

ROGERS DLUGOSZ LIMA

ENDOMARKETING NAS GRANDES CORPORAÇÕES

Monografia apresentada como requisito parcial de conclusão do Curso de Pós-Graduação em Marketing Empresarial do Departamento de Administração Geral e Aplicada do Instituto Euvaldo Lodi do Paraná, e Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Pedro Steiner

CURITIBA

2004

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
2	DEFININDO MARKETING.....	4
3	MARKETING INTERNO.....	8
4	AS ATIVIDADES DO ENDOMARKETING.....	14
5	ANALISANDO O COMPORTAMENTO HUMANO NA EMPRESA.....	17
6	ANALISANDO A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	20
7	MARKETING INTERNO - IMPORTÂNCIA E UTILIZAÇÃO..	22
8	O PRODUTO DO MARKETING INTERNO.....	23
9	O ENDOMARKETING COMO BASE DO MARKETING EXTERNO.....	24
10	COMO IMPLEMENTAR UMA ESTRATÉGIA DE ENDOMARKETING	27
11	MOTIVANDO O COMPROMETIMENTO.....	33
12	A POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS.....	37
13	PROPOSTA DE CONDUÇÃO DE UM PROGRAMA DE ENDOMARKETING.....	41
14	CONCLUSÃO.....	46
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
	GLOSSÁRIO	48

ENDOMARKETING NAS GRANDES CORPORAÇÕES

1 INTRODUÇÃO

Dentro dos estudos realizados pode-se observar que o marketing sempre terá como objetivo principal a satisfação de seus clientes. Entende-se que o marketing visa conhecer o mercado e atender suas necessidades através de produtos ou serviços, a concorrência global e as demandas dos clientes, dos cidadãos e do próprio ambiente, que estão induzindo a mudança por todas as organizações.

Para se acompanhar toda esta complexidade e rapidez com que muitos desses fatores estão mudando, é preciso criar sistemas capazes de atender a necessidade de velocidade, de multidimensionalidade, de flexibilidade, de criatividade e de soluções mais simples. Este trabalho abrange uma visão geral do marketing, voltando-se para o setor do endomarketing, dando respaldo a entender esta tão complexa operacionalidade.

Num mercado competitivo, e cada dia mais evoluído tecnologicamente, onde os serviços de "*commodities*" é uma realidade presente, o empresário perspicaz tem, no apoio de seus funcionários, um grande trunfo para a venda de seu produto no mercado externo; mercado este extremamente exigente e interessado em obter serviços eficientes e de qualidade.

Crê-se que este diferencial somente poderá ser atingido, com um programa eficiente de endomarketing.

JUSTIFICATIVA

A escolha do tema *“Endomarketing nas grandes corporações”*, aborda um importante segmento da área empresarial, que busca estabelecer um grau de competitividade na oferta de seus produtos ou bens, em especial no que se refere ao marketing de serviços, uma vez que sua presença é destacada em todas as áreas de atuação tanto sob a ótica do cliente quanto da própria empresa.

Para tanto, busca-se conhecer alguns conceitos, os focos de sua atuação, o planejamento e as estratégias que podem ser utilizadas na busca de melhor lucratividade e melhor atendimento ao cliente, a partir do atendimento ao próprio funcionário, cliente em potencial, que são os alvos finais de toda a atuação da empresa.

OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL.

O presente trabalho objetiva, justamente, abordar esse tema, apresentar uma resumida definição do marketing global e, particularmente, do marketing interno, direcionado para as grandes corporações, o qual é o tema principal nesse trabalho. Espera-se alcançar este objetivo analisando a sua importância e utilização, averiguando quais são suas atividades, analisando também o comportamento de nosso principal produto: o ser humano e seus conflitos, dentro da organização onde atua.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar o que é marketing e seus focos de gestão;
- identificar o que é endomarketing suas implicações, utilização, importância e interatividade;
- conhecer as atividades do endomarketing; sua atuação gerencial e importância para a gestão de recursos humanos;
- conhecer algumas possibilidades encontradas no comportamento do ser humano na organização;
- averiguar a importância do atendimento ao cliente;
- identificar as possibilidades de interação de marketing externo *versus* endomarketing;
- descrever as perspectivas e possibilidades do marketing de serviços, abordar um caso hipotético com ênfase em endomarketing.

METODOLOGIA

Para alcançar esses objetivos será utilizada a metodologia da pesquisa de dados secundários sobre marketing e marketing de serviços, coletados de livros e revistas que tratam do tema.

Ao final serão apresentados alguns dados com sugestões de atividades abordadas na literatura, que podem ser implementados, assim como os fatores motivacionais que eles necessitam para sobreviver.

2 DEFININDO MARKETING

Para se iniciar o trabalho proposto, faz-se necessário algumas definições teóricas de marketing, para melhor entendimento do assunto específico a ser explorado.

Desde o tempo da simples troca, passando pelo estágio da economia monetária, até os complexos sistemas de marketing dos dias atuais, as trocas têm-se realizado.

Até o século XVIII, o processo de comercialização não requeria muito esforço para vender o produto: a oferta era menor que a procura e o produtor era favorecido.

Ao se entrar na era da Revolução Industrial a oferta tornou-se agressiva para tentar igualar-se à procura, e nessa época, foi muito enfatizada a produção. Já no pós-Revolução Industrial, a oferta e a procura estavam equilibradas e as atenções se voltaram para a promoção das vendas como alternativa.

No final da década de 20 e início da década de 30 do século passado, nasceu o marketing, enfatizando o consumidor e as suas necessidades. Em, pouco tempo o marketing assumiu, na mente de muitos, projeções de salvador da sociedade e, na mente de outros, uma forma de corrupção da mesma sociedade.

Através dos tempos, diversas definições foram aparecendo sobre o que é MARKETING e, é válido citar uma conceituação elaborada pelo autor Philip Kotler, que afirma:

"Marketing é um processo social e administrativo pelo qual o indivíduo e grupos obtêm o que necessitam e que desejam, através da criação e troca de produtos e valor, com outras pessoas" (KOTLER, 1993, p. 32).

O marketing é um fenômeno que pode ser abordado sob vários ângulos. Com muita frequência o marketing é considerado apenas um conjunto de ferramentas e técnicas. Isto, entretanto, é uma forma perigosa de apresentar o marketing em qualquer organização, especialmente nas que produzem serviços.

Se o marketing for considerado apenas um conjunto de ferramentas, ele permanece de responsabilidade apenas de um grupo de especialistas em marketing, que estejam familiarizados com essas ferramentas e sejam dotados de conhecimento para lidar com elas. O resto da organização, por exemplo, o pessoal envolvido nas operações, recursos humanos, projetos, desenvolvimento e tecnologia, não estão preocupados com marketing, o que significa que não estão interessados nos clientes, nem nos seus desejos e anseios.

Focalizam-se nas ferramentas e técnicas de marketing e concentram-se no marketing como uma habilidade.

As atividades de marketing em que estas ferramentas e técnicas são utilizadas não levam a bons resultados, se o coração e a emoção não forem envolvidos.

Uma campanha publicitária bem projetada e bem executada por si só, não levará a bons resultados se as promessas da campanha não forem satisfeitas. Por exemplo, se o pessoal de operações, na função de entregadores, entregarem o serviço na data prometida. Se isso acontecer, a ferramenta "publicidade" foi um sucesso, mas, se for vista isoladamente dentro das atividades da organização, então o marketing fracassará.

O marketing como uma filosofia, ou seja, o conceito de marketing, tem que orientar todas as pessoas, funções e departamentos da organização. Ele tem que ser compreendido e aceito por todos desde alta gerência até o *office-boy*.

A busca da satisfação dos clientes de um determinado mercado, é a chave do sucesso em qualquer empreendimento. Para que o marketing

possa atingir com sucesso o seu objetivo, deve satisfazer, conquistar e manter clientes dentro de seu mercado.

O trabalho a ser desenvolvido pelo homem de marketing é grande e interminável, pois a cada dia surgem novas necessidades, que terão de ser igualmente atendidas e satisfeitas.

