

DANIELLE CRISTINA ALVES

**O ENDOMARKETING COMO MEIO DE AMPLIAR
OS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Especialista. Curso de Pós-Graduação em Marketing Empresarial do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho

CURITIBA

2008

Dedicatória

Dedico esta monografia e o próprio título de Especialista em Marketing à minha mãe, Aparecida Francisco Alves, para que sinta por mim o mesmo orgulho que sinto por ela e como forma de agradecer por seu amor incondicional.

“Se a empresa espera atingir objetivo lá fora, precisa se certificar de que todos nela estão comprometidos com esse objetivo”

Theodore Levitt - 1985

SUMÁRIO

Sumário.....	iv
Lista de Tabelas.....	vii
Resumo.....	viii
1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Objetivos.....	8
1.2 Justificativa.....	9
1.3 Metodologia	9
1.4 Organização	9
2 REVISÃO TEÓRICA - EMPÍRICA.....	11
2.1 Fundamentos do <i>Marketing</i>	11
2.2 Importância estratégica do <i>Endomarketing</i> para as empresas no contexto atual (fatores indutores)	13
2.3 Fundamentos do <i>Endomarketing</i>	15
2.3.1 Treinamento	18
2.3.2 Processos de Seleção	20
2.3.3 Plano de Carreira	21
2.3.4 Motivação e Valorização	22
2.3.5 Comprometimento e Recompensa	23
2.3.6 Comunicação	26
2.3.7 Os três níveis de abrangência de um programa de <i>Endomarketing</i>	28
2.4 Obtendo companheirismo e dedicação da equipe à organização	29
2.4.1 Estilo de Liderança.....	31
2.5 Conseqüências de uma baixa moral da equipe nos resultados competitivos das empresas	32
2.6 A importância da prática do <i>Endomarketing</i> como meio de obter melhores resultados organizacionais (financeiros e de <i>market share</i>) ..	34
2.7 Principais limitações à implementação de Programas de <i>Endomarketing</i> e as condições essenciais para o seu êxito.....	37

3	O PROJETO PRÁTICO.....	39
3.1	Escopo do programa	39
3.2	Objetivos do programa	39
3.3	Importância do desenvolvimento de um Programa de <i>Endomarketing</i> .	40
3.4	Envolvidos diretos	41
3.5	Envolvidos indiretos.....	41
3.6	Ações propostas.....	41
3.6.1	Processo de Seleção	42
3.6.2	Programa de Integração	43
3.6.3	Treinamento.....	43
3.6.4	Sistemas de informação e comunicação	44
3.6.5	Recompensa.....	45
3.6.6	Programas de Assistência e reembolso educacional	46
3.6.7	Evento de confraternização e integração.....	46
3.6.8	Distribuição de Brindes	46
3.6.9	<i>Empowerment</i>	47
3.6.10	Projeto bom dia Empresa.....	47
3.6.11	Plano de carreira.....	48
3.6.12	Comprometimento total do alto escalão.....	48
3.6.13	Horários flexíveis.....	49
3.6.14	Pesquisa de satisfação de fornecedores internos	49
3.6.15	Indicadores de desempenho.....	50
3.6.16	Ações gerais	51
4	CONCLUSÕES	54
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
	ANEXO I	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Novos Paradigmas do Cenário Empresarial.....	14
--	----

RESUMO

Diante das dificuldades de aperfeiçoar os resultados organizacionais (financeiros e de *market share*) e de obter diferenciação em um mercado altamente competitivo – independente do ramo de atividade e do porte da empresa – esta monografia tem como propósito conscientizar os empresários sobre a importância do Capital Humano para este fim. Em um mercado global, onde a oferta é maior que a procura e os consumidores são mais exigentes e esclarecidos quanto aos seus direitos, qualidade de produto e preço passa a serem atributos secundários. Considerando que capital financeiro e tecnologia são *commodities*, o grande diferencial é a Equipe e a Cultura de Serviço. Desta forma, além da revisão teórico-empírica sobre o tema *Endomarketing* serão identificadas ações que podem contribuir positivamente para a competitividade das organizações bem como para a obtenção de um ambiente organizacional saudável, harmonioso e benéfico.

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização, independente do tipo de atividade que uma empresa desenvolve e de seu porte, um aspecto comum a todas é a necessidade de possuir uma equipe engajada e comprometida para a obtenção do sucesso. Diante de tal realidade a presente monografia consiste de apresentar e incentivar a prática do *Endomarketing* como meio de ampliar os resultados organizacionais (financeiros e de *market share*¹) e de obter diferenciação. Segundo Saul F. Bekin (2004, p. XIII), em seu livro *Endomarketing – Como praticá-lo com sucesso*, “*Endomarketing* é um instrumento que completa o esforço de *Marketing* de uma organização, mobilizando seu público interno. Visa aprimorar a cultura interna para prestar um bom serviço”.

1.1 Objetivos

Demonstrar a importância da prática do *Endomarketing* como meio de obter melhores resultados organizacionais (financeiros e de *market share*) e a forma como pode ser implantado.

Os objetivos específicos são:

- Demonstrar a importância estratégica do *Endomarketing* para as empresas;
- Identificar as conseqüências de uma baixa moral da equipe nos resultados competitivos das empresas;
- Identificar como obter companheirismo e dedicação da equipe à organização;

¹ **Market Share:** a expressão pode ser traduzida como participação no mercado e designa a fatia de mercado detida por uma organização. Sua medida quantifica em porcentagem a quantidade do mercado dominado por uma empresa – segundo web site Wikipédia.

- Identificar as principais limitações à implementação de programas de *Endomarketing* e as condições essenciais para o seu êxito.

1.2 Justificativa

A relevância do desenvolvimento do projeto está ligada ao fato de os consumidores estarem cada vez mais exigentes, constantemente surgindo novos concorrentes e a oferta de produtos e serviços estar aumentando. Assim, devido a esta complexa dinâmica do mercado o sucesso depende mais da boa vontade das pessoas do que da infra-estrutura. Por isto é fundamental possuir uma equipe “nota dez”. Afinal, funcionários de *front* não comprometidos colocam os clientes para fora da organização uma vez que um erro de atendimento compromete a percepção do consumidor em relação à empresa como um todo.

1.3 Metodologia

Para alcançar estes resultados (objetivo geral e objetivos específicos), a monografia realizada é a de análise teórica. Os diagnósticos quanto à importância estratégica do *Endomarketing* foram elaborados por meio de uma metodologia de organização de teorias e idéias originadas de diversos especialistas da área. Além dos conhecimentos, informações, conceitos e teorias adquiridas com as aulas do curso, foram realizadas pesquisas exploratórias em sites, revistas, artigos científicos e principalmente consultas teóricas em referências bibliográficas.

1.4 Organização

Esta monografia está dividida em quatro capítulos. O primeiro capítulo é composto por esta introdução onde está apresentado o tema da monografia, a justificativa de tal escolha, o objetivo do estudo e a metodologia utilizada. O segundo capítulo apresenta uma visão teórico-empírica em profundidade a

respeito do tema *Endomarketing*. O desenvolvimento deste capítulo teve como base os estudos de autores e consultores com larga experiência no assunto: Wilson Cerqueira, Saul F. Bekin, Christian Grönroos, Christopher Lovelock, entre outros. O terceiro capítulo é composto pelo projeto prático. Sem esgotar o assunto, serão apresentadas ações e atitudes no dia-a-dia que podem favorecer a mudança no ambiente organizacional de forma que as organizações possam conquistar companheirismo e dedicação dos funcionários, e desta forma obter um diferencial frente ao mercado altamente competitivo. E para finalizar, o quarto capítulo consiste de uma parte mais pessoal e crítica. Apresenta uma síntese da relevância do tema *Endomarketing* bem como as limitações encontradas para o desenvolvimento desse estudo e para a implementação das propostas sugeridas.

2 REVISÃO TEÓRICA - EMPÍRICA

2.1 Fundamentos do *Marketing*

A palavra *Marketing* tem muitas definições e até tentativas de tradução para o português como “Mercadologia”. Com a finalidade de esclarecer o que é *Marketing* seguem algumas definições consideradas mais significativas:

- “Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado”. (AMA – American Marketing Association, 2005, Wikipédia).
- “Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros”. (KOTLER, 2000, p. 30)
- “Marketing é a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício”. (KOTLER & ARMSTRONG, 2003, p. 03).
- “Marketing são atividades sistemáticas de uma organização humana voltadas à busca e realização de trocas para com o seu meio ambiente, visando benefícios específicos”. (RICHERS, 1981, p. 18)
- “Marketing é um conjunto de operações que envolvem a vida do produto, desde a planificação de sua produção até o momento em que é adquirido pelo consumidor”. (DICIONÁRIO MICHAELIS, 1998, p. 1327)
- “Marketing é o conjunto de estratégias e ações que provêm o desenvolvimento, o lançamento e sustentação de um produto ou serviço no mercado consumidor”. (DICIONÁRIO NOVO AURÉLIO, 2004, p. 1283)
- “Marketing se observada de forma pragmática, a palavra assume sua tradução literal: mercado. Pode-se então afirmar que Marketing é o estudo do mercado. É uma ferramenta administrativa que possibilita a observação de tendências e a

criação de novas oportunidades de consumo visando à satisfação do cliente e respondendo aos objetivos financeiros e mercadológicos das empresas de produção ou prestação de serviços”. (KOTLER & KELLER, 2006, p. 190).

Conforme a análise mais criteriosa das definições abordadas percebe-se que de modo geral todas definem a ciência como um processo gerencial que visa entregar valor ao consumidor de forma rentável para a organização. Entretanto, perante o contexto atual em que vivemos, o *Marketing* vem assumindo cada vez mais uma posição mais estratégica nas organizações. Tal pensamento é muito bem abordado por Philip Kotler e Gary Armstrong no prefácio do livro *Princípios de Marketing* (1999) conforme segue: “Marketing é a função dentro de uma empresa que identifica as necessidades e os desejos do consumidor, determina quais os mercados-alvo que a organização pode servir melhor e planeja produtos, serviços e programas adequados a esses mercados. No entanto Marketing é muito mais do que uma função isolada. É uma filosofia que orienta toda a organização. A meta do Marketing é satisfazer o cliente de forma lucrativa, criando relacionamento de valor com os clientes. O departamento de Marketing não atinge essa meta sozinho. Precisa ligar-se a outros departamentos da empresa e associar-se a outras organizações através de seu sistema de oferta de valor para proporcionar valor superior aos clientes. Assim o Marketing exige que todos na organização pensem nos clientes e façam o máximo para ajudar a criar e oferecer valor superior ao cliente”.

Outros autores que reforçam tal pensamento é Warren Keegan e Mark Green no livro *Princípios de Marketing Global* conforme segue: “Muitas empresas estão aplicando o conceito Marketing sem fronteiras, cuja meta é eliminar as barreiras de comunicação entre as áreas de Marketing e outras áreas funcionais. Isso orienta todo o pessoal da empresa para questões de valor para o consumidor. A empresa que assume o conceito de Marketing sem fronteiras, torna todos os que nela trabalham responsáveis pelo Marketing e atuantes nele. E todos incluem recepcionistas, projetistas, operários e representantes do atendimento a consumidores”. (KEEGAN, 2006, p. 3)

Fica claro que além de função e processo administrativo o *Marketing* é uma filosofia empresarial que coloca o cliente como razão de ser da empresa. Para que tal filosofia seja vivenciada nas organizações e aceita por todos seus membros é necessário que os líderes das organizações promovam entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente. E para este fim, recomenda-se a prática do *Endomarketing*.

2.2 Importância estratégica do *Endomarketing* para as empresas no contexto atual (fatores indutores)

Com a globalização as competências tradicionais se tornaram insuficientes para resolver os problemas atuais (quantidade maior de *players*² no mercado, crescimento do setor de serviços, padrões internacionais de competição e qualidade, clientes mais exigentes e alta velocidade de mudanças tecnológicas, econômicas, sociais e culturais). A cultura organizacional das empresas, seus valores, o envolvimento dos funcionários e a capacidade de desenvolver relacionamentos com os diversos *stakeholders** adquiriram mais peso no desenvolvimento das empresas do que a qualidade do produto, preço ou mesmo *market share*. Esse conjunto de mudanças aponta para um novo ciclo histórico que substitui o mundo da Revolução Industrial caracterizado pela ênfase no fordismo^{3 4}

Conforme descrito no artigo *O atendimento de qualidade como fonte para um diferencial competitivo* da Professora Virgínia Carvalho, disponível no Portal do Administrador, segue os novos paradigmas do cenário empresarial (Tabela 1):

² **Players**: conjunto de empresas cooperativas e concorrentes que atuam em um mesmo mercado – segundo Wright: 2000, p 71.

