtos para panificação e confeitaria, teve origem em 1856 na Alemanha. Panificadoras, confeitarias e indústrias em mais de 80 países trabalham com os produtos da MISCHUNG, obtidos das melhores matérias-primas e com tecnologia de ponta. O *know-how* adquirido há mais de 150 anos permitiu que a empresa se transformasse em uma empresa internacional. Conta com filiais, fábricas e centros de panificação em diversas regiões do mundo e profissionais extremamente qualificados em mais de 25 países.

A Agrícola Industrial é uma referência em cooperativismo agropecuário no Brasil desde 1951. Situada também na região centro-oeste do estado do Paraná, conta com mais de 500 cooperados. Numa área de aproximadamente 200 mil hectares, a Agrícola Industrial e seus associados cultivam, soja, milho, trigo, cevada, entre outros, sendo seus principais produtos industrializados o malte cervejeiro, a farinha de trigo e a ração animal.

Portanto, a MISCHUNG DO BRASIL é uma empresa sólida, que transforma matérias-primas naturais em alimentos de elevada qualidade. Tanto clientes como consumidores apostam na excelência de seus produtos e serviços.

4. PRATICANDO O *ENDOMARKETING*

Há mais de 20 anos, durante as décadas de 80 e 90, as empresas começaram a pensar na importância da comunicação com o seu público interno. No início foram realizadas na maioria das vezes ações desorganizadas e muitas campanhas sem objetivos claramente estabelecidos. Os esforços seguiam em direções distintas, sem sistemática e integração.

Mas, no decorrer dos anos vimos, por exemplo, a mudança do termo “empregado” para “funcionário” e, atualmente, para “colaborador”. Isso ocorreu nas mais diversas áreas do marketing interno das organizações.

4.1 Posicionamento Interno

Segundo Brum (2010, p. 160), posicionamento não é o que se faz para uma empresa, mas o que se faz para a mente do consumidor. “No marketing interno, a regra é a mesma, ou seja, o que importa é o que se faz para a mente do empregado.”

O posicionamento é a ação de desenvolver a imagem e a oferta da empresa com o objetivo de tomar determinado espaço com valor na mente do consumidor. No posicionamento interno, a ação é similar, mas o consumidor passa a ser o colaborador.

O posicionamento interno na mente do colaborador tem que ter lugar privilegiado. No caso do grupo MISCHUNG e também da MISCHUNG DO BRASIL é fortalecido o lema: “Juntos somos mais fortes”, é o que transmite um dos mais importantes fatores de sucesso da empresa: o espírito de equipe da MISCHUNG.

No caso do posicionamento externo, para a mente do consumidor, a empresa transmite "O melhor da natureza para panificação e confeitaria." Que transmite a ideia que são transformadas matérias-primas naturais em alimentos de elevada qualidade, com segurança alimentar e higiene farmacêutica, para garantir o futuro.

A diferença entre o marketing interno e o externo, é que no interno esse posicionamento não exige exclusividade, isto é, pode ser usada por outra pessoa e no caso do externo, outra empresa não poderia copiar.

A empresa deve estar em primeiro lugar na mente de seus colaboradores. Muito se fala atualmente do *endomarketing* nas organizações empresariais, ferramenta esta essencial para o sucesso tão almejado. Uma organização só atinge o sucesso quando seu público interno está motivado e possui uma comunicação sem ruídos/falhas.

São essas as duas ferramentas essenciais para que se consiga atingir o sucesso não só interno como também externo. E também são essas as ferramentas apresentadas à organização deste artigo: MISCHUNG DO BRASIL

Para que possamos entender melhor o que são essas ferramentas e como devem ser implantadas dentro da organização seguem abaixo os primórdios das mesmas.

4.2 Motivação

Há vários anos as empresas procuram aliar a motivação e o comprometimento e/ou, engajamento com os objetivos organizacionais.

Todo comportamento humano é gerado por algo que o motiva – a motivação. Que significa, motivo para ação. A etimologia da palavra motivação (motivo e emoção) vem da mesma raiz no latim “*movere*”, que significa mover. Sendo assim, pode-se definir motivação como tudo aquilo que leva uma pessoa a se mover, a agir de alguma maneira e são as emoções que impulsionam as pessoas em direção a suas metas e que também influenciam a sua maneira de perceber os fatos. É um conjunto de motivos que leva um ser humano a empreender uma determinada ação. É um processo com intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Brum (2010, p. 133), afirma que “estudiosos americanos têm defendido a ideia de que é possível aprender a ser feliz ou, pelo menos, focar a felicidade como um objetivo de vida, tentando alcançá-la cotidianamente, a partir de atitudes e escolhas pessoais.”