A seguir serão apresentadas algumas dessas atividades importantes na administração do marketing dentro de uma organização. A administração tem por metas: o planejamento e a execução da concepção, do preço, a promoção, a distribuição de idéias, bens e serviços, para criar trocas e satisfazer os objetivos organizacionais. Tem início, praticamente, na concepção do produto a ser comercializado, embalagem, "*design*", preço, canais de distribuição, distribuição física, comunicação, promoção e integração, para a satisfação do cliente.

O marketing apoia-se em quatro pilares: Mercado, Orientação para o cliente, Marketing integrado e Lucratividade.

Mercado. As empresas precisam definir os limites de seu mercado com muito cuidado, preparando planos de marketing específicos para cada mercado alvo.

Orientação para o cliente. A empresa precisará definir bem as necessidades do seu cliente, considerando o próprio cliente e a chave para mantê-lo é satisfazendo as suas necessidades. Ele satisfeito, comprará de novo, falará dos produtos da empresa para outros e, certamente, comprará outros produtos que a empresa vier a por no mercado.

Marketing integrado. É de vital importância que os empregados de uma empresa, que tenha por objetivo a satisfação dos seus clientes, invistam no treinamento de seus empregados, motivando-os a trabalhar em função do mercado.

Mais do que isso: que essa equipe esteja integrada em seus diversos departamentos, chefias e gerências, enfim, o marketing é muito importante para ser tratado apenas como um departamento isolado na organização. O marketing exige que a empresa desenvolva suas ações, tanto no marketing interno, como no externo.

O marketing interno é a tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários capazes de servir bem aos clientes. Portanto, o marketing interno deve preceder o externo. Afinal, não se pode divulgar bons serviços se não se estiver habilitados a oferecê-los com qualidade.

Por fim, a **rentabilidade** da empresa, seja ela privada, onde a meta é o lucro, ou uma organização sem fins lucrativos, onde para sobreviver é necessário fundos suficientes.

O objetivo do marketing é ajudar as organizações a atingir suas metas. Os homens de marketing, ao contrário do que dizem, têm uma preocupação constante com o lucro e estão sempre atentos à essas oportunidades de obtenção de lucros, que também é uma das funções do marketing.

Auferindo esses lucros, a organização sobrevive e pode investir mais na criação de bens e serviços que venham a satisfazer melhor o cliente do seu mercado.

Integração da empresa, sintonia com o mercado, geração de lucratividade, são algumas das tarefas que o marketing tem para solucionar e, estes desafios são impostos ao homem de marketing para manter-se nesse mercado competitivo de hoje em dia.

3 MARKETING INTERNO

Durante as duas últimas décadas, o conceito de marketing interno, ou endomarketing, emergiu, primeiro na literatura de marketing de serviços e depois, na literatura de gerência de serviços.

Um número cada vez maior de empresas têm reconhecido a necessidade dos processos internos de endomarketing; primeiro no setor de serviços e depois, pelos fabricantes de bens industrializados.

O endomarketing funciona como um processo gerencial holístico para integrar as múltiplas funções da empresa, de duas maneiras.

Primeiro, assegurar aos empregados, em todos os níveis da empresa incluindo gerências, que compreendam e vivenciem o negócio em suas várias atividades e campanhas no contexto ambiental; que suportem uma consciência, relativa aos clientes.

Segundo, assegurar que todos os empregados estejam preparados e motivados para agirem de forma orientada para os serviços. Segundo Christian GRÖNROOS:

"O conceito de endomarketing afirma que o mercado interno, constituído de empregados, motiva-se mais para a consciência dos serviços e o desempenho orientado para o cliente, se houver uma abordagem ativa do marketing, onde uma variedade de atividades são usadas internamente, de forma coordenada e ativa". (GRÖNROOS, 1995, p. 260).

A necessidade do endomarketing deve-se, em grande parte, ao clima hostil e competitivo entre as empresas, onde as competições saem do campo tecnológico avançado, e passa a ser substituído pelo "know-how" de serviços. O endomarketing, cada vez mais aprimorado com a emergente necessidade de treinar o empregado, orientando-o para o serviço, o bom atendimento, a busca o comprometimento do indivíduo com o nome da

empresa e o serviço que o mesmo executa, tornam o seu papel vital para a organização.

Faz-se necessário uma preocupação constante com a motivação do indivíduo dentro de sua equipe de trabalho. Com essa alavanca chamada "motivação", pode-se tornar possível o plano de marketing interno. Fazer o indivíduo participante e comprometido com os destinos de sua empresa, é um primeiro passo para o retorno desse investimento.

No marketing interno pode-se obter uma visão do empregado como cliente, e a visão de cargos como produto e, a partir daí, gerar um produto interno que satisfaça os desejos e as necessidades destes clientes, enquanto procura-se alavancar os objetivos gerais da organização.

Na realidade, de nada adianta um bom plano de marketing, com objetivos válidos, se a equipe de trabalho não estiver motivada.

Por isso, a aplicação do **marketing de incentivo** dentro do contexto de endomarketing é de grande valia e importância pois, este trabalho do "marketing de incentivo" tem por objeto a motivação do indivíduo, sem o que, a prática do marketing interno não seria possível, no estabelecimento das metas a serem atingidas.

Estimular, motivar, desafiar, incentivar as equipes de trabalho dentro da organização, é função do marketing de incentivo.

O reconhecimento é uma moderna ferramenta de trabalho do marketing de incentivo para a motivação de uma equipe interna, oferecendo-lhes recompensa financeira, premiações, viagens, com a finalidade de valorizar o desempenho do indivíduo em seu trabalho. O homem necessita de reconhecimento, de conquistar planos superiores, de perpetuar os seus feitos.

Nessa competição, o homem deseja se superar em suas metas e, sendo estimulado e incentivado, a organização somente terá a ganhar. A motivação caracteriza a base da sobrevivência humana: sem isso nada é conquistado ou adquirido.

O indivíduo necessita de motivação para estabelecer seus objetivos, sem o que, não se interessaria por nada. Quanto mais houver motivação entre as equipes de trabalho de uma organização, mais ela conquistará, em retorno positivo para o atingimento de suas metas.

Incentivando e criando um ambiente de confiança, a empresa estará proporcionando oportunidades para que o indivíduo faça mais por si e pela organização em que trabalha.

Muitos são os tratamentos que podem ser usados para identificar as necessidades dos empregados como por exemplo, a pesquisa de mercado, procurando entender melhor os desejos e as atitudes, da mesma forma que é usada para conhecer melhor os clientes do mercado externo.

Dentro do marketing interno pode-se usar todos os métodos e aplicativos do mercado externo; pode-se segmentar o mercado interno, aplicando técnicas de segmentação na implantação de horários de trabalho mais flexíveis, benefícios, etc.

MARKETING INTERATIVO

Promover a satisfação no momento em que vendedor/comprador interagem, é de aspecto fundamental para o **marketing interativo**.

Pode-se entender que o marketing interno tem como objetivo preparar os funcionários de forma a poderem oferecer os melhores serviços ao consumidor final.

Devido à natureza da produção e do consumo dos serviços, os clientes não são simplesmente consumidores passivos; ao mesmo tempo em que eles consomem um serviço, eles também tomam parte ativa na produção dos mesmos. Os empregados que interagem diretamente com os clientes são chamados de pessoas de contato ou, empregados de contato.

Às vezes são usados outros conceitos como: empregados de contato com o cliente, empregado de serviços, ou pessoal da linha de frente.

Qualquer um pode ser uma pessoa de contato, independente da posição ou cargo que ocupe na hierarquia. As interações que ocorrem, podem ser contatos pelo telefone, ou mesmo por fax e correspondência. O gerente, os supervisores podem também ser uma pessoa de contato, se os contatos diretos com o cliente fizerem parte de seu trabalho, de forma regular ou não.

O **marketing interativo** trata de qualidade de interação comprador/vendedor, onde esta qualidade está ligada a quem executa, portanto, a atuação deste indivíduo junto ao consumidor torna-se de suma importância na prestação do serviço da empresa que o emprega, não somente por sua qualidade mas também pela sua capacidade funcional. A função interativa do marketing reconhece cada componente, humano e não humano, envolvido na produção de um serviço.