³ **Stakeholders**: qualquer pessoa ou entidade que é afetada pelas atividades de uma organização; por exemplo, os empregados desta organização, seus acionistas, as associações de vizinhos, sindicatos, organizações civis e governamentais, etc - segundo web site Wikipédia.

⁴ **Fordismo**: modelo de produção em massa que revolucionou a indústria automobilística na primeira metade do século XX – segundo Wikipédia.

Tabela 1: Novos Paradigmas do Cenário Empresarial.

De	Para
Pouca competitividade	Competição global
Estabilidade	Mudanças
Previsibilidade	Incertezas
Individualismo	Parceria
Rigidez hierárquica	Flexibilidade
Poder centralizado	<i>Empowerment</i>
Relação ganha-perde	Relação ganha-ganha
Segurança no emprego	Empregabilidade
Diploma	Educação continuada
Carreira definida pela empresa	Carreira como responsabilidade da pessoa
Cargo	Espaço organizacional

Com a globalização influenciando diretamente no comportamento do consumidor e no seu modo de vida, o fator competitivo dessa era são as Relações Pessoais. Em vez de se preocupar somente com a quantidade a ser vendida, as empresas passaram a fazer inferências também sobre quanto vale sua marca, seu produto, sua equipe e etc.

Trata-se de uma nova realidade marcada por um mercado orientado para o cliente e para o valor do serviço, quer de modo direto, como na área de serviços, quer como serviço agregado ao produto. Nesse contexto, o recurso essencial para a criação de diferenciação é a informação e o conhecimento. E quem os detém são as pessoas. Portanto nesse cenário a chave estratégica para a eficiência está na valorização das pessoas, no poder gerencial descentralizado, na capacidade de decisão rápida, na coesão interna e na circulação de informações vinculadas à realidade de mercado. O *Endomarketing* é parte importante desse novo cenário. Ele contribui para a formação de um ambiente empresarial favorável ao uso do conhecimento e aos valores compartilhados por todos os que compõem a organização, do topo à linha de frente.

Não se trata mais de entregar um produto ao consumidor apenas dentro das conformidades técnicas, mas de adequá-lo às expectativas de qualidade, de desempenho e de conveniência ao consumidor final.

De acordo com Christian Grönroos em seu livro *Marketing – Gerenciamento e Serviço*, independentemente de a organização ser uma indústria, varejo ou prestadora de serviço, nessa nova realidade a ‘Cultura do Serviço’ é o fator mais forte no desenvolvimento das empresas.

Conforme definição de Grönroos (2004, p. 440) segue o conceito de ‘Cultura de Serviço’: “uma cultura na qual existe uma valorização do bom serviço e na qual prestar bons serviços para clientes internos, bem como para clientes finais externos, é considerado por todos um modo de vida natural e um dos valores mais importante”.

Daí emerge a importância estratégica da prática do *Endomarketing*. Como a ‘Cultura do Serviço’ demanda envolvimento direto do público interno, esse público passa a ser co-responsável pelos resultados financeiros e de *market share* das organizações: “Recursos Humanos compõe um recurso estratégico de qualquer empresa. a empresa não alcançará sucesso com funcionários que não são adequadamente treinados, têm atitudes ruins em relação a seu serviço e aos clientes internos e externos, e não obtêm suporte adequado de sistemas, tecnologias, prestadores internos de serviços e de seus gerentes e supervisores. Portanto *Endomarketing* é uma estratégia gerencial. É uma questão estratégica. Se a alta administração não entender o papel estratégico do *Endomarketing*, o dinheiro investido em esforços e processos de marketing para funcionários não compensará”. (GRÖNROOS, 2004, p. 407).

2.3 Fundamentos do *Endomarketing*

O termo *Endomarketing* foi utilizado pela primeira vez em 1975 por Saul Faingaus Bekin, gerente de produtos da Johnson e Johnson. Seguindo o processo de formação das palavras da área médica, utilizou a palavra grega *éndon*, que significa ‘em, para dentro, dentro de’. É uma criação brasileira resultante da necessidade de se definir uma nova área administrativa. Além de ser uma marca registrada no INPI (Instituto Nacional da Propriedade Intelectual) de propriedade da consultoria S.B & C.A, o termo representa uma nova abordagem para o mercado. Segundo seu próprio criador Bekin (2004,

p.47), seguem os fundamentos do *Endomarketing*:

- **Definição:** ações gerenciadas de *Marketing* eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.
- **Conceito:** um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de *Marketing* da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade. Apoiado em B2E⁵ e ERM⁶, como opções empregam-se comunicação interna pessoal, impressa, telefônica, eletrônica ou digital.
- **Objetivo:** facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado.
- **Função:** integrar a noção de cliente e seus valores nos processos internos da estrutura organizacional, propiciando uma melhoria na qualidade de produtos e serviços, com produtividade pessoal e de processos.

Conforme relatado por Saul F. Bekin (2004), em seu livro *Endomarketing – Como praticá-lo com sucesso* - em síntese, “*Endomarketing* é um instrumento que completa o esforço de *Marketing* de uma organização, mobilizando seu público interno. Visa aprimorar a cultura interna para prestar um bom serviço”. Além de aprimorar a cultura interna para prestar um bom serviço a prática do

⁵ **B2E:** business-to-employees (o negócio apresentando aos funcionários) – segundo Bekin.

⁶ **ERM:** employee relationship management (gestão do relacionamento com os funcionários)-segundo Bekin.

Endomarketing visa também à obtenção da satisfação do cliente interno. É uma via de mão dupla. Ganha a empresa e ganha o funcionário.

Já Cerqueira, em seu livro *Endomarketing – Educação e Cultura para a Qualidade*, define o *Endomarketing* da seguinte forma:

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 na empresa;
- A manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;
- 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 insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional;
- A melhoria do relacionamento interpessoal;
- O estabelecimento da administração participativa⁷;
- A implantação de ações gerenciais preventivas” (2005, p.51).

Apesar de a visão de Bekin ser mais focada na Cultura de Serviço para o consumidor final e a do Cerqueira em melhorias de produtividade interna, ambas as posições para alcançarem os resultados esperados necessitam seguir a seguinte premissa: a concepção do *Marketing* não pode ser visto como uma atividade isolada. Os valores e as noções do *Marketing* devem estar presentes em toda a empresa orientando-a em todos os seus níveis e atividades. Só assim haverá a compreensão da necessidade de suas ações

⁷ **Administração participativa:** é uma filosofia ou política de administração de pessoas, que valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas, aprimorando a satisfação e a motivação no trabalho, contribuindo para o melhor desempenho e para a competitividade das organizações – segundo Wikipédia.

estejam orientadas para o cliente interno e externo como parte da estratégia final da empresa.

De acordo com a bibliografia estudada emerge que o *Endomarketing* faz isso promovendo a integração dos setores em função do objetivo final da empresa e disseminando por toda a organização a noção de cliente interno. O que implica a valorização do funcionário. A valorização do funcionário requer a ênfase no conhecimento, na sua identidade com os valores da empresa, na prática do poder compartilhado, no aumento da capacidade de decisão e na devida recompensa. Desta forma temos que o *Endomarketing* cria procedimentos gerenciais que consiste em ações de *Marketing* dirigidas para o público interno da empresa ou organização.

As principais estratégias e programas de *Endomarketing*, independente das particularidades de cada empresa, contam basicamente com os seguintes tópicos:

- Treinamento (sob a ótica de educação e desenvolvimento);
- Processos de seleção;
- Planos de carreira;
- Motivação;
- Valorização;
- Comprometimento e recompensa;
- Sistema de informações e rede de comunicação interna.

2.3.1 Treinamento

Com base nas obras de Cerqueira e de Bekin, treinamento significa evidência de carências de conhecimentos e práticas que justificam a necessidade de um aprimoramento, de uma reciclagem, consiste de transmissão de técnica e de valores necessários a todo o trabalho em equipe. Sob a ótica do *Endomarketing* o treinamento deve ser uma prática comum da organização que vise integrar a capacitação técnica e a motivação do funcionário. Deve ser composto pelo treinamento formal (técnico ou de

conteúdo) e pelo treinamento ligado à atitude (de acordo com os valores da cultura organizacional). De acordo com Wright (2000, p 335), cultura organizacional são valores e padrões de crenças e comportamentos que são aceitos e praticados pelos membros de uma determinada organização.

“Numa cultura avançada, todos devem falar a mesma linguagem, baseada em valores consensados. Os treinamentos modernos devem introduzir conceitos culturais que facilitem o comprometimento, mas não basta treinar por treinar; é preciso globalizar, atingindo chefias e, se possível, todos os funcionários da empresa”. (CERQUEIRA, 2005, p.48)

Tendo em vista a eficácia do treinamento é recomendável ouvir os funcionários e criar situações de *feedback* em que eles se sintam a vontade para expressar seus pontos de vista sobre o treinamento e sobre suas experiências. O treinamento deve corresponder a uma necessidade mútua do empregador e do empregado e deve ser visto como valorização do funcionário bem como uma oportunidade de promoção.

Um dos objetivos do treinamento está na atenção dedicada ao potencial de crescimento do funcionário, estimulando suas perspectivas profissionais na empresa em sintonia com a ação empresarial. Do lado do empresariado, a visão do treinamento deve ser visto como um investimento com retorno em termos de qualidade e dedicação.

Para que todos compartilhem a linguagem e os valores da organização, o processo de re-alfabetização deve ser um *continuum* uma vez que o mercado, as pessoas e a sociedade estão em constante evolução. Para comprometer e envolver os funcionários é muito importante levar ao conhecimento dos mesmos os processos e os objetivos da empresa, a consciência da importância do cliente e a meta de qualidade.

Segundo Grönroos, treinamento segundo a ‘Cultura de Serviço’ pode ser dividido em três categorias:

- Desenvolver uma visão holística da organização e de suas subfunções como uma organização de serviço referente ao modo como ela funciona de uma maneira orientada para o mercado;
- Desenvolver habilidades referentes ao modo como as várias tarefas devem ser executadas; e
- Desenvolver habilidades específicas de comunicação e serviço.

“Todos os três tipos de treinamento são necessários. O primeiro tipo dá um fundamento geral para entender uma estratégia de serviço e como implementá-la. Coloca cada função, departamento e tarefa em perspectiva e demonstra como os processos da organização e as pessoas que executam esses processos estão relacionados uns com os outros e com uma meta comum de atender bem aos clientes e criar suporte para seus processos internos de geração de valor. O segundo tipo, treinamento vocacional, dá aos funcionários as habilidades exigidas para que possam desempenhar eficientemente suas tarefas, as quais podem ter mudado após a introdução de uma estratégia de serviço. O terceiro tipo de treinamento oferece aos funcionários, principalmente aos profissionais de contato com os clientes, mas também aos profissionais de suporte, habilidades específicas no que diz respeito a tarefas de comunicação”. (GRÖNROOS, 2004, p.449)

2.3.2 Processos de Seleção

Uma vez que alterar ou modificar atitudes dos funcionários e comportamentos é mais difícil e custoso após serem admitidos na empresa, um momento chave na formação do “time campeão” é o de seleção. As empresas devem assegurar o recrutamento de funcionários motivados, orientados ao cliente, com mentalidade para vendas.

No momento da seleção se define o tipo de funcionário, de talento que a empresa procura atrair e reter como garantia de qualidade e eficiência para ser competitiva. Uma seleção criteriosa de acordo com o perfil desejado e

estabelecido pela empresa traz como vantagem redução de problemas como ineficiência e *turnover* (Rotatividade de pessoas numa empresa). Contratar pessoas erradas tem custo alto e deixar que as pessoas certas saiam da empresa, pode ser ainda pior.

Saber escolher bem os funcionários e elaborar o perfil do candidato para cada posição de acordo com a filosofia e política da empresa é imperativo para empresas orientadas pelo cliente e para a qualidade do trabalho em equipe. Afinal, recrutar pessoas que contribuam para um bom ambiente de trabalho e para a manutenção do clima organizacional permite que a empresa avance. Segundo Bekin (2204, p.76), “*Marketing* atrai e retém clientes; *Endomarketing* atrai e retém funcionários que retém clientes”.

Uma consideração interessante quanto aos critérios de recrutamento é defendida por Lovelock. O autor orienta que além dos requisitos técnicos, os critérios de seleção devem refletir as dimensões humanas do cargo.