Além disso, estudos feitos neste sentido determinam quatro fatores para o alcance da felicidade. São eles: Amar a si mesmo; Amar ao próximo; Amar aquilo que faz; e Amar a empresa na qual trabalha. Desses quatro fatores, os dois últimos, isto é, a metade, está focada no trabalho, mostrando que a felicidade total necessita do equilíbrio entre o pessoal e o profissional.

Falando dos fatores, pode-se correlacionar a teoria de Maslow (2000), que defende que, somente após atender às necessidades básicas de uma pessoa é que outras necessidades tornam-se significativas. Ele apresenta essas necessidades básicas na seguinte hierarquia:

Fisiológicas: ar, comida, repouso, abrigo, etc.;

Segurança: proteção contra o perigo ou privação;

Sociais: amizade, inclusão em grupos;

Estima: reputação, reconhecimento, auto-respeito, amor;

Auto-realização: realização do potencial, utilização plena dos talentos.

Essa teoria também abre uma conexão sobre a questão motivação. Assim podemos entender que, uma organização que deseja ter colaboradores motivados tem que “cuidar” deles.

Atendidas as necessidades básicas dos colaboradores, o foco é como a empresa os motivará, para que sejam coerentes com os objetivos empresariais traçados. Brum (2010, p. 133) diz: “O homem é apenas 10% vocação e 90% adaptação. Isso significa que nunca é tarde para que a pessoa aprenda a gostar daquilo que faz e da empresa na qual trabalha”.

Nesse sentido, as empresas podem auxiliar seus colaboradores a aprender a gostar do que fazem, se esforçando em proporcionar um ambiente onde o bem estar físico e psíquico sejam alcançáveis, ajudando nessa complicada e subjetiva questão que é a felicidade, na qual interferem fatores sociais, culturais, de gênero e tantas outras situações individuais.

De acordo com Bekin (2004, p. 88), a sequência do processo de motivação traduz-se em três princípios: reconhecimento do trabalho, valorização do indivíduo e sua recompensa. Praticar os valores subentendidos em cada uma destas etapas fará também com que a empresa tenha colaboradores motivados.

Bekin (2004, p. 89-90) enumera dez critérios que podem criar um processo de motivação. São eles:

1. Prioridade para a motivação do grupo de trabalho, com incentivo à parceria, à cooperação e à lealdade;
2. Valorização do indivíduo no grupo;
3. Integração baseada nos valores e objetivos da empresa;
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 na 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, e;
10. Remuneração adequada.

Os seis primeiros critérios falam sobre o grupo, pois é o grupo que conseguirá a união interna com a empresa. Levar o grupo a se motivar tem um claro efeito integrador. É muito difícil de conseguir um bom desempenho se apenas determinadas pessoas ou departamentos estão motivados e outros não. Bekin (2004, p. 90) faz a analogia: “É como uma equipe de futebol, cuja defesa está motivada para atuar bem e o ataque se sente francamente desmotivado. Não se pode esperar muito de seu desempenho.”

E os outros quatro estão relacionados com a valorização do indivíduo, que deve resultar da função que o mesmo atua no grupo. O desempenho está necessariamente ligado à

sua atitude cooperativa. Assim, se o colaborador não participar ativamente no grupo, dificilmente terá sucesso e estará motivado individualmente.

A empresa deve tentar provocar a “insatisfação criativa” nos colaboradores, um estado de entusiasmo e curiosidade permanentes que o leva a desejar construir algo que julgue relevante. O papel dos líderes é estimular o indivíduo simulando cenários em que ele use a própria percepção para agir com motivação. Seria a automotivação do colaborador.

A empresa pode fazer com que a pessoa sinta-se parte importante do processo, dando oportunidades de: aprender e se desenvolver, utilizar a criatividade, ter autonomia, assumir maiores responsabilidades, conviver com pessoas que admira, usufruir de benefícios e incentivos, participar de programas de integração, e receber um alto e bom nível de informação.