Com isso, é importante considerar o marketing de incentivo e o marketing interativo como aliados fortes, na construção de um mercado interno interessado e comprometido com o sucesso da organização.

A utilização do marketing interno é importante para uma gestão bem sucedida do marketing global.

O seu produto interno tem que sofrer um processo de elaboração, para que possa servir bem o mercado externo, como base para o que será vendido lá fora, posteriormente.

O endomarketing tem como objetivo gerenciar os recursos humanos da organização, considerando o comportamento humano e a sua complexidade, tentando eliminar toda a confusão que possa ser gerada, a partir da administração destes recursos, buscando a qualidade dos serviços ofertados, com base no comprometimento individual de cada um, definindo ações que possam levar ao sucesso destes objetivos.

O **marketing externo**, descreve o relacionamento desenvolvido referente às tarefas de preparo, precificação, distribuição e produção dos serviços.

O **marketing interno** descreve as tarefas referentes ao treinamento e motivação dos funcionários da empresa. O **marketing interativo**, refere-se ao relacionamento entre os consumidores e empregados nos contatos pessoais.

O IMPORTANTE RELACIONAMENTO: ENDOMARKETING E MARKETING INTERATIVO

A capacidade e a motivação dos empregados para atender às expectativas dos clientes, são apoiadas pelos esforços do endomarketing.

Criam, mantêm uma cultura para serviços, assim como fazem um marketing ativo de novos produtos e serviços, bem como todas as campanhas e atividades de marketing dirigidas aos empregados preparando seu corpo funcional para a chamada "hora da verdade". O endomarketing é de responsabilidade da alta gerência mas é, também, responsabilidade de cada gerente e supervisor.

É claro que as necessidades pessoais de cada cargo e o encorajamento dos supervisores aos empregados, assim como a sua carreira e a imagem que tem do empregador, são pesos de impacto na interação comprador-vendedor.

A ambigüidade influencia o papel do empregado na maneira de encarar os clientes. De um lado, o que a organização espera dele, de outro lado, os seus conflitos pessoais entre o que a gerência considera importante e a oportunidade de concretização de algumas das intenções colocadas pela gerência.

O que acontece quando clientes e empregados encontram-se e interagem determinará a experiência do cliente, e se irá corresponder às expectativas.

Portanto, a satisfação das promessas no momento em que o comprador/vendedor interagem é de aspecto fundamental para a função

de marketing interativo. As pessoas de contato são, normalmente, a chave do sucesso. Entretanto, sistemas operacionais, recursos físicos, clientes e seus companheiros, também clientes, influenciam o desempenho do marketing interativo.

Embora o papel dos recursos humanos tenham uma grande importância, não deve se super-estimado. Em primeiro lugar, porque existe uma gama de situações em que os clientes interagem com sistemas e recursos físicos, automatizados, como por exemplo, o caixa automático bancário, que presta um apoio operacional de grande valor positivo, porém não se deve esquecer que, a tecnologia, ou o sistema automático pode falhar nas mãos do cliente, ou então, o cliente não conseguir operá-lo. Nesse momento a chave para a recuperação da situação é o empregado consciente do cliente e orientado para os serviços.

O marketing interativo e o cumprimento das promessas são quase que totalmente da responsabilidade do setor de operações e de outras funções, que por tradição, não pertençam ao marketing. Entretanto, os empregados envolvidos nessas funções são chamados de “Marqueteiros de Plantão”.

4 AS ATIVIDADES DO ENDOMARKETING

Não existe uma lista estrutural que determine as atividades de um programa de marketing interno. Qualquer função ou atividade que tenham impacto sobre a consciência que os empregados tenham para os serviços e para os clientes, pode ser considerada como atividade. É claro que tem-se que possuir a noção de que o endomarketing, antes de tudo, é uma filosofia de gestão de recursos humanos e que, sistematicamente, desenvolve a cultura para os serviços. Algumas atividades do endomarketing podem ser identificadas sob os seguintes aspectos:

TREINAMENTO e DESENVOLVIMENTO

Resume a falta de compreensão das estratégias da empresa e da existência e importância dos "Marqueteiros de Plantão"; se são as pessoas de contato que estão sempre presente, a falta de conhecimento ao nível operacional e resultante, também, da insuficiente transmissão de informações por parte da empresa.

Isso pode ser observado, tanto aos níveis de empregados de contato, quanto nas gerências. O problema aqui é de atitude; as atitudes podem ser mudadas, normalmente, os problemas advêm da falta de compreensão dos fatos, portanto, a melhoria do nível de conhecimento transforma as atitudes.

O treinamento é quase sempre um componente básico e necessário em um programa de endomarketing. Por isso a sua prática e utilidade é de grande importância na elaboração do programa de marketing interno.

APOIO DA GERÊNCIA E COMUNICAÇÃO INTERNA

O programa de treinamento, por si só, não é o bastante em um programa de endomarketing. Para se conseguir continuidade é necessário o apoio das gerências acreditando e liderando a mudança; encorajando os seus subordinados nas tarefas do cotidiano, envolvendo as equipes no planejamento e na tomada de decisões, promovendo o "*feedback*" nos dois sentidos, mantendo o fluxo de informações e comunicações sempre abertos, estabelecendo um clima interno aberto e encorajador. O apoio gerencial e a comunicação possuem caráter predominante no gerenciamento de atitudes do endomarketing.

FERRAMENTAS DE ADMINISTRAÇÃO PESSOAL E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

É essencial obter e manter o empregado na empresa. Devido à abordagem gerencial tradicional, a maioria dos empregados são apenas considerados custos e não geradores de receitas.

A falta de estruturação do quadro pessoal no desenvolvimento de um plano de carreira é bastante evidente, porém, freqüentemente aplicado.

COMUNICAÇÃO EXTERNA DE MASSA

Os efeitos internos de qualquer campanha publicitária para o mercado externo, dificilmente são reconhecidos como um público-alvo bastante interessante e responsivo.

As campanhas publicitárias, folhetos e anúncios, devem ser apresentados aos empregados, a fim de gerar uma atitude de comprometimento e cooperação entre grupos de empregados que são afetados pelos esforços da comunicação externa.

A PESQUISA DE MERCADO

A pesquisa de mercado pode ser utilizada internamente, a fim de descobrir, por exemplo, a relação do empregado com as tarefas e o desempenho orientado para os serviços.

A SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

A segmentação do mercado também pode ser utilizada para encontrarmos o tipo certo de pessoas para as várias tarefas e posições dentro da organização.

5 ANALISANDO O COMPORTAMENTO HUMANO NA EMPRESA

Faz-se necessário uma pequena abordagem deste fator, importante no marketing interno, levando-se em consideração que o produto a ser tratado é o ser humano, o seu desempenho, as suas satisfações ou insatisfações, enfim, o seu comportamento.

OS PROBLEMAS

Dentre os problemas a serem equacionados pelo endomarketing, podem ser citados:

- Como determinar que grau de autoridade deve ser delegado pela organização aos seus subordinados;
- como distinguir os valores sócio-culturais de cada indivíduo;
- como evitar conflitos internos e melhorar a qualidade de trabalho;
- como elevar a moral e favorecer o desenvolvimento individual de cada empregado.

Certamente são inúmeras as questões a requerer a atenção e os cuidados por parte do departamento de recursos humanos, onde, na maioria das empresas, são resolvidos estes impasses.

ADMINISTRANDO O PROBLEMA, UTILIZANDO O ENDOMARKETING

É óbvio que problemas como os descritos são encontrados diariamente em todas as organizações. Avaliar e gerenciar estas questões, não devem ser atribuídos somente ao departamento de Recursos Humanos; cabe-lhes sim, uma parcela deste trabalho, porém, ao se fazer uso do plano gerencial do endomarketing, estar-se-á distribuindo esta tarefa a todos os departamentos da empresa, com seus gerentes, supervisores preocupados com a melhora do seus subordinados, e com os serviços que possam ser-lhes oferecido pela organização.