“O que torna especiais os destacados executantes de serviço? Muitas vezes são coisas que não podem ser ensinadas, qualidades intrínsecas às pessoas, qualidades que elas trariam consigo para qualquer emprego. Conforme observado em uma pesquisa sobre grandes realizadores de serviços, a energia não pode ser ensinada, ela precisa ser contratada. O mesmo ocorre com a simpatia, a atenção aos detalhes, a ética no trabalho, o asseio. Algumas dessas coisas podem ser reforçadas por treinamento no cargo ou incentivos. Mas, no geral, essas qualidades são instiladas na infância. A conclusão lógica é que as empresas que dependem das qualidades humanas do pessoal de frente deveriam dedicar grande atenção à atração e contratação dos candidatos certos”. (LOVELOCK, 2002, p.399)

2.3.3 Plano de Carreira

O plano de carreira deve ser um elemento ativo na cultura organizacional. Deve conter as funções do cargo em questão (descrição de cargo), os pré-requisitos para exercê-lo e a atitude desejável (espírito de trabalho em equipe, envolvimento, pró-atividade, etc.). Deve ser também

divulgado tornando-os um estímulo presente para os funcionários.

A cultura organizacional com valores favoráveis ao crescimento dos funcionários faz com que os planos de carreira funcionem. A empresa deve exibir exemplos de carreiras bem sucedidas, formadas internamente.

Segundo Bekin (2004, p.79), as expectativas dos funcionários compreendem quatro pontos essenciais:

- Reconhecimento pelo trabalho realizado;
- Reconhecimento de sua importância como indivíduo na empresa;
- Remuneração adequada;
- Possibilidade de avanço profissional.

Desta forma um plano de carreira ativo representa uma fonte de motivação e de valorização dos funcionários contribuindo para a obtenção de engajamento dos mesmos.

2.3.4 Motivação e Valorização

Ao conhecer antecipadamente as motivações, os anseios e as expectativas de cada funcionário individualmente, podem-se canalizar melhor os objetivos organizacionais, de tal forma que se tenha as pessoas certas nos lugares certos. Como satisfação é sinônimo de produção, a correta alocação do pessoal trará melhor produtividade para a organização.

“Se marketing faz pesquisa de mercado, Endomarketing deve pesquisar os funcionários”. (BEKIN, 2004, p.73).

A partir do levantamento das expectativas dos clientes internos a empresa pode ajustar os funcionários às funções mais condizentes e ofertar perspectivas profissionais para o seu desenvolvimento. Desta forma, estará atendendo a expectativa do candidato quanto à sua valorização uma vez que há harmonia entre os objetivos do indivíduo e os da empresa.

“A motivação é um processo global que tem como objetivo final comprometer os funcionários com as causas e objetivos da empresa para

integrá-lo à cultura organizacional. Esse comprometimento implica o aprimoramento do desempenho do funcionário por meio de sua valorização e satisfação como indivíduo que pertence a uma organização”. (BEKIN, 2004, p.88)

Critérios necessários para criar um processo de motivação de acordo com Bekin:

- Prioridade para a motivação do grupo de trabalho, com incentivo à parceria, à cooperação e à lealdade;
- Valorização do indivíduo no grupo;
- Integração baseada nos valores e objetivos da empresa;
- Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados;
- Recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
- Criação de um ambiente de interação na empresa;
- Envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;
- Estimulo à iniciativa e à atitude criativa;
- Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida;
- Remuneração adequada (o bom salário dá tranquilidade e dignidade ao funcionário constituindo aspecto fundamental para sua motivação).

O que caracteriza o *Endomarketing* é o seu objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário o que está implícito na fórmula ‘tratar o funcionário como cliente’, conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa.

2.3.5 Comprometimento e Recompensa

Segundo a obra de Bekin (2004), para manter a equipe comprometida, a empresa deve oferecer resposta às seguintes expectativas dos funcionários: segurança, salário, carreira, status e reconhecimento profissional. O

funcionário, por sua vez, deve oferecer respostas à empresa: conhecimento, experiência, talento, dedicação, curiosidade e empenho.

Para as organizações obterem o comprometimento desejado, os processos de motivação e valorização devem priorizar as seguintes expectativas:

- Pioneirismo da empresa no mercado;
- Projeto de qualificação e promoção de talentos internos;
- Um agradável ambiente interno de trabalho;
- Assistência médica, odontológica, e psicológica (extensiva também a familiares);
- Incentivo ao estudo;
- Canais de comunicação sempre abertos;
- Programa incentivando boas idéias;
- Participação nos resultados.

Ainda de acordo com Bekin (2004), todo processo de motivação tem a seguinte seqüência: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento. É nesse sentido que deve agir o processo de motivação, valorização e comprometimento. A motivação deve estar integrada ao cotidiano da empresa. Para tal requer esforço e renovação. Não pode estagnar, deve estar incorporada à cultura organizacional de forma pró-ativa.

2.3.5.1 Valores culturais necessários para a implantação de uma cultura do comprometimento

Segundo Cerqueira (2005, p.19 – p.32) os valores básicos que facilitam o desenvolvimento da cultura do comprometimento são:

- **Auto-estima preservada:** a auto-estima dos funcionários deve ser desenvolvida, sempre que possível, positivamente, evitando-se afetá-la negativamente. Para este fim indica-se demonstrar que todos são

importantes para o trabalho, elogiar, incentivar o crescimento pessoal e profissional, utilizar suas sugestões, entre outros;

- **Empatia:** desenvolver a empatia nas relações diárias de interação pessoal, ouvindo mais, saindo de si um pouco mais e preocupando-se mais com a dificuldade do outro;
- **Afetividade:** ver a pessoa que está à nossa frente com a mesma natureza igualitária, independente da raça, religião, nível social, nível hierárquico, formação, etc.;
- **Transparência:** manifestação de atitudes que caracterizam a verdade como instância maior. Nas relações diárias isso significa não mentir para os funcionários, superiores e pares; se houver falhas, assumir; dizer o que pensa sobre os assuntos; etc.;
- **Alavancagem de soluções:** independente da área e da responsabilidade de alguém, todos os problemas na empresa são problemas de todos;
- **Espírito desarmando:** “você tem direito de discordar, de interagir formal ou informalmente com qualquer pessoa na empresa, entretanto não tem direito de agredir. Diga o que pensa, mas não magoe propositalmente, não ofenda, não ataque, ferindo quem quer que seja”;
- **Espaços vazios preenchidos:** significa preencher os espaços psicológicos dos subordinados com a presença afetiva do líder, interagindo afetivamente, quer para orientar, para corrigir, para ensinar, para ordenar, para elogiar, etc. Se o espaço psicológico não for preenchido a influência pessoal do líder ficará comprometida;
- **Busque em primeiro lugar o positivo, depois o negativo:** buscar sempre nas interações observar primeiro as coisas positivas que se apresentam e em segundo lugar, as negativas. Para o positivo manifestar satisfação elogiando, incentivando, valorizando o esforço,

iniciativa e criatividade; para o negativo, oriente, eduque, faça *kaizen*⁹ (aprimoramento contínuo);

- **Concessão x Conquista:** nada pode ser dado de graça na empresa, mas sim reconhecidamente conquistado pelos resultados obtidos dos esforços e iniciativas desenvolvidos.

Sem a base de valores apresentada as organizações encontrarão dificuldades em obter o comprometimento de seus funcionários e conseqüentemente, haverá obstáculos para se atingir os resultados desejados. Sua importância está ligada ao fato de atuar diretamente no campo da segurança psicológica e no campo do reconhecimento sendo, portanto uma ferramenta imprescindível na prática do *Endomarketing*. Quando existe o comprometimento da equipe há um norte cultural. Todos os funcionários atuam com direção e sentido definidos.

2.3.6 Comunicação

Outro fator não menos importante é a comunicação. A comunicação interna é um relevante recurso do *Endomarketing*. Permite construir a cultura organizacional, reforçando imagem e relacionamento com clientes. A importância de manter um atento nível de informação e de comunicação com o público interno é o que determina que toda a empresa caminhe em uma mesma direção.

Para se obter alinhamento interno, sincronia de idéias e ações as organizações podem utilizar de diversos canais: comunicação pessoal, impressa, telefônica e eletrônica e digital.

O objetivo do *Endomarketing* por meio da comunicação é tornar transparentes ao funcionário os objetivos da organização, de forma a

⁹ **Kaizen:** 'kai' significa, em japonês, mudança e 'zen' para melhor. É uma palavra de origem japonesa com o significado de melhoria contínua, gradual, na vida em geral (pessoal, familiar, social e no trabalho) – segundo portal Wikipédia.

harmonizar o objetivo do funcionário com o objetivo da empresa. Boa comunicação ajuda a melhorar a satisfação no trabalho e a coordenação interdepartamental.

Como frisa Cerqueira (2005), a linha de comunicação deve estabelecer um amplo sistema de informação capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência. Todos, do gerente ao servente, precisam de informações sobre as expectativas do cliente. Só a partir da existência desse clima de comunicação, de diálogo é que as campanhas de informação podem trazer resultados efetivos.

Quanto mais cuidados a empresa dedicar à comunicação interna, maiores os benefícios na comunicação com o público externo.

2.3.6.1 Campanhas de comunicação interna

A maioria das empresas informa, mas não comunica. A informação é unilateral. A comunicação é um processo que envolve interlocutores. Comunicação é informações com *feedback*. Se não houver comunicação saudável na empresa, seus objetivos e prioridades não serão claros. O conteúdo que deve prevalecer na comunicação é a credibilidade. Com credibilidade gera-se envolvimento, comprometimento e motivação. O processo de comunicação deve ter um modelo de mão dupla que permite aos funcionários revelar suas necessidades e expectativas.

Bekin em *Endomarketing*® - como praticá-lo com sucesso, apresenta a seguinte ferramenta: B2E (*business-to-employees*) - um portal que fornece aos funcionários uma *home page* customizada, contínua e personalizada, com notícias, informações, uso e aplicações. Utilizando tecnologia digital, site *web* da *internet* e *intranets*. O B2E permite aos funcionários acessar uma amplitude de informações internas e externas. Os portais B2E oferecem:

- Um único canal de comunicação global para diretores executivos;

- Um ambiente de trabalho customizado e personalizado para funcionários, onde a informação pode ser acessada a qualquer momento, de qualquer lugar, por meio de *desktops*, *notebooks* e *palms*;
- Oportunidades de baixo custo para treinamento e desenvolvimento;
- Acesso a informação para gestores em processos decisórios;
- Ligações com funcionários, clientes e fornecedores;
- Permite aos funcionários acesso a informações compartilhadas, como políticas organizacionais e procedimentos;
- Pode conectar diversos departamentos em conjunto.

2.3.7 Os três níveis de abrangência de um programa de *Endomarketing*

Conforme defendido por Bekin e Cerqueira programas de *Endomarketing* possuem três níveis. São eles:

- I) Quando a empresa carece de uma consciência estratégica voltada para o atendimento ao cliente ('Cultura de Serviço'). Nesse caso o *Endomarketing* deve criar uma nova mentalidade na empresa. A noção de marketing deve estar presente em todos os setores, na consciência e na prática dos funcionários. É preciso introduzir a noção do funcionário também como cliente. Os setores devem se integrar e o trabalho em equipe deve ser otimizado.
- II) O segundo nível ocorre quando apesar de já criada a mentalidade de uma cultura de serviço, torna-se necessário um processo para manter a cultura. O desafio é fazer com que os valores da cultura de serviço se integrem ao cotidiano.
- III) No terceiro nível a cultura de serviço já está criada e mantida, no entanto verifica-se que devido à dinâmica da empresa é preciso expandir essa mentalidade, introduzindo novos bens e serviços para os funcionários, ao lado de atividades e campanhas de *Marketing*.

2.4 Obtendo companheirismo e dedicação da equipe à organização

Com base nos diversos estudos considerados no desenvolvimento desta monografia, de modo geral, verifica-se que as empresas estão enfrentando o desafio em liderar mudanças nos outros (*stakeholders*), mas que antes é necessário fazê-las nelas próprias. Para que efetivamente seja conquistado o companheirismo e a dedicação da equipe para com a organização o marco zero é a construção de uma cultura organizacional forte que reconheça o papel das pessoas na obtenção dos resultados e que tenha o funcionário como o primeiro cliente. O alto escalão deve ser consciente que a diferença está nas pessoas. A partir da adesão do alto escalão a este modo de pensamento organizacional a obtenção de melhores resultados organizacionais é questão de diagnóstico interno, implantação do *Endomarketing* conforme a realidade empresarial e manutenção do processo de acordo com as mudanças do macroambiente¹⁰ e microambiente¹¹.