Resumindo, as empresas de hoje almejam e necessitam de colaboradores mais do que motivados: desejam o engajamento. Colaboradores engajados aos programas, projetos, processos e objetivos internos, obtendo maiores níveis de qualidade, maiores índices de produtividade e, principalmente, um excelente atendimento aos clientes externos.

Os colaboradores estando mais do que motivados, engajados, serão colaboradores satisfeitos.

Proporcionar satisfação é fazer tudo certo e dentro das expectativas do indivíduo. Mas, para superar suas expectativas é preciso que a organização esteja imbuída de uma cultura de excelência capaz não só de transformar todos os funcionários em profissionais de marketing, mas também de criar para a empresa uma personalidade única que é o seu grande diferencial estratégico. (SPILLER, PLÁ, LUZ & SÁ, 2006, p. 95)

Weisinger (2001) afirma: “É fácil perceber por que a motivação é tão desejável no trabalho”. Segundo ele, um empregado motivado requer menos controle, tem uma produtividade consistente e tende a ser mais esforçado e criativo.

A motivação e satisfação dos colaboradores são primordiais para um bom direcionamento do *endomarketing*, pois os colaboradores precisam estar motivados para a mudança organizacional e para a orientação ao cliente, de quem a empresa depende para se manter no mercado; e quando os colaboradores estão motivados e comprometidos com a organização, a tendência é a multiplicação desse comportamento para fora da empresa, proporcionando a ela resultados positivos.

Na empresa MISCHUNG DO BRASIL já foram implantados diferentes instrumentos para melhorar a motivação e aumentar o engajamento, entre eles:

a) Um dos valores da empresa MISCHUNG é a meritocracia: “as pessoas, que fazem parte de nossa equipe crescem junto com o resultado da empresa, na velocidade de seu esforço, dedicação, talento e são recompensados por isso.” A empresa valoriza seus colaboradores e a filosofia de promover indivíduos internos ao buscar profissionais no mercado.

b) Programas de participação nos resultados;

c) Benefícios e incentivos, como: cesta básica, bolsa estudo, plano de saúde, transporte coletivo empresarial, refeitório, distribuição de produtos panificados, seguro acidente, presente de casamento, convênio com farmácia, ginástica laboral, entre outros.

d) Programas de integração: time de futebol, treinamento motivacional, reunião nacional e regionais.

e) Premiações: sugestão de lançamento de produtos, Baker King – melhor receita do trimestre, campanha de vendas.

4.3 Informação

Como não existe uma fórmula pronta para a motivação e o engajamento, é importante lembrar que a informação deve ser priorizada para contribuir com a integração. Primeiramente as empresas devem desenvolver um bom processo de informação para, depois, realizarem ações de integração.

O *endomarketing* deve ser visto como um processo capaz de tornar comum, para o público interno, objetivos, estratégias e resultados.

Isto é:

Objetivos = informação;

Estratégias = informação;

Resultados = integração.

Isso significa que deve ser informação, mais informação e, depois, integração. E informação boa e de qualidade, provém também de uma comunicação boa e de qualidade.

4.4 Comunicação

Para Carvalho (2009), “A comunicação interna está para o *endomarketing* assim como a promoção está para o marketing.” A comunicação interna eficaz nas organizações é um elemento crucial de infra-estrutura voltada para serviços de alta qualidade. A falta dela em todos os níveis dentro da empresa contribui muito para um serviço não confiável.

O objetivo da comunicação é a mente humana, que aceita ou não as informações que está recebendo e que pode variar de acordo com seu estado de espírito.

A comunicação é um processo multilateral, a partir da transmissão de informações, ideias ou emoções de uma parte para outra utilizando códigos compartilhados pelo emissor e o receptor.

Do ponto de vista de Bekin (2004), a informação é sempre unilateral. Já a comunicação é um processo que envolve interlocutores. Ou, de outro modo, é um processo que envolve troca de informações. Comunicação é a informação com *feedback*.

Há várias maneiras de se comunicar. Dentre essas, os sinais não verbais, ou seja, a comunicação não escrita ou falada são os que mais influenciam a comunicação. Um aperto de mão, um abraço, um sorriso valem tanto ou mais do que a comunicação formal. O significado da comunicação é a resposta que uma pessoa desperta na outra.