A importância da gestão estratégica de marketing interno tem como premissa providenciar o saneamento das dificuldades que afetam a comunicação, integração e bom atendimento ao mercado interno da empresa.

A falta deste trabalho, provoca desinformação interna, onde o pessoal de contato não terá acesso às informações que direcionam as metas e objetivos da organização, com isso o plano e diretrizes que tiverem sido traçados se perderá. Cabe ao endomarketing promover esta conciliação entre e equipes, gerentes e supervisores, fazendo com que cada indivíduo seja comprometido com sua tarefa na empresa.

ELIMINANDO A CONFUSÃO NO MERCADO INTERNO

A importância do sincronismo interno reflete amplamente no mercado externo.

Os seres humanos possuem uma característica única de passar emocionalmente suas impressões na própria aparência física. É facilmente

detectável a satisfação e o empenho do empregado, assim como o sentido inverso.

Quando alguém entra em uma loja e é bem recebido pelo balconista que o atende com satisfação, provavelmente sairá satisfeito e retornará. Agora, se o atendimento for ruim, talvez você não compre e até faça uma divulgação negativa da loja.

Conclui-se então que o fator predominante foi o humor do empregado que o atendeu. A empresa tem obrigação de preocupar-se e atender as necessidades de seus funcionários, sejam estas as de sobrevivência, crescimento profissional e financeiro, treinando-o e oferecendo oportunidades de melhoria e reconhecimento por seus atributos.

Promover a integração entre os funcionários, elevar o moral e oferecer programas de incentivo. São algumas das opções disponíveis e ao alcance dos gerentes, supervisores e encarregados de departamentos; afim de conciliar o comprometimento e a participação de todos os envolvidos no Programa de Ação da empresa, para obtenção do sucesso externo.

6 ANALISANDO A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Duas tendências dificultam a integração eficaz da organização: uma é a tendência para o crescimento da unidade administrativa e outra, é a tendência para a crescente complexidade da estrutura da organização.

Quanto mais complexa for a estrutura formal, maiores os problemas relacionados à prestação de um bom serviço ocorrerão. A organização como tal pode vir a ser um sério obstáculo para a cultura de serviços.

Quanto maiores, mais complexos, mais rígidos e pouco adaptáveis. O planejamento inteligente por parte da administração ao estabelecer a estrutura formal da organização, pode contribuir muito para melhorar a qualidade das relações humanas.

A estrutura mais nivelada, menos complexa, com um máximo de descentralização administrativa, tende a criar um potencial de atitudes melhores, chefias mais eficazes e maior responsabilidade individual e iniciativa entre empregados.

Além disso, uma situação desse tipo estimula o desenvolvimento da auto-expressão e da criatividade, que são necessárias para a satisfação pessoal dos empregados e constituem um ingrediente essencial da vida democrática.

As pessoas criam uma estrutura de valores e contatos pessoais, bons e ruins, que tornam a estrutura formal menos ou mais complicada.

As atitudes positivas entre os empregados envolvidos podem tornar possível a solução de problemas criados por uma estrutura complexa.

O sucesso ou fracasso de qualquer negócio dependerá da habilidade de administração da equipe gerencial. Avaliar situações, examinar informações disponíveis e chegar a decisões, enfim, criar um ambiente compatível com as propostas da organização e função desta equipe.

Isto tudo será refletido nos sistemas de informações que focalizam as atividades internas, os departamentos tenderão a olhar o seu interior, buscando melhorar seu desempenho relativamente aos padrões especificados pelo sistema de controle da organização.

Bons serviços requerem cooperação entre as várias funções e departamentos para formular, desenvolver e executar os serviços.

Departamentos entusiasmados e participantes, buscando integração com outros grupos da organização, interessados em avaliar um número maior de problemas, oferecendo opiniões acerca de soluções mais rápidas e eficazes é objetivo do marketing interno na complexa estrutura organizacional; levar a empresa a uma cuidadosa avaliação das suas capacidades internas de produtividade. Nenhum plano de marketing conseguirá sucesso em áreas compostas por funcionários que não possuam realmente especialização.

7 MARKETING INTERNO - IMPORTÂNCIA E UTILIZAÇÃO

A necessidade crescente da utilização do endomarketing nas organizações começaram a surgir a partir do momento que tão somente a evolução tecnológica de ponta já não era suficiente para conquistar e manter clientes como fiéis compradores.

O público cada vez mais exigente, procura incessantemente algo mais nos produtos que são encontrados no mercado. Com toda a evolução e automação industrial, os facilitadores para compra estão dia a dia mais à mão. Para comprar já não é mais necessário sair de casa: simplesmente, basta usar o telefone, o computador, o correio, etc. Com tudo isso ofertado e ao alcance da mão, as empresas procuram velozmente inovações para sair à frente de seus concorrentes.

Nesse momento a atuação do endomarketing faz a diferença; só que é necessário investir nos empregados, levando todos os objetivos e metas da empresa até eles, informando o programa de atuação da empresa, valorizando o funcionário como peça chave importante na mudança. Treinando e motivando o indivíduo, atendendo assim suas necessidades e insatisfações dentro da organização.

O marketing interno trata o empregado de uma forma mais própria, atendendo-os mais individualmente, dando-lhes a oportunidade de expressar suas opiniões acerca de seu trabalho, enfim, de participar do jogo e não somente obedecer ordens, fazendo-o sentir-se parte integrante da organização onde trabalha. Com isso o indivíduo produz melhores resultados para a mesma. O endomarketing funciona como um processo gerencial envolvendo desde os níveis elevados da empresa, como gerências, até os níveis mais baixos, conscientizando-os das necessidades do negócio da empresa onde trabalha. A importância do endomarketing está no fato de que ele permite à gerência abordar todas essas atividades de forma muito mais sistemática e estratégica.

8 O PRODUTO DO MARKETING INTERNO

Assim como empresas precisam de bons produtos para poderem ser aceitas no mercado, o mesmo se aplica ao endomarketing. O fato de um bom emprego e ótimo ambiente de trabalho já não bastam, em muitos casos. É necessário que a organização ofereça ao seu mercado interno um produto atrativo, motivando os empregados, fazendo com que possam responder favoravelmente às ações orientadas para o cliente.

Para isso, é necessário incorporar ao plano estratégico gerencial de marketing, o endomarketing, que cuida minuciosamente de proporcionar estímulos e conquistar o comprometimento da equipe, monitorando os resultados e as ações para atingir este objetivo.

Assim como um produto, ao ser lançado no mercado sofre a avaliação de seu consumidor, o produto do marketing interno também é medido pelo grau de satisfação ou insatisfação do empregado, ambientando-o, motivando num processo contínuo de acompanhamento e reciclagem.

9 O ENDOMARKETING COMO BASE DO MARKETING EXTERNO

Como uma boa educação começa no lar, quando da formação sócio-cultural do ser humano, o endomarketing vem sendo reconhecido cada vez mais nas empresas dos países do primeiro mundo, como a base fundamental para o desempenho externo de marketing bem sucedido. O endomarketing é uma estratégia gerencial e seu foco recai sobre desenvolver nos empregados uma consciência do cliente.

Assim como bens e serviços são vendidos aos consumidores através de campanhas específicas, todos os objetivos e interesses da organização devem, primeiramente, serem vendidos aos empregados, antes de serem colocados externamente.

Esta comunicação ao seu mercado interno de empregados deve receber a primeira atenção, se a empresa objetiva o sucesso no mercado externo.

"Um serviço eficaz requer pessoas que compreendam a idéia"
(GRÖNROOS, 1995, p. 279).

Um dos exemplos mais claros para explicar esta importância são as garantias de serviços. Um dos meios de atrair clientes é garantir-lhes que receberão um serviço correto e sem problemas no seu funcionamento.

O endomarketing tem múltiplas funções dentro da organização e a primeira delas é a de assegurar que todos os níveis de empresa, incluindo gerências, compreendam e vivenciem as ações do negócio em suas várias atividades.

A premissa do endomarketing é de que, uma troca interna entre a organização e as equipes de empregados deve funcionar eficazmente, antes que a empresa possa ter êxito no alcance de suas metas relativas aos mercados externos.