Cada caso traz sempre suas diferenças, no entanto, como traço comum há a necessidade de rever atitudes, valores, de envolver e comprometer funcionários, de integrar setores, de incorporar os objetivos da empresa ao cotidiano de cada um. E como definir um ambiente empresarial favorável? Da seguinte forma: todos que formam a empresa se comprometem com uma ação marcada por valores de cooperação com crescimento pessoal e coletivo, rumo à satisfação do cliente, dando-lhe a qualidade esperada.

Porém para entregar o que o cliente demonstrou desejar o funcionário também deve estar satisfeito. E como obter a satisfação dos funcionários? De modo direto, tratando-o de modo digno, respeitoso, com consideração e admiração.

¹⁰ **Macroambiente:** ambiente geral que afeta todas as empresas. Seus principais componentes são tendências e sistemas políticos-legais, econômicos, tecnológicos e sócias – segundo Wright:2002, p 80.

¹¹ **Microambiente:** as forças próximas à empresa que afetam sua capacidade de atender seus consumidores – a empresa, os canais de marketing, os mercados consumidores, os concorrentes e os públicos – segundo Koltler: 1998, p 514.

Segundo Philip Kotler, “O *Marketing* interno deve preceder o *Marketing* externo”. Deste modo, partindo do ponto inicial – da criação de uma cultura organizacional que considere o funcionário como o primeiro cliente – o passo seguinte é incluir o *Endomarketing* em seus planos de negócios. “Não se trata de mais um modismo na área de gestão, mas sim de uma necessidade histórica-evolutiva. O que está em jogo são o crescimento econômico, a sobrevivência das empresas e a geração de mais empregos”. (Bekin, 2004).

Abaixo seguem algumas atitudes e ações recomendadas na prática do *Endomarketing* para a obtenção do comprometimento dos funcionários:

- Implantar iniciativas sugeridas pelos colaboradores;
- Realizar pesquisa de satisfação interna;
- Implantar um sistema de comunicação mais aberto (as pessoas com posse de informações e de conhecimento podem tomar decisões);
- Envolver os funcionários na implantação de projetos (gestão participativa);
- Desenvolver programas de desenvolvimento individual;
- Preocupar-se com a saúde e a qualidade de vida dos funcionários;
- Criar um clima de integração e cooperação interna (evitar visões discrepantes e conflitos entre os departamentos);
- Sintonizar todos os setores com o objetivo principal (visão orientada para o cliente: o objetivo final da empresa é criar um produto ou serviço cuja qualidade corresponda às necessidades, aos desejos e as expectativas do consumidor);
- Valorizar as informações que as pessoas têm;
- Realizar campanhas de *Marketing* dirigidas para os funcionários;
- Promover relações entre os departamentos decorrente da noção cliente-fornecedor interno;
- Os funcionários devem conhecer a empresa em que trabalham;
- Delegar poder (*empowerment*);

- Adotar uma estrutura organizacional¹² flexível, o qual permite respostas rápidas no “momento da verdade” - Grönroos.

Com a implementação de tais práticas de modo rotineiro e adequado a realidade particular de cada organização haverá um maior engajamento e comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa. Para tanto, a empresa deve estabelecer um processo de trocas que construa lealdade no relacionamento com o público interno. O ponto de partida rumo a esta lealdade é os funcionários conhecerem bem os objetivos da organização e esses objetivos estarem harmonizados com os de cada pessoa. É fundamental que a empresa conheça muito bem o seu público interno assim como o externo.

2.4.1 Estilo de Liderança

Para a obtenção da dedicação dos funcionários, outro fator de relevante importância identificado nesta análise teórica diz respeito ao estilo de liderança. Além de estarem comprometidos, os gerentes devem ser mais flexíveis e liberais. Só desta forma os funcionários da linha de frente podem atender as expectativas dos clientes e tirar vantagens das oportunidades interativas de marketing como também sentirem-se mais realizados profissionalmente. Para isto, é preciso que a orientação para o cliente esteja presente em toda a organização. Visando fortalecer a relevância do envolvimento do alto escalão para a eficácia desta nova abordagem para o mercado, segue mais uma citação de Saul F. Bekin (2004, p.70): “Posso dizer que a implantação do *Endomarketing* depende 10 por cento do próprio programa ou plano. O gerenciamento e a execução ficam com a responsabilidade dos 90 por cento restantes. Daí a importância da liderança, do comprometimento e do envolvimento pessoal da alta direção da empresa”. Portanto, a liderança é

¹² **Estrutura organizacional:** os modos formais pelos quais as tarefas e responsabilidades são alocadas para indivíduos e as formas pelas quais os indivíduos são formalmente agrupados em escritórios, departamentos e divisões – segundo Wright: 2000, p 298.

fundamental já que cria o modelo a ser seguido.

“A influência do líder na cultura organizacional é assegurar o engajamento. Ele deve ter a preocupação de relacionar-se com seus pares, com seus chefes e, obviamente, com seus subordinados. Essa é a sua nova atribuição: orientar, treinar, educar, influenciar sua equipe, diferentemente do que vinha sendo feito, ou seja, apenas determinar, comandar, ser diretivo, impositivo e fazer cobranças.” (BEKIN, 2004, p.147)

Desta forma, a liderança enfatizada pelo *Endomarketing* é a que trabalha com e para o grupo, com perfil democrático: divide responsabilidades, delega poderes, dialoga e ouve. A vantagem desta liderança aberta e democrática é que o diálogo e cooperação complementam, fortalece e soma vantagens.

Seguindo a vertente da ‘Cultura de Serviço’, a orientação dos gerentes deve ter como prioridade os resultados e não o controle. A linha de liderança autoritária deve ceder lugar para a participativa e cooperativa. Os líderes devem consultar e ouvir os funcionários. Precisam consultá-los sobre a eficácia do serviço: o que vai bem e se há pontos críticos ou não. Devem incluir o *feedback* dessas consultas em suas decisões e devem saber recompensar os funcionários tendo em vista os resultados obtidos (seguindo-se critérios claros e justos de avaliação). Devem preocupar-se com o bem-estar de seus funcionários e com as condições de trabalho. Com estas atitudes o gerente estará reafirmando seu compromisso para com eles. Importante também é envolver os funcionários no processo de planejamento e tomada de decisão. Assim, todos ficam sabendo para onde estão indo e por quê. Fica mais fácil sentir-se parte integrante da empresa e sentir-se também valorizado. “Só posso me sentir efetivamente membro de uma organização se a conheço bem”. (BEKIN, 2004)

2.5 Conseqüências de uma baixa moral da equipe nos resultados competitivos das empresas

Segundo Levitt (1985), se a empresa espera atingir objetivo lá fora,

precisa se certificar de que todos nela estão comprometidos com esse objetivo.

O trabalhador está cada vez mais conscientizado de que não é um fator qualquer da produção, mas sim o fator principal do processo produtivo. Por este motivo a baixa moral traz conseqüências diretas nos resultados organizacionais. Algumas conseqüências do não comprometimento da equipe para com a empresa são:

- Greves;
- Produtividade no trabalho insatisfatória e flutuantes;
- Desperdício de matéria-prima em processo;
- Quebram-se as máquinas desnecessariamente;
- Aumento dos custos;
- Baixa margem de lucro;
- Conflitos inter-pessoais;
- Baixa interação entre os departamentos;
- Baixa qualidade dos produtos e serviços;
- Baixo índice de fidelização de clientes;
- Excesso de faltas e de rotatividade.

Para melhores resultados, é preciso mobilizar o público interno dando-lhe uma razão pela qual trabalhe. Segundo Cerqueira: “o norte cultural que definirá o direcionamento de todas as pessoas dentro da empresa é o do comprometimento” (2005, p.10). Quando falta comprometimento as pessoas se limitam a fazer aquilo que as rotinas ou normas exigem não se preocupando com a otimização dos resultados e dos processos. Visando reverter este quadro as empresas devem motivar seus funcionários para o comprometimento investindo na cultura organizacional e em contínuas práticas de ações de *Endomarketing*.

2.6 A importância da prática do *Endomarketing* como meio de obter melhores resultados organizacionais (financeiros e de *market share*)

Partindo-se do fato que as empresas introduzem novos produtos e serviços em taxas maiores do que o crescimento da população com renda e propensão para consumir compreende-se que a manutenção do mercado por parte das empresas está ligada à oferta da qualidade procurada pelo cliente, dependendo menos da mídia de massa e muito mais do atendimento personalizado. A dimensão adicional de serviços passa a constituir o traço que diferencia os produtos tecnicamente semelhantes dando a um ou a outra vantagem competitiva. Segundo Kotler (1998, p 518), a vantagem competitiva é a vantagem sobre os concorrentes, oferecendo mais valor para os clientes, seja por meio de preços mais baixos seja proporcionando maiores benefícios que justifiquem preços mais elevados.

De tal realidade é que emerge a importância da prática do *Endomarketing* como meio de obter melhores resultados organizacionais. Já que o grande diferencial está no atendimento e não mais na qualidade técnica do produto, é de fundamental importância possuir funcionários de qualidade e ambiente organizacional com elevado moral interno. Deste contexto é que se justifica a adoção da 'Cultura de Serviço' tanto no ambiente interno como no externo. Além de o Serviço e o bom atendimento ser um diferencial, a qualidade do serviço prestado entre clientes e fornecedores internos influi diretamente na percepção de qualidade pelo consumidor final.

“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 idéia 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”. (Theodore Levitt, 1985).

As empresas que não se adaptarem a esta estrutura certamente perderão seu poder de competição. As empresas precisam reagir mais rápido

às oportunidades e demandas uma vez que o mercado privilegia as mais eficazes. É necessário perceber rapidamente as mudanças de seus clientes e mercado e agir a tempo. Precisam cuidar para que seus clientes não se tornem ex-clientes. Para este fim a prática do *Endomarketing* é imprescindível uma vez que introduz uma cultura organizacional voltada para o atendimento ao cliente, orientada por uma noção de excelência no serviço e valorização daqueles que prestam o serviço.

Conforme publicações da revista Exame – Melhores Empresas para Você Trabalhar - empresas que investem em seus funcionários sentem reflexos diretos em seus ativos.

Quanto mais transparentes forem os objetivos da empresa aos funcionários, maiores serão as chances dessa empresa no mercado. Daí a importância da comunicação interna conforme já relatado.

Conforme relata Grönroos em *Marketing – Gerenciamento e Serviços*, o ‘Momento da Verdade’ surge no contato entre o cliente e o pessoal da linha de frente. Neste momento é que se demonstra a eficiência da orientação para o cliente e que surge a vantagem competitiva. Deste modo o desempenho global da empresa depende dos setores tradicionalmente subestimados, que necessitam ser valorizados, necessitam de informação e iniciativa para agir com eficácia. Quando o funcionário não cumpre seu papel adequadamente toda a cadeia é comprometida.

Nesta era em que há maiores e crescentes opções e cada vez menos tempo disponíveis o diferencial está nas pessoas. Com a prática do *Endomarketing*, pensado como uma estratégia de longo prazo, é possível alinhar as pessoas e processos aos objetivos do negócio, estimular o desenvolvimento pessoal e profissional e disseminar a cultura do bom atendimento.

Se a empresa conseguir tornar clara a idéia entre os funcionários de que existem clientes e fornecedores internos haverá melhoria na qualidade dos produtos e serviços da empresa com o diferencial do engajamento e da produtividade pessoal. Tal abordagem certamente trará melhores resultados financeiros e de participação de mercado uma vez que é ditado pela

necessidade do mercado.

“Aqueles que pensarem que isso é bobagem, sofrerão as conseqüências em curto, médio e longo prazo no seu processo organizacional, colhendo o fruto da baixa margem de lucro pelo aumento dos custos, pela baixa qualidade de seus produtos e serviços, pelas greves, pelo desperdício, pelo excesso de faltas, pela excessiva rotatividade de mão-de-obra, etc.”. (CERQUEIRA. 2005: p.4)

A fim de otimizar os resultados organizacionais, além da prática do *Endomarketing* é indicado recorrer também à hierarquia das necessidades humanas. Karl Albrecht (1994) estabeleceu quatro níveis de hierarquia do valor para o cliente: o básico, o esperado, o desejado, o inesperado:

- **Atributos básicos:** se referem às qualidades que o produto deve ter. Sem elas o produto nem se quer existe. Ex: um freezer tem de conservar os alimentos por um bom tempo.
- **Atributos esperados:** estão relacionados à certa garantia indispensável a qualquer produto para ser negociado. Ex. certificado de garantia.
- **Atributos desejados:** são aqueles que embora o cliente não espera encontrar, são de seu conhecimento e podem aumentar significativamente sua apreciação pelo produto. Ex: um *freezer* acompanhado com um livro de receitas com sugestões de refeições para serem guardadas.
- **Atributos inesperados:** acrescentam valor para além dos desejos ou expectativas normais dos clientes (ser comedido na promessa e surpreender na entrega).