Brum (2010) defende que “A informação é o produto da comunicação e o objeto de valor que estabelece na relação empresa/empregado”. Logicamente, não há troca de dinheiro pela informação e sim, informação por informação. Consiste numa via de mão dupla que interessa ambas as partes. Empresas e colaboradores trocam informações que, no final, beneficiarão o cliente externo.

Quando a empresa foca na democratização das informações para o público interno, dando acesso para que os colaboradores saibam mais sobre a empresa, seus processos, mercados, produtos, serviços, meta e desafios, faz com que se sintam parte do processo e, assim aumentando a motivação, simplesmente pelo fato de lhes darem importância.

Bekin (2004), “No local onde não há comunicação, predomina o boato, a insatisfação.” A maioria das empresas informa, mas não se comunica.

É crucial lembrar que o papel dos líderes em geral é de fornecer informações, aconselhamento, ajuda, acompanhamento, encorajamento e controle – enfim, de servir aos seus subordinados. E os subordinados também devem fazer a sua parte, que é o *feedback* aos seus superiores, de modo que lhes proporcionem suporte. Cooperação e troca de informação formam a cultura importante a se desenvolver em um ambiente que busca transparência e respeito. Isto é, a informação não deve fluir apenas de cima para baixo na pirâmide hierárquica, deve sim, também subir. Um processo, se bem feito, proporciona a satisfação de ambas as partes.

É exatamente aqui que os líderes possuem uma tarefa muito importante e devem reconhecer que é necessário mudar suas condutas profissionais para gerar mais valor dentro da empresa. Os casos são muitos em colaboradores ineficientes que nascem em função de um

líder ausente e que não enxergam muito além do que seus olhos vêem. A grande maioria não percebe a ligação entre comportamento e desempenho.

Bekin (2004, p. 100-101) afirma que nove em cada dez motivos de insatisfação podem ser eliminados através do diálogo. Apresenta dez pontos necessários para se cultivar o ambiente onde o colaborador é um “cliente preferencial”. Basicamente estão ligados à informação e à comunicação que levam à motivação, e conseqüentemente ao processo de satisfação dos colaboradores:

1. A alta direção da empresa está empenhada no trabalho orientado para o cliente e para a valorização dos funcionários;
2. A gerência está comprometida com essa visão e possui capacidade de liderança, transmitindo aos funcionários responsabilidade, vontade de participação e capacidade de iniciativa;
3. O conhecimento é disseminado por todos os setores da empresa, tanto para integrar seus diversos setores quanto para estimular o potencial do indivíduo;
4. Os funcionários conhecem os objetivos da empresa voltada para o cliente e suas responsabilidades nessa linha de atuação;
5. Os funcionários conhecem as suas tarefas, sentem-se motivados e estão envolvidos em um trabalho de equipe que dá margem à iniciativa individual;
6. Os treinamentos são realizados constantemente, quer no aspecto técnico, quer no reforço de valores e atitudes;
7. Os processos de avaliação são transparentes, informando corretamente o principal interessado: o funcionário;
8. Há um permanente processo de informação e comunicação, configurando o livre acesso à informação e à capacitação de todos;
9. O processo de comunicação tem o modelo da ‘mão-dupla’, o que permite que os funcionários revelem suas necessidades e expectativas;
10. O atendimento às expectativas e às necessidades dos funcionários, com base em critérios claros e nos objetivos da empresa, gera um ambiente de confiança mútua e alta eficiência.

O autor supramencionado faz uma analogia com um comentário, bem brasileiro – o mestre Chacrinha: “Quem não se comunica se estrumbica”.

Um colaborador somente pode assumir responsabilidades se receber as informações necessárias. Na comunicação interna e a informação é ideal para envolver os colaboradores num esforço único de aderência às estratégias e objetivos da empresa com o propósito de gerar diferenciais de qualidade para seu cliente externo.

A informação, dentro de uma empresa, é de domínio da sua direção. É a direção de uma empresa que toma a decisão que, mais tarde, vai transformar-se em informação para ser enviada, através das mais diversas formas, para as demais partes da pirâmide organizacional. “No caso de a decisão demorar muito para ser transformada em informação, as pessoas se encarregam de criar as suas versões.” (BRUM, 2010, p. 103).

E é exatamente por tudo que foi explanado acima, que é necessário despertar canais de relacionamentos e comunicação intensos, se quisermos compromissos que gerem resultados.