OS OBJETIVOS DO ENDOMARKETING NA ORGANIZAÇÃO

O principal objetivo é gerenciar e implementar programas internos de ação, de forma a motivar os empregados. Mas, existe um segundo objetivo que decorre do primeiro, que torna-se um facilitador para a empresa vender suas idéias aos seus funcionários; quanto melhor funcionar o endomarketing, mais atraente será a empresa, aos olhos dos seus empregados.

Com essa visão positiva da organização, o empregado pode interagir entre a empresa e o cliente, com mais consciência e comprometimento com os objetivos da mesma, atraindo a fidelidade dos clientes e atendendo com motivação as metas da empresa para a qual presta seus serviços.

A NECESSIDADE DE UM INVESTIMENTO GLOBAL

Não adianta investir somente na cultura, em novos valores ou nas mentalidade e conhecimento das pessoas. É necessário criar apoios no sistema, que facilitem a prática e que consolidem a sinergia do comprometimento.

É muito comum nas empresas, o investimento em treinamento de chefias em geral. Os programas introduzem conceitos culturais novos na cabeça destes indivíduos, mas, ao retornarem ao seu meio de trabalho trazendo esses novos conceitos, não conseguem implantá-los, pois, colegas ou chefes não falam a mesma linguagem, não entendem, e até, recusam-se a participar. Com isso instala-se um divergente choque de opiniões.

Numa cultura avançada, todos devem falar a mesma linguagem; os treinamentos modernos devem introduzir conceitos culturais que facilitem o comprometimento. Mas, não basta treinar por treinar: é preciso globalizar, atingido todos os funcionários. Dessa forma poderemos gerar incentivos à mudança comportamental, difundindo esses valores a todos os segmentos da organização, dentro de um planejamento de apoio à nova cultura.

10 COMO IMPLEMENTAR UMA ESTRATÉGIA DE ENDOMARKETING

Segundo descreve GRÖNROOS (1995, p. 295),

Ao começar a planejar e implementar uma estratégia de endomarketing, algumas diretrizes devem ser observadas antes de tudo. O foco interno do endomarketing deve ser reconhecido e totalmente aceito pela gerência.

Os empregados sentem que a gerência os considera importantes quando lhes é permitido participar do processo de pesquisa interna, quando, no planejamento de seus ambientes de trabalho, nas metas e escopo de suas tarefas, nas rotinas de informações e "feedback" e nas campanhas internas. Quando os empregados compreendem que são capazes de se envolver na melhoria de algo que lhes é importante, eles ficam dispostos a se comprometerem com o negócio e com a estratégia do endomarketing.

Porém não se pode jamais esquecer o foco externo da estratégia do endomarketing: toda a melhoria que for conquistada no ambiente de trabalho e nas tarefas dos empregados tem por objetivo impactar o marketing interno, melhorando a qualidade do serviço oferecido ao mercado externo, refletindo positivamente no desempenho do marketing externo da organização.

Quanto mais sólida e consolidada a cultura de serviços na empresa, mais fácil será o trabalho de divulgação de uma campanha de marketing.

PROJETOS E AÇÕES DO ENDOMARKETING

Segundo o autor Wilson Cerqueira,

Endomarketing são projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias visando:

- *a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura;*
- *a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das empresas;*
- *a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a conseqüente redução de custos;*
- *o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfação, que possam afetar o sistema organizacional;*
- *a melhoria do relacionamento interpessoal;*
- *o estabelecimento da administração participativa;*
- *a implantação de ações gerenciais preventivas. (CERQUEIRA, 1994, p. 51).*

O projeto de endomarketing estabelece um forte componente de comunicação integrada, desenvolve positivamente a auto-estima e facilita a pratica da empatia e da afetividade, melhora a comunicação, o relacionamento, e estabelece a base motivacional para o comprometimento com o sistema organizacional.

PROJETO BÁSICO

São todos aqueles que objetivam a prática de valores essenciais, tais como: qualidade, maior produtividade, redução de custos, racionalização dos sistemas.

Tem por premissa estabelecer valores culturais e crenças que nortearão no processo de comprometimento.

Estabelecendo uma linguagem cultural homogênea entre as chefias e todos os funcionários, treinando as chefias que são consideradas como formadoras de opinião interna, difundindo os fundamentos de base necessários à implementação da sinergia do comprometimento, permitindo que a difusão da base seja lenta e gradual, das pessoas envolvidas com a nova sinergia implantada, proporcionando uma base cultural para os demais projetos de endomarketing.

Tendo como objetivo a abertura de um canal alternativo de comunicação para cima, até o maior nível hierárquico, gerando assim um retorno no sentido contrário, com respostas e soluções para os problemas.

Evitando que chefias intermediárias bloqueiem o canal de comunicação entre os níveis mais altos e os mais baixos.

Desenvolvendo a transparência e a empatia em todos os níveis hierárquicos, alavancando a filosofia da iniciativa para a solução de problemas comuns e agilizando a resolução dos mesmos.

PROJETO DE DESENVOLVIMENTO CULTURAL.

São aqueles que ajudam a consolidar a base cultural, através do reconhecimento da base cultural, através do reconhecimento e valorização do ser humano.

Suas premissas são as de não aceitar que o bom funcionário jamais fique estagnado numa área, porque se tornou vital ou imprescindível.

A empresa deve informar aos funcionários os cargos que estão em aberto na empresa, dando preferência ao pessoal interno, oferecendo-lhes a oportunidade de progresso profissional e funcional em qualquer departamento.

Deve também minimizar as frustrações dos funcionários devido à falta de perspectivas de crescimento na empresa, evitando assim conflitos e insatisfações; incentivando e valorizando o esforço, a iniciativa e a vontade de crescer individualmente. Os objetivos deste projeto são:

- Proporcionar a todos os funcionários a possibilidade de crescimento funcional;
- gerar afeição do funcionário para com a empresa;
- gerar um banco de dados para futuro aproveitamento;
- proporcionar ao departamento de recursos humanos, maiores oportunidades de conhecer o seu pessoal.

PROJETO DE SEGURANÇA

São desenvolvimentos para garantir que a base cultural estabelecida seja desenvolvida.

Devido às diferenças sociais, culturais e estruturais, à medida que a empresa se desenvolve, mais difícil torna-se o relacionamento pessoal entre a diretoria e os chefes de diversos níveis, afetando a comunicação nos dois sentidos e eliminando as oportunidades de aproximação.

Este distanciamento produz feridas, "máfias" e espaços vazios nas chefias e, poderão gerar inúmeros problemas operacionais que afetarão o sistema de produção, gerando um sistema de isolamento e prepotência nos níveis de chefia, represando com isso as informações e dificultando as decisões para cima.

O projeto de segurança objetiva maior interação entre as chefias de diversas áreas e dos vários níveis, aumentando a comunicação vertical, sem o rigor da hierarquia.

Procurando eliminar os conflitos laterais pela maior integração, agilizando a comunicação preventiva, afinados pelo incentivo e maior conhecimento interpessoal.

Identificar as insatisfações pessoais ou grupais, assessorar, transmitir a mensagem da empresa, demonstrar valorização e respeito também fazem parte desse projeto. Deixando transparentes todos os interesses da organização para o seu mercado interno.

PROJETOS SUPLEMENTARES DE RECURSOS HUMANOS

São quaisquer projetos que facilitem e melhorem o grau do comprometimento das pessoas; apesar de não serem essenciais, mas que podem ser implantados em função dos meios e recursos disponíveis como: jornal interno, competições esportivas, prêmios por tempo de serviço.

PROJETOS AVANÇADOS

São aqueles que trabalham com a combinação da motivação psicológica e material: desafio x recompensa.

A introdução de estímulos motivacionais materiais, buscam aumentar o nível de produtividade, melhorar a qualidade, etc., porém é muito arriscado, pois dinheiro e prêmios são motivadores de curta duração, ou seja, ao perder ou não receber mais, acabam por tornar-se desmotivadores.

Este é um dos motivos de serem chamados de projetos avançados, porque não devem ser implantados sem que haja um nível cultural evoluído no campo do comprometimento, através de estímulos de conscientização e motivação psicológica.