Nessa hierarquia de atributos é que a empresa pode diferenciar sua oferta, adquirir vantagem competitiva e ganhar o mercado.

2.7 Principais limitações à implementação de Programas de *Endomarketing* e as condições essenciais para o seu êxito.

Partindo do fato de que o *Endomarketing* traz uma nova abordagem para o gerenciamento de Recursos Humanos a primeira limitação identificada diz respeito à cultura organizacional. Para que um Programa de *Endomarketing* seja eficiente e obtenha o engajamento e comprometimento da força de trabalho, as organizações que adotarem esta ferramenta gerencial devem primeiramente observar se a cultura organizacional é adequada à proposta de ver os funcionários não como subordinados, mas como clientes.

Se a cultura organizacional não valoriza o fator humano, o *Endomarketing* não será reconhecido e, portanto não trará resultados. Conforme enfatiza Grönroos (2004): “a organização deve adotar uma perspectiva de parceria ganha-ganha na qual os dois lados ganham, e as pessoas sentem que estão trabalhando para uma organização que lhes oferece algo em troca, tal como oportunidades para se desenvolver, um ambiente incentivador, acesso a habilidades, informações e apoio de uma equipe geradora de conhecimento”. (GRÖNROOS, 2004, p 406)

A segunda limitação é o estilo de liderança e a terceira, a estrutura organizacional. *Endomarketing* e liderança autoritária não são compatíveis. O sucesso do *Endomarketing* depende de uma gestão participativa e do suporte ativo e contínuo do alto escalão. Conforme defende Grönroos, “a capacidade dos funcionários de funcionarem como profissionais de *Marketing* de tempo parcial com mentalidade de serviço depende, em grande parte, do apoio e do incentivo que recebem de seus supervisores”. Não basta falar da boca para fora, devem ser exemplos da filosofia de gerenciamento que trata os funcionários como clientes. Se os líderes não apoiarem o programa, o risco de não dar certo é alto. Portanto, para ser bem sucedido o *Endomarketing* deve iniciar na alta administração. Quanto à estrutura organizacional a mais indicada é a achatada com poucos níveis hierárquicos. Esta estrutura permite que decisões possam ser tomadas com mais rapidez e até mesmo pelos funcionários mais próximos aos clientes o que contribui para o envolvimento do

funcionário com a empresa bem como com a satisfação dos clientes externos.

Conforme enfatiza Wallace (1994, p.79) o papel do líder para o *Endomarketing* muda de: “chefe para treinador; mandante para facilitador; disciplinador para conselheiro; solitário para membro de equipe”.

Quanto às condições essenciais para o seu êxito destaca-se a satisfação dos funcionários: “se os funcionários não acreditarem nas promessas feitas pelas atividades e campanhas de *Marketing* externo, não souberem como implementar uma oferta, se eles não os aceitarem ou sentirem que não têm capacidade suficiente para trabalhar o que se exige deles, eles não comprarão a oferta. Nesse caso, eles não serão capazes e nem estarão dispostos a agir como “marketeiros de plantão” os profissionais de *Marketing* de tempo parcial, e contribuir para um bom impacto de marketing interativo. Os funcionários formam um mercado interno que deve ser atendido em primeiro lugar”. (GRÖNROOS, 2004, p.405).

Os funcionários são um primeiro mercado: tudo que a organização faz para seus clientes é primeiramente percebido e avaliado pelos funcionários. Se os mesmos não acreditarem na proposta e não estiverem satisfeitos com a organização a dedicação ao trabalho será uma apenas uma questão de necessidade e não de comprometimento. Portanto uma condição essencial para o sucesso de um Programa de *Endomarketing* é literalmente possuir o funcionário como um cliente satisfeito. Funcionário satisfeito significa atitude positiva para com a empresa.

3 O PROJETO PRÁTICO

Este projeto prático não foi realizado conforme a metodologia de estudo de caso, mas tem como base minha experiência profissional diversificada bem como também os diversos trabalhos práticos que foram desenvolvidos durante o curso de pós-graduação em *Marketing* Empresarial da Universidade Federal do Paraná.

Tendo em vista as mudanças que estão ocorrendo no mercado é necessário desenvolver um enfoque funcionário-empresa que possa contribuir com a motivação do Capital Humano. Para tanto o funcionário deve ser entendido e tratado como um cliente e não como uma ferramenta do processo produtivo, ou seja, é fundamental haver uma mudança de visão quanto à importância do funcionário enquanto recurso estratégico para o sucesso contínuo das organizações.

3.1 Escopo do programa

Apresentar ações e atitudes no dia-a-dia que podem favorecer a mudança no ambiente organizacional de forma que as organizações possam conquistar companheirismo e dedicação por parte principalmente de sua equipe de front, e desta forma obter um diferencial frente a um mercado altamente competitivo bem como otimizar seu *market share* e seus resultados financeiros.

3.2 Objetivos do programa

A implementação deste projeto prático tem os seguintes objetivos:

- Proporcionar serviço de excelente qualidade ao cliente externo;
- Padronizar o atendimento da organização;

- Reduzir a rotatividade dos funcionários e o absenteísmo¹³;
- Obter maior satisfação dos clientes internos e externos;
- Valorizar a opinião dos clientes internos e externos;
- Fortalecer a imagem da empresa;
- Aumentar o índice de fidelidade;
- Proporcionar satisfação, bem-estar e realização aos funcionários;
- Oferecer treinamento, informações, qualificação e motivação aos funcionários;
- Desenvolver uma cultura organizacional forte com funcionários tratados como clientes e respeitados como pessoas;
- Otimizar os resultados financeiros e a participação de mercado.

3.3 Importância do desenvolvimento de um Programa de *Endomarketing*

Se a empresa precisa se destacar e ser melhor que seus concorrentes, uma forma de se diferenciar é pelo atendimento. Quanto melhor for o preparo do funcionário, melhor será o nível de prestação de serviço e, conseqüentemente, a imagem organizacional, ou seja, a forma com que uma pessoa vê uma organização (KOTLER, 1998, p 512). Funcionários bem treinados e que apresentam desempenho a altura das expectativas dos clientes constituem-se grande diferencial porque os consumidores esperam ser tratados de forma individual, única e exclusiva. Desejam se sentir especiais e esperam receber toda a atenção e respeito das empresas que prestigiam através do consumo de seus bens e serviços . É neste momento que a equipe poderá fazer a diferença decisiva.

¹³ **Absenteísmo:** termo absenteísmo é usado para designar as ausências dos trabalhadores no processo de trabalho, seja por falta ou atraso, devido a algum motivo interveniente.

3.4 Envolvidos diretos

Tendo em vista a eficácia do projeto é necessário o envolvimento dos seguintes departamentos:

- Diretoria
- Departamento de *Marketing*
- Departamento de Recursos Humanos
- Equipe de *Front*

3.5 Envolvidos indiretos

Como frisado na revisão bibliográfica, a concepção do *Marketing* não pode ser vista com uma atividade isolada. Todos na organização devem ser conscientes de que a razão de ser da empresa são os clientes. Além disso, o *Endomarketing* como ferramenta gerencial traz uma nova abordagem sobre os colaboradores. Os funcionários passam a ser considerados “clientes” e instaura-se, portanto, relacionamentos internos do tipo cliente-fornecedor. Desta forma, todos os integrantes da organização devem estar comprometidos e envolvidos com o programa.

3.6 Ações propostas

Seguem algumas sugestões genéricas de atitudes e ações para a implantação de um Programa de *Endomarketing*. De forma alguma tais sugestões se esgotam. Estas sugestões foram consideradas de modo a incentivar a adoção desta ferramenta no dia-a-dia das empresas. O ideal é que sejam adaptadas de acordo com o ramo de atividade de cada organização, de acordo com a realidade particular de cada empresa e principalmente de acordo com a particularidade de cada funcionário (afinal, o que pode motivar uma pessoa, não necessariamente motiva outra: pessoas diferentes possuem prioridades e interesses diferentes).

Em primeiro lugar, antes de se definir as ações a serem desenvolvidas, é de fundamental importância realizar um diagnóstico interno da organização bem como do perfil dos funcionários. O diagnóstico interno é indicado para se avaliar o desempenho global da empresa, o desempenho dos setores, a integração entre os departamentos, o clima interno, entre outros. Já a avaliação sobre o perfil dos funcionários deve avaliar o desempenho individual, as expectativas, as necessidades de treinamento, o espírito de equipe, o nível de conhecimento sobre a organização e seus produtos, as aptidões existentes, entre outros. Somente após a realização de tal diagnóstico é que o Programa de *Endomarketing* deve ser planejado de acordo com os resultados obtidos.

3.6.1 Processo de Seleção

O processo de seleção deve ser um instrumento para alcançar a qualidade e excelência nos serviços prestados. É neste momento que irá se definir o tipo de funcionário que se procura e a forma de se encontrar o talento procurado. Para assessorar a empresa na formação de cada equipe, o departamento de Recursos Humanos deve elaborar o perfil correto para cada cargo de acordo com a filosofia de funcionários como cliente interno e com a política de qualidade da empresa. A atividade de definição do perfil correto para cada cargo deve envolver além do Departamento de RH, o de *Marketing* e também o ocupante atual do cargo. Desta forma a orientação da seleção dos candidatos será norteada pelos valores da empresa e não por critérios subjetivos do recrutador.

Ao se implantar um processo seletivo mais criterioso, de acordo com o perfil desejado e estabelecido para atender os objetivos da empresa, aliado a informações claras e completas trará a vantagem de reduzir a rotatividade e ineficiência dos funcionários. Além disso, será possível reconhecer, diante de várias possibilidades, o talento adequado. Tendo em vista que os Recursos Humanos são o principal fator do processo produtivo, o processo de seleção é um fator chave na formação de um “time nota dez”.

3.6.2 Programa de Integração

Sua importância reside na apresentação da empresa ao novo funcionário, motivando-o a partir de uma adaptação mais completa e tranqüila, reduzindo a ansiedade inicial, facilitando sua integração ao novo ambiente e aos demais funcionários e familiarizando-o à sua função e normas da empresa.

Sugiro a criação de um programa de integração. A empresa fica responsável pela criação de uma cartilha com informações sobre a empresa, seus objetivos, filosofia, regras de procedimento e conduta, histórico, produtos e serviços, instalações; e pelo treinamento dos gerentes para que estes possam implementar o programa.

Os gerentes transmitirão então a importância dada pela empresa ao trabalho em equipe e à cooperação, bem como esclarecerão as responsabilidades e tarefas específicas. O objetivo é o de reduzir a desmotivação inicial e os pedidos de desligamento prematuro.

3.6.3 Treinamento

A empresa deve desenvolver um programa de treinamento capaz de capacitar os diferentes funcionários bem como aprimorar suas habilidades. Tendo em vista otimizar o aprendizado, sugere-se um treinamento inicial padrão onde os novos contratados terão a oportunidade de simular suas atividades antes de ter contato direto com os clientes (chamado de treinamento de ante-sala). Além disso, tal treinamento inicial contribuirá para a conquista de um padrão de atendimento de alta qualidade já que todos os funcionários de front serão obrigados a participar. Assim, os funcionários estarão compartilhando uma linguagem comum, estarão envolvidos e comprometidos com os mesmos valores e terão consciência clara da importância do cliente externo.

Visando manter o padrão de qualidade, é aconselhável que haja também treinamento contínuo *on the job* por meio do método *coaching*: o funcionário trabalha sob a observação de outro mais experiente, que atua como um modelo a ser seguido. O aspecto positivo deste tipo de treinamento é a

possibilidade de ser realizado em situações reais. Quando houver mudanças tal treinamento deve ser intensificado sendo que o mentor deverá receber treinamento específico antes da implantação de tais mudanças.

A prática de treinamentos contínuos se justifica porque em geral funcionários mais desenvolvidos causam menos problemas e têm maior satisfação no trabalho. A programação dos treinamentos deve ser planejada de forma a desenvolver habilidades técnicas, inter-pessoais e atitudinais (de acordo com os valores de cada organização). Por exemplo, em situações de venda a habilidade do atendente de monitorar as pistas não verbais do consumidor permite ao mesmo ajustar seu comportamento de acordo com a particularidade desse consumidor. Neste caso, tanto a habilidade técnica como a inter-pessoal são necessárias. Daí a importância de se analisar a descrição de cada cargo existente para só então definir o conjunto de habilidades a serem desenvolvidas uma vez que habilidades isoladas não permitem o desempenho ótimo do cargo.