Deve-se apoiar a ideia das pessoas de se engajarem naquilo que se identificam e no que acreditam. Quando as pessoas sabem para onde vão ou desejam ir, e ainda, o que se esperam delas, são menos resistentes.

Assim, consegue-se credibilidade e transparência, caracterizadas por coerência, ausência de jogo, encenação e tratamento direto de conflitos.

Para Brum (2010), se a informação não é transmitida através de canais e instrumentos oficiais de comunicação interna, mas repassada de indivíduo para indivíduo, ela sofre alterações cumulativas ao longo do caminho percorrido, gerando um fenômeno prejudicial e indesejado conhecido como entropia de informação. Tal fenômeno pode gerar entre os funcionários uma opinião negativa e contrária aos objetivos da empresa, cabendo às organizações trabalhar para que ele não aconteça, desenvolvendo e gerenciando, para tanto, suas ações de comunicação interna.

Um planejamento estrutural e estratégico também facilita com que o colaborador sinta-se motivado e faça com que a comunicação flua sem ruídos. Portanto, seguem a seguir alguns exemplos de canais informativos e de comunicação.

4.5 CANAIS INFORMATIVOS

4.5.1 E-Mail / Correio Eletrônico Empresarial:

Atualmente, na era digital, as empresas estão se deparando com o excesso de informações. Está cada vez mais difícil entregarem a seus colaboradores um nível satisfatório de informações, pois os mesmos recebem diariamente um grande número de e-mails e se sentem na obrigação e/ou no privilégio de escolher aqueles que vão abrir, ler e absorver.

O e-mail já se transformou em um veículo comum de comunicação, como o telefone. Por isso, deve ser utilizado de forma bem pensada. Existem empresas que utilizam um comunicado eletrônico diário, que tem por objetivo passar informações gerais e notícias sobre a empresa e o mercado em que atua.

Na empresa MISCHUNG DO BRASIL, que é de médio porte, utiliza-se a ferramenta chamada de “Política Comercial”. É enviada no último dia do mês a todos os colaboradores. Mas vai muito além de ser uma política comercial pois, aborda assuntos como: novos colaboradores, desligamento de colaboradores, notícias do mercado, lançamento de produto, promoções de produtos, programação de férias, campanhas de vendas entre outros assuntos relevantes

ao
mês.

4.5.2 Jornal Eletrônico / Jornal Interno

A periodicidade de um jornal interno das empresas varia muito de acordo com o tamanho das organizações e/ou os assuntos e temas que são abordados. Por exemplo, podem ser diários, semanais, mensais, trimestrais, etc.

No momento que a empresa opte por uma abordagem eletrônica, seria interessante não pensar somente em e-mails de comunicação interna, mas sim em um jornal eletrônico.

Em um jornal da empresa, tanto impresso como eletrônico, é importante que seja definido o nome do mesmo, com edições, manchetes, local, etc. O importante é que sejam agrupadas todas as informações que querem ser repassadas, e o jornal deveria sair sempre na mesma data.

Com o jornal, deve-se alcançar a “comunicação interna para dentro” e a “comunicação interna para fora”. Brum (2010, p. 176) explica:

A comunicação interna para fora é aquela que precisa atingir colaboradores que possuem uma atuação externa e que compõem o segmento de público interno que mais representa a marca e a imagem da empresa. São os vendedores, representantes, prestadores de serviços de instalação, manutenção, etc.

Por exemplo, uma equipe comercial que visita a sede da empresa poucas vezes por ano, mas é essa equipe que faz o contato direto com a maioria dos os clientes. Segundo Brum (2010), existem dois caminhos para que a empresa se comunique com esse tipo de público interno:

O e-mail, pois existe a crença de que pessoas da área comercial abrem o seu e-mail pelo menos uma vez por dia, geralmente no fim do dia;

O informativo em papel, enviado pelo correio para o endereço pessoal de cada vendedor ou representante.

Importante no título, em ambos os casos – impresso e eletrônico – é que tenham manchetes e não um título repetitivo. Com as manchetes, o interesse com certeza será maior, as informações lidas e melhor absorvidas.