Desenvolvendo as consciências e tratando-as com distinção pelos seus méritos, teremos consolidada a base para a qualidade.

Os projetos avançados tem como objetivo a criação de um sistema de avaliação coletiva, por área de trabalho, visando a premiação de cada um dos seus componentes. Aperfeiçoando a produtividade, qualidade, segurança no trabalho, limpeza e ordem, avaliando quais as áreas que necessitam de maior ajuda e acompanhamento técnico e operacional.

Criar um time sadio e com espírito de unidade é a principal intenção desse projeto dentro do endomarketing.

Quanto a sua implantação, podem ser feita por meio de projetos sistêmicos e projetos de irradiação cultural.

Os projetos sistêmicos são aqueles implantados obrigatoriamente em toda empresa para servir de base para outros projetos, enquanto que os projetos de irradiação cultural são projetos implantados em áreas voluntárias e que contaminam outras áreas, gerando sua expansão. São mais lentos, porém, consolidam efetivamente o sistema.

Como se pode verificar, os projetos de endomarketing são estratégicos, portanto, nenhuma empresa deve partir para implementação dos projetos de endomarketing, sem compreender a relação existente entre projetos de segurança, cultural e de base.

Deve-se também considerar que é comum o boicote de chefias envolvidas no desenvolvimento da nova cultura, à partir do momento que se sintam ameaçados pela nova filosofia de transparência.

Muitas vezes o que falta nas bases operárias, não são apenas soluções, mas sim, respostas. No entanto é preciso apresentar a transparência dos níveis superiores dizendo o porquê das decisões tomadas.

11 MOTIVANDO O COMPROMETIMENTO

Nas interações de trabalho encontram-se os mais variados tipos de comportamento e as mais diversas atitudes individuais.

Na realidade, não se tem condições de descrever todos os tipos de pessoas, pois cada uma representa uma individualidade diferente. Cada indivíduo busca satisfazer suas necessidades, e carências, entretanto, a vida e o dia-a-dia colocam alguns parâmetros, restringe e estabelece regras para reconhecer as principais condutas.

Para encontrar a satisfação pretendida tem-se que se submeter às restrições de todos os tipos. A própria sociedade defende e pune aqueles que infringem as restrições impostas. Para isso existe um mecanismo chamado justiça. Nos processos de mudança cultural, torna-se fundamental o estabelecimento de valores básicos para a obtenção da sinergia do comprometimento.

Entretanto, nada disso garante que as pessoas pratiquem e comprometam-se com essa filosofia. Para tanto, o marketing interno tem o objetivo de desencadear este processo de comprometimento do empregado com sua organização. Por isso tem-se que estimular o colaborador, oferecendo-lhe estímulos, provocaremos tensão e ansiedade e ele buscará eliminar estes sentimentos satisfazendo suas necessidades.

Além dos estímulos, outro agente motivador é a empatia que supre com ênfase a necessidade de segurança psicológica de qualquer ser humano. A empatia é uma grande facilitadora do comprometimento pois, sem ela, dificilmente a auto-estima das pessoas será preservada.

"Não basta vestir a camisa da empresa; as pessoas deverão ter a empresa tatuada, ou seja, em estado integral de empatia," defende CERQUEIRA (1994, p. 44).

Em resumo, as carências ou necessidades estão quase sempre ligadas à busca de segurança e reconhecimento, por isso, os estímulos desenvolvem a auto-estima e a empatia, que são supridores dessas necessidades.

A mudança do perfil e a maturidade dos indivíduos e dos grupos, muitas vezes é lenta, mas deve ser perseguida de forma constante. O processo de reeducação exige monitoração e persistência de trabalho, por que o nosso produto é humano e a mudança comportamental não pode ser prevista.

PROMOVENDO O BOM RELACIONAMENTO ENTRE OS DEPARTAMENTOS

Em princípio, as funções de negócio devem se mesclar harmoniosamente para alcançar a totalidade dos objetivos da empresa. Na prática, relações interdepartamentais são freqüentemente caracterizadas por grandes rivalidades e desentendimentos.

Alguns conflitos interdepartamentais provêm de diferenças de opinião, à medida que seja de maior interesse para a empresa; algumas resultam de trocas reais entre o sucesso do departamento e o sucesso da empresa; e ainda outros, acontecem em razão de preconceitos departamentais.

Numa organização, cada departamento tem um efeito sobre a satisfação do cliente, através de suas atividades e decisões.

Sob o conceito de marketing, todos os departamentos necessitam "pensar no cliente", trabalhando juntos para satisfazer às necessidades e expectativas do cliente.

Cabe ao departamento de marketing insistir nesta premissa, coordenando as atividades internas de marketing na empresa, procurando

facilitar o entrosamento de marketing com finanças, produção com outros departamentos, etc.

Pode-se realizar, através do endomarketing, esta tarefa de integração e coordenação, educando e cultivando os projetos educacionais que visem a cultura para os serviços com a intenção de conquistar o comprometimento da equipe organizacional.

QUALIDADE TOTAL NO ENDOMARKETING

Se a filosofia corporativa não muda nem pequenos detalhes, se não há nenhuma estrutura ou treinamento que sejam oferecidos, eis um passo poupador de tempo e dinheiro que qualquer um pode dar: pergunte aos clientes externos o que eles querem.

O significado básico do endomarketing, processos gerenciais, gerenciamento de atitudes e gerenciamento da comunicação, são, antes de tudo, as atitudes dos empregados e a motivação dos clientes para uma consciência de serviços, tem que ser gerenciadas.

O melhor controle é aquele que resulta da responsabilidade atribuída a cada um, pois, certo grau de autonomia deve estar à disposição de todos.

Só com três atributos divinos: onipresença, onisciência e onipotência, seria fácil ao empresário desempenhar a mais importante missão dentro da organização: relacionar-se diretamente com todos os clientes em todas as situações. Na ausência dessas qualidades transcendentais, a saída é delegar competência.

No entanto, é necessário saber delegar, transferir poder e responsabilidade a pessoas que tenham condições técnicas e emocionais para bem assumir o que lhes for delegado. É preciso contar ainda com ágil sistema de comunicação capaz de proporcionar respostas rápidas. Assim é

possível vencer medos, barreiras e preconceitos associados à divisão de poder e responsabilidade.

Delegar significa colocar o poder de decisão o mais próximo da ação; o que quase sempre é feito baseado em procedimentos escritos. O regulamento não pode ser embaraço à solução das situações imprevistas: O bom senso deve sempre prevalecer. A presteza com que o cliente é atendido, determina a aproximação ou rejeição a empresa.

A implantação da qualidade total tem como pré-requisito a transparência no fluxo de informações dentro da empresa. Todos devem entender qual é o negócio, a missão, os grandes propósitos e os planos empresariais.

A participação coletiva na definição dos objetivos é a melhor forma de assegurar compromisso de todos com sua execução.

Serve também para promover maior conhecimento do papel que a atividade de cada um representa. A comunicação com os clientes é imprescindível. É importante transmitir a eles as idéias de missão da empresa seus objetivos, produtos e serviços.

12 A POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

Esta é uma das partes mais importantes dos requisitos estratégicos do endomarketing. Procedimentos de recrutamento, plano de carreira, sistemas de gratificações e assim por diante, constituem partes vitais de uma cultura de serviços.

O bom desempenho nos serviços é responsabilidade em grande parte da administração de recursos humanos.

O direcionamento desses objetivos deve ser o mais importante dentro desta área da administração; sem que possuam habilidade e orientação para o serviço, procedimentos de recrutamento e sistemas de gratificação de nada adiantarão, para orientar e gerar consciência para o serviço nos empregados, e então, a cultura para serviços dificilmente será alcançada pela empresa.

Bons serviços tem que ser recompensados, e as realizações têm que ser medidas de forma que os empregados compreendam sua importância para a organização.

Muitas vezes os funcionários são forçados a fazerem coisas sem sentido, só porque o sistema de avaliação e recompensa estava errado. Se os empregados sentirem que são recompensados por realizações, e não sua excelente qualidade de serviço, a implantação de cultura para serviços estará fadada ao fracasso.