3.6.4 Sistemas de informação e comunicação

Criar um canal de comunicação e informação internos: boletins mensais com informações sobre novidades do mercado, políticas da empresa, curiosidades, antecipação de mudanças, antecipação de aumentos salariais, desempenho da organização, parabenização aos aniversariantes do mês, conselhos úteis, dicas de saúde, elogios a funcionários destaques, notícias do Brasil e do mundo, etc.; quadro de avisos nas lojas, caixas para sugestões e críticas, conversas individuais com os funcionários e encontros mensais com a equipe para discussão em grupo. Os encontros são importantes porque desenvolve o senso de responsabilidade e incita a participação de todos a pensar de forma global, comprometendo-se com os objetivos da empresa. Os gerentes devem estar dispostos a ouvir com atenção o que cada funcionário tem a dizer (demonstra respeito e valorização do profissional).

Os gerentes e supervisores precisam informar seus funcionários sobre as estratégias da organização e sobre a forma de agir. Lembrando sempre que

informação é poder, manter a equipe bem informada significa mantê-la capacitada para enfrentar as mais diversas situações de forma satisfatória para o cliente externo como também para a empresa (empregados com conhecimento tomam decisões corretas). Com o aumento no nível de informação haverá mais comprometimento uma vez que sabendo o que se passa com a empresa a força de trabalho se sentirá identifica com a mesma.

Uma prática importante a ser adotada é a apresentação das campanhas publicitárias, folhetos e comerciais aos funcionários antes de serem lançados. Apesar de tal prática ser fundamental, é comum o lançamento de campanhas sem o conhecimento prévio dos funcionários. Isto acarreta a confusão e ao comprometimento da imagem da empresa. Para evitar tal falha o ideal é envolver os funcionários de front no desenvolvimento destas campanhas. Tal ação provavelmente trará maior envolvimento e comprometimento dos funcionários. O profissional de contato direto com os clientes deve conhecer muito bem suas responsabilidades e também deve agir de forma orientada ao cliente.

3.6.5 Recompensa

Avaliar a possibilidade de fornecer salários acima dos correntes no mercado. Esta ação sustentará a filosofia de o funcionário ser tratado e entendido como cliente bem como reterá os melhores talentos. Conceder salários superiores é uma forma eficiente de valorizar e reconhecer o profissional.

Além da remuneração superior, sugere-se também a prática de bonificação (porcentagem sobre o lucro operacional) pelos bons serviços. Os funcionários devem saber que o bom serviço é valorizado pela empresa e uma forma de motivá-los a praticar é considerando a eficiência superior no sistema de recompensa. Tal ação pode ser desenvolvida de forma individual bem como para os "times". Se por exemplo existir a necessidade de desenvolver o espírito de equipe, a bonificação por área de trabalho é a mais indicada. Para a implantação de tal tática (seja a de bonificação individual ou a grupal), a

organização deve criar um sistema de avaliação justo, claro e que seja de conhecimento de todos os envolvidos.

3.6.6 Programas de Assistência e reembolso educacional

Investir no desenvolvimento do funcionário a partir de participação no pagamento (parcial ou total – dependendo do desempenho do funcionário) de cursos profissionalizantes, técnicos ou de idioma como forma de incentivar a formação profissional, o desenvolvimento e o aprendizado.

3.6.7 Evento de confraternização e integração

Realização de um evento anual em comemoração ao aniversário da empresa. A cada ano o evento ocorrerá em um local diferente. Todos os funcionários deverão participar. Para que seja possível a participação integral de todos os colaboradores, no dia do evento a empresa e suas filiais estarão fechadas sendo que os clientes serão avisados antecipadamente. O evento poderá contar com as seguintes atividades: abertura do evento pelo diretor, sorteio de prêmios (eletrodomésticos, viagens e premiações em dinheiro), jantar e apresentação de um show (o cantor(a)/banda será escolhida pelos funcionários por meio de pesquisa realizada anteriormente ao evento e divulgada pelos boletins mensais). Além do evento anual, realizar reuniões informais periodicamente incentiva o espírito de equipe e contribui para a aproximação maior entre os superiores e os subordinados.

3.6.8 Distribuição de Brindes

Distribuir periodicamente aos funcionários brindes da empresa, personalizados, com o objetivo de conquistar maior sintonia, envolvimento e identificação dos funcionários (xícaras, aventais, camisetas, mochilas, chaveiros, CDs, porta CDS, etc.).

3.6.9 Empowerment

O *empowerment* é uma abordagem de projeto de trabalho que objetiva a delegação de poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas. Busca-se o comprometimento dos empregados em contribuir para as decisões estratégicas, com o objetivo de melhorar o desempenho da organização. É uma alternativa para o paradigma tradicional de gestão. O novo paradigma está focado na desburocratização, na descentralização, na flexibilização e na inovação (HERRENKOHL, JUDSON & HEFFNER, 1999) (PFEIFFER E DUNLOP, 1990).

Com o objetivo de fazer com que os funcionários se sintam donos do negócio, compartilhado responsabilidades e resultados, é indicado dar aos funcionários o poder de tomar decisões (desde que possuam o conhecimento adequado). Tal prática pode trazer como benefícios as seguintes vantagens: respostas rápidas às necessidades dos clientes, funcionários mais satisfeitos por possuir propriedade sobre seu trabalho, melhor desempenho no atendimento, geração de novas idéias (por estarem em contato direto com os clientes identificam com mais competência as oportunidades e ameaças) e incentivo à criatividade e iniciativa. (SLACK et al., 1997, p. 311), (RANDOLPH, 1995, p. 20), (HERRENKOHL, JUDSON & HEFFNER, 1999, p. 375);

3.6.10 Projeto bom dia Empresa

Conforme sugerido por Cerqueira em seu livro *Endomarketing – Educação e Cultura para a Qualidade* (2005): “são pequenas reuniões no início do expediente, com duração de até cinco minutos, nas quais o chefe reúne todos os seus colaboradores. Ele cumprimenta, conversa, dá mensagens de estímulo às pessoas. Se for o caso, agradece o esforço, a iniciativa, a criatividade do grupo; integra o grupo com comemorações de eventos importantes que possam estar ocorrendo naquele dia. Essas reuniões geram o desenvolvimento da afetividade do grupo e criam o sentido de equipe e unidade, consolidando a liderança e a coordenação do chefe”.

3.6.11 Plano de carreira

Visando incentivar a valorização do esforço, da iniciativa e da vontade de crescimento individual indica-se proporcionar a preferência pelo pessoal interno para as oportunidades profissionais. Tal ação, além de valorizar os empregados, desenvolve o crescimento pessoal e profissional e faz o funcionário comprometer-se com a empresa uma vez que o reforço positivo da auto-estima do colaborador influenciará em sua motivação e entusiasmo. O aprendizado e o desenvolvimento dos funcionários, além de motivar, representam um fator de retenção de talentos.

3.6.12 Comprometimento total do alto escalão

Para se conquistar efetivamente o comprometimento da equipe é fundamental que a alta administração seja um modelo a ser seguido e esteja verdadeiramente comprometida com a empresa e com a filosofia do *Endomarketing*. Tal atitude possui importância estratégica e é da seguinte forma citada por Cerqueira (2005): “A tendência da diretoria e da alta gerência é o alinhamento com o número um, isto quer dizer que, se ele se omite, gera atitudes de omissão para baixo; se ele não restringe o envolvimento, o mesmo acontece no sistema das chefias subordinadas; o efeito é sempre em cascata. O alinhamento também é positivo, ou seja, se o número um deixa de ser bg (bunda grande), gera idêntico comportamento da diretoria e demais níveis de chefia. Se o número um gerencia adequadamente os projetos de segurança, gera idêntico comportamento abaixo; se o número 1 pratica os valores, todos praticam; se o número um fala em comprometimento, todos falam; se o número um fala da qualidade, todos falam, etc.”. (CERQUEIRA. 2005: p.149)

Portanto, para que o Projeto de *Endomarketing* traga melhorias nos resultados organizacionais é de relevante importância o envolvimento da diretoria e o comprometimento do mesmo com o processo.

3.6.13 Horários flexíveis

Permissão de horários flexíveis* para que os funcionários possam resolver problemas particulares durante o expediente. Cada indivíduo está mentalmente alerta em horários distintos de acordo com as particularidades de cada metabolismo. Portanto a adoção de horário flexível pode melhorar consideravelmente a produtividade já que cada colaborador pode optar para trabalhar no horário em que se sente mais disposto para executar suas atividades. Conforme apresentado por Robbins, segue um exemplo de um programa de horário flexível:

Conforme apresentado no quadro, cada dia consiste em um núcleo comum, normalmente de seis horas (três antes do “almoço” e três depois), com uma faixa de flexibilidade em torno desse núcleo. Excluindo-se a faixa de uma hora de almoço, por exemplo, o núcleo pode ser de nove da manhã às três da tarde, com o escritório abrindo, de fato, às seis da manhã e fechando às seis da tarde. Todos os funcionários devem estar em seus postos durante o período do núcleo comum, mas lhes é permitido acumular suas outras duas horas antes ou depois do período do núcleo. Alguns programas de horário flexível permitem que as horas extras sejam acumuladas e se transformem em um dia de folga por mês.

Programa de horário flexível				
Horas flexíveis	Núcleo Comum	Almoço	Núcleo Comum	Horas Flexíveis ¹⁵
06:00	09:00	12:00	13:00	15:00 18:00

3.6.14 Pesquisa de satisfação de fornecedores internos

Com o objetivo de identificar dos diferentes departamentos da empresa

¹⁵ **Horário flexível:** são horas de trabalho móveis, que permitem aos funcionários certa margem de escolha sobre quando chegar e sair do trabalho. Os funcionários precisam trabalhar um número específico de horas por semana, mas são livres para variar seu horário de trabalho dentro de certos limites – segundo Robbins: 2002, pg 219.

o nível de satisfação dos clientes internos bem como forma de identificar possíveis melhorias nos processos organizacionais, problemas e gargalos¹⁶ é recomendável aplicar uma pesquisa de satisfação de fornecedores internos semestralmente. Segue um modelo simples de pesquisa:

Pesquisa de Satisfação de Fornecedores Internos	
Data: ___ / ___ / ___	
Departamento avaliador:	
Departamento avaliado:	
Nível de Satisfação: (___) Ótimo (___) Bom (___) Regular (___) Ruim	
Relato (elogios, sugestões, problemas):	

3.6.15 Indicadores de desempenho

Para que o empresário adote a prática do *Endomarketing* com uma postura estratégica ele deve compreender o que se passa com sua prática. Para tanto é preciso monitorar os resultados obtidos. Como o *Endomarketing* envolve desempenho financeiro e não financeiro sugere-se a estruturação de indicadores que possam avaliar ambos os desempenhos. Tendo em vista os indicadores mais frequentemente utilizados, seguem algumas sugestões:

¹⁶ **Gargalos:** capacidade menor do que a demanda colocada nele – segundo Wikipédia.

1. Inovações

	2008	2009	2010
JAN			
FEV			
MAR			
ABR			
MAI			
JUN			
JUL			
AGO			
SET			
OUT			
NOV			
DEZ			

2. Turnover

	2008	2009	2010
JAN			
FEV			
MAR			
ABR			
MAI			
JUN			
JUL			
AGO			
SET			
OUT			
NOV			
DEZ			

3. Market Share

	2008	2009	2010
JAN			
FEV			
MAR			
ABR			
MAI			
JUN			
JUL			
AGO			
SET			
OUT			
NOV			
DEZ			

Seguindo a mesma forma de monitoramento ainda podem ser considerados: satisfação do cliente interno, satisfação do cliente externo, índice de reclamações, índice de retenção de clientes, índice de conversão de vendas¹⁷, índice de qualidade, absenteísmo, produtividade, EVA¹⁸ (*Economic Value Added*), vendas por funcionário, inovações, entre outros.

3.6.16 Ações gerais

Seguem outras sugestões genéricas de ações que podem ser desenvolvidas conforme interesse particular de cada organização:

- Plantão 24 horas por meio de 0800 que disponibiliza orientações aos colaboradores em casos de emergência (assaltos, seqüestros, acidentes, etc.);

¹⁷ **Índice de conversão de vendas:** percentual representativo de venda em relação ao número visitas dos clientes.

¹⁸ **EVA(Economic Value Added):** indicador que avalia com precisão a performance financeira da empresas.