Brum (2010) diz que é importante focar no resultado. Se uma pessoa da área operacional ou administrativa não abrir o jornal eletrônico em determinado dia, não será crucial para a empresa. Mas, se alguém da área comercial (que trabalha diretamente com o cliente e contribui decisivamente para o faturamento) não abrir aquele e-mail específico com informações importantes para o fechamento de um negócio, todos perderão com isso. Esta é a diferença que precisa ser levada em consideração e que mostra que a comunicação com vendedores e representantes, precisa ser diferenciada e motivacional.

4.5.3 *Business-To-Employee – B2E*

Seguindo a linha do B2B (*business-to-business*), que é a troca de informações entre empresa fornecedora e empresa cliente, e do B2C (*business-to-consumer*), que é o marketing de relacionamento com o cliente externo, aparece o B2E como ferramenta do marketing interno para a interatividade com o funcionário.

O B2E faz uso principalmente da intranet da empresa para customizar mensagens aos funcionários. Essas mensagens tendem, por um lado, ao perfil de interesse do usuário e por outro para que a empresa possa passar informações específicas.

O B2E utiliza uma nova ferramenta, a BI (*business intelligence*), ou inteligência de negócios. A BI capta informações internas e externas relevantes para os negócios da empresa e as redistribui na intranet, conforme a necessidade de cada departamento ou função.

É recomendado que a intranet sempre esteja atualizada e esteticamente em sintonia com a identidade visual da marca corporativa e ter boa arquitetura de navegação.

Além das comunicações diretas da empresa, existem inúmeros assuntos e serviços que podem ser oferecidos, como *chat-rooms* e fóruns de debate, monitoramento de despesas de viagens, planos de saúde, fundos de pensão, classificados de compra e venda de produtos e serviços, programas de voluntariado, doações/ações de caridade, etc.

4.5.4 Revista Interna

A revista interna deve ser feita para encantar o público interno, com planejamento editorial e gráfico. Com textos fáceis e objetivos, para que todos possam compreender. Deve ser um revista, seguindo o padrão das revistas comerciais. Deve ter qualidade, criatividade e identidade. Deve informar, mas também envolver os colaboradores, fazendo despertar aquela vontade de querer ler a próxima edição. Brum (2010) diz: “O equilíbrio entre cultura, entretenimento e informação é fundamental.”

A revista deve trazer temas variados, ressaltando atitudes de colaboradores que fazem diferença, eventos, programas de treinamento, programas corporativos, dicas de desenvolvimento pessoal e profissional, etc. Mas também ter informações estratégicas, que trabalhem sistematicamente processos de gestão e cultura empresarial.

Importante também é a participação do colaborador, o que cria uma idéia de identidade, de que ele realmente é parte integrante da empresa e visto por ela.

4.5.5 Quadro de Avisos / Jornal de Parede

Normalmente mais direcionado ao público interno de operadores/produção e administrativo – isto é, em fábrica ou escritório.

Devem ter espaços definidos para a comunicação interna corporativa, comunicação interna local e programas interativos, local para publicação de cartazes em diversos formatos, também são um ótimo local para campanhas motivacionais.

Como hoje as empresas estão focadas em resultados, também podem ser anexados quadros com as metas e desafios e respectivamente os resultados.

4.5.6 Mídias Eletrônicas

Brum (2010) afirma que as mensagens virtuais e eletrônicas possuem um efeito muito positivo no que se refere à assimilação por parte do colaborador. Exemplos: tela de descanso dos computadores, imagens de campanhas internas, painéis luminosos, celular entre outros pode ser utilizado para transmitir mensagens rápidas e curtas aos colaboradores.

De nada adianta a empresa oferecer as melhores condições aos seus colaboradores se esses valores não forem comunicados de uma maneira efetiva.

É essencial, para que se consiga um impacto gerencial de atitude, um suporte de comunicação dirigido. No *endomarketing*, a comunicação deve acontecer a todo o instante e todos devem saber de tudo o que acontece e qual o negócio da sua empresa. Como vimos acima, existem vários meios de formalizar e organizar a comunicação interna, seja qual for, deve-se dar à comunicação os mesmos cuidados e atenção ou até maiores que a comunicação produzida para o marketing externo. Sem conhecimento não há integração, sem integração não haverá qualidade e sem qualidade não haverá sucesso.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou apresentar como o *endomarketing* é entendido e praticado, a fim de construir um conhecimento mais aprofundado sobre o tema, principalmente na questão comunicação e motivação interna. Abordando também exemplos da empresa MISCHUNG DO BRASIL

Sabe-se que a análise do ambiente é muito importante, visto que apontará os melhores caminhos para a elaboração do plano de *endomarketing*, considerando os canais e os objetivos da empresa.