TREINAMENTO PARA OS SERVIÇOS

Através do treinamento de funcionários, os requisitos de conhecimento e atitudes para um bom serviço podem ser alcançados. Treinar funcionários é também parte integrante do endomarketing. Em

organizações onde existem valores distintos e normas não orientadas para serviços, uma atitude de resistência à mudança pode ser esperada. Para se eliminar essa resistência faz-se necessário a criação de pré-requisitos estratégicos, organizacionais e gerenciais para a prestação de bons serviços, tudo isso discutido previamente. Em grande parte a resistência a mudança é uma questão de atitude.

Se a empresa sempre operou de uma forma, como por exemplo, orientada para a burocracia, não é fácil para os indivíduos desta organização pensar em novas direções.

Isto é aplicável tanto à gerência quanto ao resto da organização se o principal objetivo for todo esse pessoal se motive para o pensamento e o comportamento orientados para serviços. Então é preciso oferecer-lhes conhecimento de como uma organização de serviço opera, em que consistem os relacionamentos com os clientes, e o que a organização espera de cada indivíduo.

Não se pode esperar nada de uma pessoa que não compreende o que está se passando. Deve-se conscientizar cada um de sua missão na empresa, suas estratégias e objetivos gerais, assim como as metas de seu departamento e função e de suas próprias metas pessoais.

Em programas de treinamento, o treinamento orientado para o conhecimento e os relativos a atitudes diretas estão inter-relacionadas. Quanto mais instruída for a pessoa, mais fácil será para que ela tenha atitudes positivas. É importante compreender que atitudes raramente podem ser alteradas sem conhecimento.

COMUNICANDO AO MERCADO INTERNO

A comunicação com o mercado é parte substancialmente importante do marketing, mas, essa mesma comunicação é também muito importante na função de interação da empresa.

O que os empregados dizem, como dizem, como se comportam e como se comunicam com os clientes, o efeito comunicação, se bem utilizado, pode ter um valor positivo elevado.

Jornais ou boletins informativos da empresa podem ser usados para apoiar a equipe interna. A divulgação de projetos de equipes, visitas a clientes que foram bem sucedidas, etc.

Tudo que estiver relacionado com o programa de serviços, como o quadro de avisos, são fontes de informação para muitos. A utilização destes quadros de aviso para a divulgação de informações sobre todos os tipos de serviços, gráficos de desempenho, fotos de equipes, entre outros recursos. Estes quadros de avisos podem gerar uma séria melhoria nos serviços.

Eles devem-se manter sempre atualizados, e serem elaborados com muita responsabilidade; nesse quadro temos a possibilidade de delegar tarefas a funcionários, bem como gerar orgulho pelas conquistas. A campanha de serviços deve ser vendida de forma efetiva e com muita coerência.

A empresa deve promover reuniões de equipes em vários níveis da organização com o objetivo de proporcionar a oportunidade de cada indivíduo manifestar-se, falar de dificuldades e oportunidades, bem como para elogiar a equipe pelos bons desempenhos. Com isso se estará gerando iniciativa a melhores desempenhos na qualidade dos serviços.

Mantendo os seus funcionários bem informados, sobre o mercado interno e externo da organização, tendo sempre a mão a filosofia e as metas que estão sendo almejadas pela empresa, certamente teremos um pessoal mais atento e interessado nos problemas e soluções da equipe que trabalha. As gerências devem enfatizar constantemente a qualidade dos serviços.

A participação da gerência junto a seus subordinados faz parte do conceito de reconhecimento e bons serviços aos clientes internos; afinal os seus subordinados são seus clientes.

O comportamento de gerentes e supervisores, refletem a importância da qualidade. A sua efetiva participação, questionando, observando e respondendo aos seus funcionários, cria uma educação para os bons serviços.

13 PROPOSTA DE CONDUÇÃO DE UM PROGRAMA DE ENDOMARKETING

Considerando que a qualidade de atendimento ao consumidor depende das pessoas dentro das empresas, é preciso motivar os funcionários da empresa a prestarem sempre um atendimento diferenciado e personalizado a cada cliente. É preciso investir em qualidade de atendimento para se obter sucesso nas negociações. O consumidor é o ponto de partida para uma mudança no eixo decisório das empresas.

Também, não é só o tratamento ao consumidor que precisa ser modificado. Atualmente, toda e qualquer alteração administrativa dentro de uma empresa está totalmente vinculada à comunicação, pois as mudanças devem iniciar dentro da própria vontade de cada um.

Não adianta um administrador querer modificar ações e conceitos consolidados por anos e anos de prática, se não conseguir mudar esses conceitos e atitudes dentro da visão dos seus subordinados, a fim de que eles também queiram modificar suas ações, assim como não adianta pesquisar, criar um produto novo, eficiente, necessário, sem a devida comunicação, divulgação e oferta do produto ao seu público-alvo, fundamentando as relações.

Para que ocorram as modificações necessárias e até mesmo exigidas, as relações interpessoais são uma das chaves, a base da escolha do cliente e da adaptação da empresa.

Nos dias atuais, o marketing não é apenas uma função, mas é sim, uma forma de se realizarem negócios, tornando-o algo tão essencial para a empresa quanto a qualidade e a eficiência de sua linha de produção, atendendo ao cliente em suas verdadeiras necessidades através da comunicação adequada, que expresse a realidade do caráter da empresa, como um todo.

O treinamento, por sua vez, é imprescindível. O funcionário colaborador precisa ter conhecimento de suas tarefas com amplitude. O treinamento gera a independência nas pessoas e, com isso, a necessidade da presença e decisão do administrador diminui, devido ao treinamento nos moldes da empresa, onde passara a conhecer toda sua parte política e os procedimentos relativos a determinadas funções.

O treinamento, sob o seu aspecto mais amplo, é um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades, em função de objetivos definidos. No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização da tarefa e do ambiente de habilidades.

Ele tem por finalidade ajudar a alcançar os objetivos da empresa, proporcionando oportunidades aos empregados de todos os níveis, de obterem o conhecimento, prática e conduta requeridos pela organização. O conteúdo do treinamento pode envolver quatro tipos de mudança de comportamento, a saber:

Transmissão de informação: elemento essencial em muitos programas de treinamento é o conteúdo: repartir informações entre os treinados como um corpo de conhecimentos.

Desenvolvimento de habilidades: com treinamento diretamente orientado para as tarefas e operações a serem executadas.

Desenvolvimento ou modificação de atitudes: proporcionando a mudança de atitudes negativas para atitudes favoráveis entre os trabalhadores, aumento de motivação, desenvolvimento da sensibilidade do pessoal de gerência e de supervisão, quanto aos sentimentos e reações das outras pessoas.

Desenvolvimento de conceitos: ao elevar o nível de abstração e entendimento de idéias, para elevar o nível de generalização, desenvolvendo gerentes que pensem em termos globais, amplos.

Os objetivos do treinamento são: preparar o pessoal para execução das tarefas peculiares à organização; proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas nos cargos atuais, mas também para outras funções para as quais pode ser úteis; mudar atitudes com várias finalidades, entre as quais criar um clima satisfatório entre os empregados, aumentar a motivação e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência.

As vantagens do treinamento envolvem o estudos e análise das necessidades de treinamento de toda a organização, da totalidade dos níveis hierárquicos da empresa; define prioridades de formação tendo em vista objetivos setoriais; caracteriza os vários tipos e formas de desenvolvimento de pessoal a serem aplicados, considerando viabilidade, vantagens e custos; elabora planos de capacitação profissional a curto, médio e longo prazos, integrando-os às metas globais da empresa.

Dentre os benefícios que o treinamento oferece, encontram-se a definição das características e atribuições dos empregados; racionalização dos métodos de formação e aperfeiçoamento de colaboradores; melhoria dos padrões profissionais e, na empresa como um todo, proporciona o aprimoramento dos serviços e produtos oferecidos; maiores possibilidades de ampliação ou transformação dos programas de trabalho; disponibilidade para os postos de gerências e supervisão imediata dentro da organização; economia de custos por eliminar erros na execução do trabalho; condições de competitividade mais vantajosa dada a capacidade de oferecer melhores produtos e serviços; maior segurança econômica, em virtude da maior estabilidade de pessoal; redução acentuada dos acidentes e do desperdício pela melhoria das técnicas de trabalho.