- Convênios com parceiros para a concessão de descontos aos funcionários. Exemplos: convênios com estacionamento, farmácias, livrarias, escolas de idiomas, casas de *show*, creches, cinemas, teatro, vídeo-locadoras, cabeleireiros, hotéis, agências de viagens, academias, centro de estética, etc.;
- Concursos (individuais ou em equipe): de fotos, gastronômico, de fantasias, de projetos, entre outros;
- Semana da saúde com orientações sobre qualidade de vida;
- Sorteio mensal/trimestral de produtos/serviços da empresa;
- Ambiente físico e condições do trabalho adequadas;
- Programas de entretenimento (*happy hours*, churrascos e torneios);
- Rotatividade em outras funções para que o funcionário conheça melhor todo o fluxo da empresa;
- Pesquisa com os funcionários a fim de realizar diagnóstico interno (identificar os pontos fortes e fracos do ponto de vista dos funcionários);
- Capacitação dos funcionários para que sejam guardiões de qualidade da empresa;
- Programa incentivando boas idéias;
- Desenvolver um manual de benefícios que a empresa oferece aos funcionários (relacionando todos os benefícios que a empresa oferece e as formas de utilização de cada um);
- Ginástica laboral;
- *Brunch* mensal com o chefe (os aniversariantes do mês recebem um convite assinado pelo diretor para participar do evento);
- Envolver funcionários e parentes em programas sociais e ambientais;
- Plano de previdência privada;
- Comemorar as conquistas da equipe;
- Formar equipes de trabalho para solução de problemas (grupos de pessoas que se reúnem algumas horas por mês para melhorar a qualidade, eficiência e ambiente de trabalho);
- Abrir canais de *feedback* (individuais e para a equipe);

- Individualizar os treinamentos de acordo com as necessidades e estilo de aprendizagem de cada funcionário (os estilos de aprendizagem são: leitura, observação, audição e prática);
- Construir uma cultura organizacional fundamentada em princípios e valores humanos;
- Identificar cada funcionário pelo nome;
- Definir metas específicas, mensuráveis e realistas para as equipes;
- Criar um ritual corporativo que reforce os valores da organização (ex: queima de fogos sempre que as metas forem alcançadas, troféus para os funcionários destaques, almoços com o presidente, etc.);
- Administração participativa. Segundo Robbins (2002, p. 360), administração participativa é uma tomada de decisão em conjunto. Os subordinados compartilham um grau significativo de poder de tomada de decisão com seus superiores imediatos.

4 CONCLUSÕES

Com a elaboração desta monografia ampliei meus conhecimentos de *Marketing* e especialmente de *Endomarketing*. Até então conhecia o assunto *Endomarketing* sem profundidade. Por este motivo, uma das conclusões obtidas é que a elaboração deste trabalho contribuiu positivamente para minha formação profissional ao agregar experiência prática como também aprofundamento teórico.

No que tange a análise teórico-empírica desenvolvida constatei que o *Endomarketing* é uma ferramenta de gestão ainda pouco desenvolvida nos meios acadêmicos. Este fato representou uma limitação para o desenvolvimento da monografia uma vez que há poucas obras publicadas especificamente sobre o assunto. O que há são capítulos sobre o assunto em livros de Serviços. Esta limitação trouxe uma vantagem para o meu estudo já que possibilitou a análise de diferentes autores. Apesar dos muitos autores falarem pouco sobre um mesmo assunto, nenhum contradiz o outro como também não abordam o tema com uma única postura. Portanto, juntando “as peças do quebra cabeça”, houve uma soma de conhecimentos. Por exemplo, enquanto Bekin adota uma postura mais filosófica do tema e mais voltada para o consumidor final, Cerqueira segue uma linha mais prática e mais voltada para a organização.

Apesar de os diversos autores adotarem posturas diferentes, há muitos pontos em comum em suas defesas. Sem limitar as posturas em comum adotadas, seguem as mais significativas:

- **Cultura organizacional:** todos frisam a importância da cultura organizacional. Neste quesito, entretanto, há uma contribuição especial de Grönroos (2004, p. 440) que foi mais além e consagrou o termo ‘Cultura de Serviço’. Grönroos definiu-o da seguinte forma: “uma cultura na qual existe uma valorização do bom serviço e na qual prestar bons serviços para clientes internos, bem como para clientes finais externos, é considerado por todos um modo de vida natural e um dos valores mais

importante”. Em minha opinião, tal definição aliada com a valorização dos funcionários (como pessoas e como profissionais) constitui a base para qualquer programa de *Endomarketing*;

- **Liderança:** a liderança enfatizada pelo *Endomarketing* é a democrática. O líder deve ser um modelo a ser seguido. Deve incentivar a iniciativa e a criatividade, deve delegar poderes, dividir responsabilidades, dialogar, motivar, informar e respeitar a opinião da equipe. Deve estar sempre presente trabalhando com a equipe;
- **Comunicação:** a informação resulta em flexibilidade organizacional e garante que toda a empresa caminhe em uma mesma direção. Uma vez que os funcionários passam a possuir uma visão compartilhada da empresa, propicia alinhamento interno e sincronia de idéias e ações. Sua principal finalidade é dar suporte para que os funcionários possam cumprir com suas responsabilidades eficazmente. É a partir da comunicação sem ruídos que os funcionários tomam conhecimento das estratégias da empresa a moldam suas atitudes. É de fundamental importância que a comunicação seja bilateral já que os funcionários são portadores de informações valiosas;
- **Marketing sem fronteiras:** a prática do *Marketing* sem fronteiras mobiliza e conscientiza toda a equipe, independente da área de atuação, a desenvolver suas atividades com foco no cliente e diminui o isolamento interdepartamental. Todos passam a ser responsáveis pelo Marketing e atuam nele;
- **Gestão participativa:** além de ser uma forma de valorizar o público interno por reconhecer o papel das pessoas na obtenção dos resultados, propicia maior comprometimento da equipe já que todos se sentirão responsáveis pelas decisões tomadas.

De modo geral, no que diz respeito ao tema desta monografia, “O *Endomarketing* como meio de ampliar os resultados organizacionais”, concluo que é possível sim obter melhores resultados financeiros e de *marketing share* com a adoção desta ferramenta. Conforme relatado no desenvolvimento do estudo, estamos atuando em um mercado global, mais complexo, instável e

que valoriza o aspecto intangível. Portanto para se manter competitivo e conquistar diferencial competitivo a chave do sucesso está nas pessoas. E daí é que emerge a importância do *Endomarketing* porque sua prática vai de encontro com os novos paradigmas no cenário empresarial.

Empresas que estão adotando sua prática sentem reflexos diretos em seus ativos e em sua equipe. Baixam-se os índices de *turnover*, de absentismo e elevam-se os índices de motivação, de identidade com a organização e de comprometimento. Os custos baixam, reduzem-se os conflitos internos, melhora a produtividade e a qualidade. Quanto aos resultados externos, conquista-se maior retenção de clientes, maiores lucros, maior participação de mercado e diferenciação. Entretanto, se o *Endomarketing* não for adotado como uma ferramenta estratégica apoiado pelo alto escalão e de preferência considerado no plano de negócios da organização, sua adoção pode não trazer os resultados esperados. Sua eficácia depende fundamentalmente da postura que o líder adota. Se o líder acreditar na filosofia do *Endomarketing* e apoiar sua prática, a organização só tem a ganhar. Outra barreira encontrada diz respeito ao tempo.

O *Endomarketing* deve ser utilizado como uma ferramenta de longo prazo. Como envolve aspectos de cultura organizacional, sua assimilação não ocorre do dia para a noite devido principalmente a natural resistência às mudanças que as pessoas possuem. Para se conquistar os benefícios que sua adoção traz ele deve ser desenvolvido de modo contínuo e permanente. Sua implantação não depende somente de recursos financeiros, mas sim essencialmente de quebra de paradigmas: os funcionários devem ser considerados como geradores de receitas e não como custos.

Com o auxílio do orientador Prof^o Dr. Zaki Akel Sobrinho concluo que meu propósito de incentivar a prática do *Endomarketing* foi alcançado. A revisão bibliográfica trouxe uma visão profunda e estratégica do tema e o projeto prático, sem se limitar a porte de empresa e a ramo de atividade, demonstra a forma como pode ser implementado. Para mim, em particular, uma das grandes contribuições deste estudo foi entender o termo cliente interno. Ao se considerar os funcionários como clientes ocorre

instantaneamente uma mudança de postura (os funcionários deixam de ser subordinados para serem parceiros).

Assim os resultados e as falhas da organização deixam de ser da responsabilidade da diretoria para ser da responsabilidade de todos. Todos passam a se sentir donos do negócio. É uma via de mão dupla onde a empresa ganha e os colaboradores também. E, para finalizar deixo posto que devido às diferenças de percepção de cada indivíduo as organizações devem considerar as expectativas individuais de cada colaborador. Quanto mais customizada as ações de *Endomarketing*, maior será a identificação do colaborador para com a empresa. Tendo funcionários satisfeitos e bem treinados o sucesso é uma consequência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, K. **Programando o Futuro: o trem da linha norte**. São Paulo: Makron Books, 1994.

BEKIN, S.F. **Endomarketing®: Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing - Educação e Cultura para a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

GRÖNROOS, C. **Marketing – Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HERRENKOHL, R.C.; JUDSON, G.T. & HEFFNER, J.A.: **Defining and measuring employee empowerment**. *Journal of Applied Behavioral Science*, v.35, n.3, p.373-389, Sep. 1999.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 12ª Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KEEGAN, W.J.; GREEN, M.C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LEVITT, T. **A imaginação de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços, Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MICHALIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.

FERREIRA, A.B.H. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Curitiba: Editora Positivo, 2004.

PFEIFFER, I.; DUNLOP, J. **Increasing productivity through empowerment**. *Supervisory Management*, p. 8-17, Jan., 1990.

RANDOLPH, N.A.: **Navigating the journey to empowerment**. *Organizational Dynamics*, v.23, n.4, p.19-32, 1995.

RICHERS, R. **O que é Marketing?** São Paulo: Editora Brasiliense, 1981.

ROBBINS, S.P. **Administração – Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A. & JOHNSTON, R.: **Administração da Produção**. São Paulo, Atlas, 1997.

WALLACE, T.F. **A estratégia voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

WRIGHT, P.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica – Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

WEB SITE

WIKIPÉDIA. Disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/P%C3%A1gina_principal
acesso em 10/04/2008 às 21h06.

PORTAL DO ADMINISTRADOR. Disponível em <http://www.portaladm.adm.br>
acesso em 14/04/2008 às 23h00.

ADMINISTRADORES.COM. Disponível em <http://www.administradores.com.br>
acessos em 15/04/2008 às 21h24.

MUNDO DO MKT. Disponível em <http://www.mundodomarketing.com.br> acesso
em 15/04/2008 às 21h53.

JORNAL/REVISTA

GAZETA DO POVO – Caderno Profissão e Trabalho – 02/03/2008

VOCÊ S.A. – Edição 21 – Ano 3 – Março/2000.

ANEXO I

Artigo: Ousadia bem-sucedida

Bernt Entschew

Diversas são as formas encontradas pelas empresas, hoje em dia, para conquistar e manter talentos em seu quadro de colaboradores. Mas poucas organizações têm a visão tão clara neste aspecto quanto uma determinada multinacional de origem alemã, que possui diversas filiais espalhadas pelo Brasil.

Há alguns meses, uma de suas plantas enfrentou um grave problema, que determinou a mudança como a organização interagia com seus empregados. Após um grande incêndio, ocorrido na linha de produção, a fábrica precisou fechar as portas para iniciar a reconstrução. Os danos foram enormes e a previsão de investimentos para a retomada dos trabalhos era altíssima. O cenário não era propício para a continuidade do negócio e os diretores desta planta aguardavam uma ordem da matriz da multinacional para fechar, definitivamente, as portas. E, além dos custos elevados para reiniciar a operação, o principal problema era a situação dos 500 empregados, que não teriam como continuar a trabalhar.

A demissão em massa. Portanto, era uma opção para garantir a subsistência da filial, enquanto reconstruía suas instalações. A situação crítica da empresa foi, inclusive, levada ao conhecimento do sindicato de classe, que acatou a opção da demissão, uma vez que estava evidente a dificuldade financeira da empresa em manter o salário dos colaboradores.

No entanto, quando a Diretoria da planta acidentada se reuniu para escrever um relatório com as soluções encontradas para a continuidade da fábrica, eles consideraram importante mencionar as qualidades de seus profissionais. Os diretores enfatizaram que, mesmo com a anuência do sindicato, o desligamento dos colaboradores significaria prejuízo para a empresa, uma vez que a equipe era competente, tinha profundo conhecimento dos procedimentos internos e afinidade com a cultura da organização.

Então, com este pensamento comum, os executivos da planta redigiram um documento para a matriz da multinacional, solicitando alternativas para o quadro de colaboradores, mesmo que isto significasse algum ônus para a organização.