O papel fundamental do *endomarketing* é integrar e alinhar as partes para atingir um sincronismo de atividades, deixar claro para todos os colaboradores que todas as funções são

importantes dentro da empresa como também entender as impressões que as respectivas funções geram no marketing externo.

Pesquisas afirmam que o que mantêm os colaboradores de empresas brasileiras motivados é o bom ambiente de trabalho. Ou seja, mais de 50% prezam o bom convívio com colegas e gestores, pois afeta em seu comportamento profissional, pessoal e impacta em seus resultados. Os demais fatores apresentados como mais relevantes são: oportunidade de promoção, possibilidade de aumento de salário e status da empresa.

Bekin (1995), ensina a receita do *endomarketing*, desde quais ingredientes é composto, como deve ser ingerido, apreciado e divulgado o bom bolo até como aumentar e fazer com que o bolo não dê bolo. Porém não existe uma simples receita para o *endomarketing*. O que deve existir é uma análise dentro da empresa onde os gestores entendam a personalidade, as necessidades e expectativas das pessoas e a partir daí desenvolvam um plano de ação.

A motivação, comunicação incessante e clara, líderes de verdade, orientadores comprometidos com a colaboração e a comunicação, respeito, valorização, desenvolvimento contínuo da capacitação, reconhecimento, remuneração justa, entre tantos outros, fazem parte de alguns dos ingredientes básicos de um ambiente de trabalho saudável que construirá colaboradores motivados, comprometidos e orgulhosos.

Independente do tamanho da organização, o bom ambiente é cultivado de cima para baixo. Comunicação, motivação, valorização e o comprometimento devem formar elos de uma mesma corrente e devem acontecer naturalmente dentro da empresa e estarem incutidos na cultura organizacional. Todavia, requer apoio contínuo e renovação para não estagnar.

Conclui-se que para a implantação e a manutenção de uma boa idéia, a imagem tem que ser clara, distinta e bem definida.

O público interno passa boa parte do tempo avaliando as direções que lhes foram impostas e a partir do conjunto de informações que lhes é passado, julgando as decisões e opções estratégicas. Portanto, não se deve colocar em risco a credibilidade da gestão. Como no marketing o que mais importa é a entrega daquilo que se prometeu ao cliente, no *endomarketing* é importante ter presente aquilo que o público interno mais preza: compromissos assumidos e integralmente cumpridos.

6. REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre *Endomarketing***. São Paulo. Makron Books, 1995.

BEKIN, Saul Faingaus. (Prefácio de JULIO RIBEIRO). **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso.** São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2004.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa.** São Paulo. Integrare Editora, 2010.

CARVALHO, Luís Carlos. **Planejamento de Endomarketing: guia para a construção de planos de marketing interno.** Endomarketing.com. Salvador, 2009.

E@BIMA. **Pesquisa mostra que ambiente de trabalho pode motivar profissionais e reter talentos.** Disponível em: <http://www.abima.com.br/na_eabima.asp?cod=200&ano=2011>. Último acesso em: 03 mar. 2011.

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

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** 10. ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e Controle.** 4. ed. São Paulo. Atlas, 1994.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de. RODRIGUES, Denize Ferreira. JOHANN, Maria Elizabeth Pupe. CUNHA, Neisa Maria Martins da. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2004.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no Gerenciamento.** São Paulo. Ed. Qualitymark, 2000.

PONCE, Felícia A. Urbina. **Marketing Interno: um estudo de caso no setor de franquizado do ramo de perfumaria e cosméticos nas cidades de São Paulo e Osasco.** São Paulo, 1995. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

RECTOR, Mônica. TRINTA, Aluizio R. **Comunicação não-verbal: a gestualidade brasileira.** Petrópolis. Vozes, 1985.

SOUZA, Maria José B. **Marketing Interno: um estudo numa indústria de autopeças.** São Paulo, 1991. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SPILLER, Eduardo Santiago. PLÁ, Daniel. LUZ, João Ferreira da Luz. DE SÁ, Patrícia Riccelli Galante. **Gestão de serviços e marketing interno.** 3. ed. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2006

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