O administrador que treina seu pessoal está garantindo o seu sucesso, em transmitir seus conhecimentos aos outros, ao fim receber benefícios em longo prazo. São várias as formas de treinamento, como teórico formal onde o departamento de treinamento e o órgão responsável, em oferecer este tipo de treinamento, sabendo o tipo que seu pessoal

necessita. O treinamento prático, por sua vez, deve tornar o treinamento teórico uma realidade, tornando o ambiente semicontrolado, sempre com a idéia de descontrair as pessoas em suas respectivas funções.

O melhor ambiente de treinamento constitui em reuniões de equipe, despertando orgulho e oportunidades nas pessoas. É nestas ocasiões em que ocorrem treinamentos e procedimentos políticos da empresa e seus departamentos. A forma individual de orientação, deveria ocorrer sempre, para que seu pessoal tenha como objetivo o aprendizado básico e não simplesmente a correção do desempenho.

Assim, sob estas considerações, para demonstrar que o presente trabalho aborda os principais conceitos de marketing e marketing de serviços, será evidenciado um caso hipotético no qual se enquadra quase todos os tópicos apresentados anteriormente comprovando a importância deste trabalho que não se resume a sua empregabilidade em apenas empresas de serviços, mas são válidas para qualquer tipo de organização.

As formas tradicionais de lidar com a análise da demanda, o controle da qualidade e o marketing não são mais suficientes. A nova competição por serviços requer uma nova forma de gerenciamento, ajustar suas formas de pensar e suas ações de acordo com essa situação que garante um risco menor de a empresa perder mercado.

Pode-se portanto, avaliar uma instituição bancária, doravante, chamada de Banco X, como sendo uma empresa que preocupa-se muito com o marketing dentro de sua organização, cuja sua visão destaca-se pelo uso agressivo de Marketing e tecnologia avançada, tudo voltado diretamente a satisfação do cliente, cujo objetivo é 100% de excelência.

Devido ao setor de serviços estar passando por uma mudança significativa, o Banco X possui muitos concorrentes que oferecem serviços similares e até a um custo menor, com isso ele mantém um programa mensal onde são avaliados a qualidades dos serviços tanto físicos como eletrônicos, qualidade do atendimento dando ênfase a satisfação do cliente, cujas agências perdem pontos em relação a quantidade de

reclamações de clientes, que tem diversos canais para fazer valer seus direitos, como telemarketing ou Internet.

O cliente recebe *feed back* imediato por parte do Banco, mostrando o respeito ao consumidor, muitas vezes sendo ressarcido e assim mantendo-se fidelizado a prestadora de serviços através de sua confiabilidade.

Usando um marketing externo agressivo, ele faz promessas que são cumpridas no marketing interativo, através de um forte uso do endomarketing, que capacita e motiva os clientes internos que são os funcionários a superar as expectativas nas chamadas “horas da verdade”, para isso pode ser criado a cada dois meses um programa interno que premia os funcionários mensalmente com estrelas, que no final do programa serão revertidos em benefícios materiais criando um clima de competitividade interno buscando a excelência no atendimento.

É a superação na busca de soluções para os problemas dos clientes, que exige bom senso e vontade de ajudar, baseia-se em ética, transparência e na interpretação das normas existentes; quanto mais atende, mais “brilha”, valorizando o bom atendimento.

Além de toda essa preocupação com o cliente externo, ele mantém uma forte preocupação com o cliente interno, oferecendo uma série de benefícios, cursos, treinamentos específicos, premiações diversas com relação aos resultados mensais do programa de qualidade, interagindo satisfação dos clientes com funcionários.

Percebe-se que todos os assuntos abordados neste trabalho podem ser usados continuamente no cotidiano do Banco X, uma vez que toda sua estrutura organizacional tem seu foco voltado para o cliente que é a razão de existir do marketing em geral, preocupando-se em oferecer um serviço de qualidade, confiabilidade, rapidez nas respostas, garantias e empatia com os clientes.

14 CONCLUSÃO

Com essa exposição, o objetivo maior foi o de demonstrar o quanto é importante a participação do marketing interno, na administração dos conflitos e dificuldades internas da organização.

Entretanto, é importante esclarecer que o endomarketing sozinho não basta, é essencial compreender que os programas de endomarketing, se forem estabelecidos em um vácuo, não conseguirão estabelecer a cultura para os serviços a que se propõem.

Ele somente será uma forma poderosa de desenvolvimento de uma nova cultura se tiver a associação e o apoio de outras atividades dentro da organização.

Permitindo que empregados de todos os níveis hierárquicos compreendam e aceitem a missão as estratégias e táticas do negócio, desenvolvendo um gerenciamento orientado para os serviços, com uma liderança participativa, promovendo a integração e a comunicação entre empresa e empregado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação e cultura para a qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- COBRA, M. e ZWARG, F. A. **Marketing de serviços. Conceitos e estratégias.** São Paulo: MacGraw-Hill, 1986.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing, gerenciamento e serviços: a competição na hora da verdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing. Análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1993.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços.** São Paulo: Atlas, 1991.
- LEVITT, Theodore. **Marketing para o desenvolvimento dos negócios.** São Paulo: Cultrix, 1974.
- MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- ROCHA, A. e CHRISTENSEN, C. **Marketing, teoria e prática no Brasil.** São Paulo: Atlas, 1990.
- WALKER, D. **O cliente em primeiro lugar. O atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas.** São Paulo: MacGraw-Hill, 1986.

GLOSSÁRIO

COMMODITIES. O termo significa literalmente "mercadorias" em inglês.

Nas relações comerciais internacionais, o termo designa um tipo particular de mercadoria em estado bruto ou produto primário, de importância comercial, como é o caso do café, do chá, da lã, do cobre, etc.

DESIGN. Denominação dada à seqüência lógica que conecta os dados empíricos das questões de pesquisa iniciais, às suas conclusões finais. Os principais componentes do *design* de uma pesquisa são as questões de estudo, suas proposições ou objetivos, sua unidade de análise, o elo lógico entre os dados, a sistematização e o critério utilizado na interpretação das descobertas ocorridas ao longo do estudo feito.

ESTRATÉGIA. Padrão que define o fluxo de decisões ou ações. Compreende as atividades realizadas, segundo os padrões de decisões e ações observados no decorrer do tempo, tanto os implantados deliberadamente, com pretensão intencional pré-determinada, ou as ações emergentes, que surgem ao longo do tempo, e realizadas sem intenções explícitas, mas decorrentes do próprio comportamento e objetivo da organização.

KNOW-HOW. Conhecimento técnico específico, com aprofundamento em todas as suas fases, acerca de determinado assunto e que proporciona a especialização.

QUALIDADE TOTAL. Forma de gestão empresarial que direciona seus melhores esforços, para a conquista dos seguintes fatores: excelência nos processos, cultura de melhoria contínua, criação de um melhor relacionamento com os clientes e fornecedores, envolvimento de todos os trabalhadores, e clara orientação para o mercado. Seus maiores defensores surgiram na gestão de empresas japonesas, ensinadas nos anos 40 e 50 pelos mestres americanos Deming e Juran.

RECURSOS HUMANOS. Composto que integra o quadro funcional de uma organização, regidos por um conjunto de princípios, estratégias, processos, métodos e práticas de persuasão e treinamento empregados pelas empresas para o desenvolvimento de conhecimentos, motivações, interesses, habilidades e aptidões de seus funcionários, capacitando-os técnica e funcionalmente. Tem por objetivo o aumento da eficiência do trabalho e, em boa medida, o apaziguamento dos conflitos surgidos nas relações de trabalho.

REVOLUÇÃO INDUSTRIAL. Conjunto de transformações tecnológicas, econômicas e sociais ocorridas na Europa e particularmente na Inglaterra, nos séculos XVIII E XIX, que resultaram na instalação do sistema fabril e na difusão do modo de produção capitalista.