E, para a surpresa geral, a solicitação da Diretoria da filial foi acatada pela matriz da organização. A solução sugerida, aparentemente em contraposição ao mercado, não visava o lucro imediato, mas a continuidade das relações de trabalho.

A multinacional optou por manter 350 dos seus 500 empregados pelo período de reconstrução da fábrica. Durante este tempo (em que os colaboradores não estariam trabalhando), a empresa pagaria a eles 60% de seus salários originais. Além disso, o tempo livre destas pessoas seria utilizado em um programa de reciclagem profissional, em que os colaboradores poderiam aprimorar suas técnicas e se preparar, ainda mais, para a retomada dos trabalhos.

Assim, quando a empresa reabriu suas portas, após seis meses de reconstrução, os colaboradores estavam prontos para assumir suas funções antigas, mas desta vez com muito mais ânimo e motivação. Então, embora a atitude da empresa tenha sido ousada e, aparentemente equivocada em termos financeiros, a fábrica garantiu a continuidade de seus processos, bem como a qualidade de seus produtos. E, uma vez valorizada, a equipe “vestiu a camisa” da organização e recompensou por meio do trabalho árduo e da dedicação, os investimentos feitos pela empresa. Assim, não demorou muito para que a multinacional recuperasse os investimentos feitos no período da reconstrução.

Com a atitude diferenciada, a multinacional comprovou, tanto para seus profissionais, quanto para o mercado, que possui valores voltados à qualidade de vida das pessoas, bem como responsabilidade social. O capital humano foi valorizado em todos os momentos e, ao final da empreitada, a própria organização recebeu os benefícios de uma equipe comprometida e fiel. Fonte: Classificados Gazeta do Povo – Caderno Profissão e Trabalho – 02/03/2008

Comentário: este artigo de Bernt Entschew comprova que os investimentos no Capital Humano das organizações trazem retornos não apenas financeiros, mas também de qualidade de vida e de moral interno alto. Um detalhe interessante a ser notado é que a palavra diretoria foi escrito em letra maiúscula. Este fato também comprova que a valorização da força de trabalho deve partir do alto escalão da empresas. Ao contrário, as ações de motivação e de valorização não surtirão efeito já que não serão reconhecidas pelos empregados. Para efetivamente ter os funcionários como aliados as ações devem ser planejadas visando o bem comum e não apenas o retorno financeiro.

Artigo: O que os humanos necessitam para serem felizes no trabalho?

Paulo Ricardo S. Ferreira.

Estrutura autoritária e hierárquica não são mais definições para o sucesso das organizações. Menos ainda o conceito de que reconhecimento das empresas significa apenas lucro, patrimônios e status. O sucesso de hoje representa outras faces, harmônicas e interligadas, como um ambiente de trabalho motivador ou uma comunicação flexível. As conclusões são do doutor em Ciências Empresariais e presidente do Instituto Eckart Desenvolvimento Humano e Organizacional, Professor Paulo Ferreira, que com a pesquisa "O que os humanos necessitam para serem felizes no trabalho?", desvenda alguns modelos de verdadeiro sucesso empresarial.

Na avaliação, o Professor Ferreira relacionou os estudos do Instituto Eckart com sete empresas exemplares, por meio das revistas Valor Hay, Exame e Great Place to Work Institute. O processo de pesquisa focou os três grupos Felicidade no Trabalho, Ambiente de Trabalho e Qualidade na Gestão de Pessoas. Indicadores ampliados nas corporações Volvo do Brasil e Serasa, umas das sete empresas modelos, que não deixam de lado o bem-estar dos funcionários e um bom relacionamento com os chefes quando o objetivo é sucesso e desenvolvimento.

Destacando algumas dicas que promovem mais humanismo nas

empresas, o Professor Ferreira esclareceu que uma comunicação ampliada é fator determinante para o reconhecimento. Conforme ele, deve haver preenchimento nas necessidades de cada setor de forma individualizada, para isso, planejamento, desafios e metas empresariais podem ser contemplados pelos funcionários a fim de eliminar o distanciamento com os chefes. O bom relacionamento é resolvido com reuniões regulares, trazendo visão de grupo e diminuindo as barreiras entre os níveis organizacionais.

Comunicação ajuda e muito, entretanto outros meios não podem ser esquecidos para construir um desenvolvimento de sucesso. Segundo o Professor Ferreira, a valorização do profissional se reflete por parte da empresa nas promoções, cursos e preocupação com a saúde, além da prática diária de identificar cada profissional pelo nome e fazer com que se sinta parte dos processos. Valorizações como estas, motivam ainda as ações dos funcionários junto ao código de conduta e ética da empresa.

Subitem: Os sete sucessos exemplares

O sucesso das sete empresas, verificadas pelo Professor Ferreira, envolvem iniciativas, benefícios e distinção no desenvolvimento. Em se tratando de benefícios aos funcionários, a maioria das empresas são voltadas para assistências médicas e odontológicas. Mas, a Multibras Masa deu um plus no bem-estar de seus profissionais com salas de conforto, cestas básicas e realização de chá-de-bebê para futuras mães. Assim como a Landis + Gyr, com creche subsidiada, assistência psicológica para problemas como alcoolismo na família e plano de previdência privada. Já a Volvo do Brasil, deu ênfase na categoria saúde, com equipe médica de diferentes especialistas dentro da fábrica. Há também programas de combate ao estresse, tabagismo, obesidade e dependência química, além das atividades de esporte e lazer.

A educação para o aperfeiçoamento dos profissionais se distingue na Serasa, onde descontos em cursos e biblioteca com acervo de mais de 5.000 títulos em livros e cd's são encontrados na empresa. A Promon tem o plano socialmente responsável em educação, no qual recebe filhos e parentes dos

empregados para estagiar na companhia durante as férias escolares. Enquanto a Albraz, oferece cursos de MBA, pós-graduação e treinamento constante de líderes e monitoramento do clima.

Quando o assunto é comunicação a Landis + Gyr tem capacidade de promover relações cordiais, acesso fácil aos chefes e colaboração constante entre os setores. Da mesma forma, a Promon, faz com que os funcionários se sintam donos dela. Eles recebem ações da empresa como parte dos benefícios, gratificações que ficam entre dois e três salários extras anualmente. Na Arvinmeritor, o segredo é não ter segredos, pois os funcionários, pelas reuniões bimestrais com os diretores, sabem qual a estratégia da empresa, o faturamento e os problemas. Métodos sustentáveis em responsabilidade social são mais exemplos de reconhecimento da organização. Fonte: Portal Administradores.com.br – 11/04/2008.

Comentário: tal artigo destaca os requisitos necessários para que as organizações obtenham sucesso no contexto atual. Deixa claramente os aspectos tangíveis de lado e reforça a importância dos aspectos intangíveis como a felicidade no trabalho, a motivação e a comunicação flexível. Além disso, o colunista fornece sete exemplos de sucesso como forma de validar sua defesa de que quando o objetivo é sucesso e desenvolvimento as organizações devem adotar uma postura mais humana. Em momento algum foi mencionado à palavra *Endomarketing* no artigo, mas percebe-se que as ações implementadas pelas empresas citadas seguem sua filosofia. Portanto, conclui-se que o *Endomarketing* é uma ferramenta de gestão atual, prática e catalizadora de resultados positivos.

Artigo: (Des)Atendimento ao Cliente

Leandro Vieira

Domingo à tarde, nada melhor que passear com a família no shopping. Lá estava eu, olhando as vitrines, completamente de bobeira e sem

compromisso. Entro na livraria – meu destino favorito – e paro, primeiramente, na seção de revistas. Em menos de dez segundos, uma atendente me aborda com um grande sorriso nos dentes: *“Boa tarde, senhor! Está procurando alguma coisa específica?”*. Educadamente, respondi com o tradicional *“estou apenas olhando, obrigado”*. A atendente se coloca à disposição e me entrega uma fichinha com o seu nome e um código, algo de extremo mau gosto (a moda nessa livraria é entregar essas fichas para que as vendas sejam computadas ao atendente, independente dele prestar um atendimento ao cliente ou não).

Seleciono três revistas, e me dirijo à seção de livros de negócios. Ao me ver, a mesma atendente me aborda novamente: *“chegaram muitas novidades essa semana! Está procurando algum título específico?”*. Começo a pensar que ela é dotada de algum tipo de radar, ou sensor de movimento. Dispensando outra vez a sua ajuda com a mesma cordialidade, e inicio a leitura da contra-capinha de um livro de marketing. *“Quer uma cestinha pra colocar as revistas?”*, quase grita no meu pé do ouvido, sempre sorrindo. *“Isso não pode estar acontecendo”*, penso eu. Mais uma vez, agradeço a atendente, e me dirijo ao fundo da livraria, com a intenção de me esconder e poder ler em paz a sinopse do livro. *“Agora eu me livro dela”*, falo com os meus botões.

Encontro uma confortável cadeira, sento-me e cruzo as pernas. Acho fantástico esse ambiente que as livrarias modernas inventaram pra nos deixar bastante à vontade. O livro de marketing não era lá essas coisas. Começo a folhear as páginas de um almanaque dos anos 80 que alguém havia deixado na mesa à minha frente. Que interessante! Tinha o Bozo, o Ploc Monster, a Turma do Balão Mágico... *“O SENHOR JÁ VIU O ALMANAQUE DOS ANOS 70?”*, me desperta do transe nostálgico a maldita sorridente. *“Não, obrigado!”*, respondo já sem paciência.

Pior do que a falta de atenção ao cliente, só o excesso de atenção ao cliente. As empresas acreditam que impondo metas ou cotas de vendas a seus atendentes irão vender mais. Ledo engano. Fazendo isso, só conseguem transformá-los em chatos de galochas. É preciso deixar um espaço para os clientes respirarem. O processo de compra não é algo linear que começa com

“Olá! Posso ajudá-lo?” e termina com “Muito obrigado e volte sempre!”. Envolve variáveis tão desconexas quanto lembrar da infância (eu estava quase comprando o almanaque dos anos 80!), ou imaginar o que a turma da faculdade vai achar do “meu novo computador”. Empresas, aprendam de uma vez: deixem seus clientes à vontade!

Fim da história: despistei a atendente sorridente, deixei as revistas e o almanaque dos anos 80 em uma prateleira e saí da loja de mãos abanando.
Fonte: Portal Administradores.com.br – 15/04/2008.

Comentário: Segundo o autor este episódio é verídico e ocorreu em uma loja de uma grande rede nacional de livrarias, que recentemente foi comprada por outra rede maior ainda. Tal artigo/depoimento apesar de não abordar diretamente o tema desta monografia representa as conseqüências da ausência de uma “Cultura de Serviço” (conforme defendido por Grönroos: uma cultura na qual existe uma valorização do bom serviço e na qual prestar bons serviços para clientes internos, bem como para clientes finais externos, é considerado por todos um modo de vida natural e um dos valores mais importante). Como o foco está nas vendas e não nos clientes o comportamento dos funcionários acaba por comprometer o desempenho da livraria como um todo. Este é somente um fato isolado que foi publicado, mas a empresa provavelmente está perdendo muitas vendas com atitudes como a citada. Não só a livraria comete tal falha mais a maioria das empresas segue a mesma postura ultrapassada de foco nas vendas no lugar de foco nos clientes. Um programa de *Endomarketing* desenvolvido de modo estratégico com certeza reverteria tal mentalidade e traria melhores resultados financeiros e de market share para tal organização.

Artigo: *Endomarketing* - satisfazendo o primeiro cliente

Bruno Mello

Muitas empresas já sabem: os funcionários são seus primeiros clientes. Eles são peças fundamentais na engrenagem que vai levar a companhia ao

sucesso ou ao fracasso. Por isso, fazer deles parte integrante de um grupo com os mesmos objetivos, valorizá-los, incentivá-los e municiá-los de informações estratégicas estão na linha de frente do *Endomarketing*.

Definir estratégias de *Marketing* para dentro da empresa é o mesmo que traçar os planos para conquistar mercado. “É preciso assegurar que os objetivos empresariais (missão, visão, valores, etc.) sejam traduzidos para linguagem acessível a todos os funcionários e marketear internamente esses objetivos”, afirma Saul Faingaus Bekin, autor do conceito e do termo no Brasil e do livro *Endomarketing®* - como praticá-lo com sucesso (Editora Pearson).

Promover ações de marketing para os funcionários tem como objetivo compartilhar a visão da empresa entre seus colaboradores. Neste sentido, a informação é o principal produto do *Endomarketing*. “É preciso criar canais, instrumentos e ações de comunicação e de integração porque hoje em dia já não tem mais o olho no olho”, conta Analisa de Medeiros Brum, autora do livro *Um olhar sobre o marketing interno* (Editora L&PM) e Sócia-Diretora da HappyHouse, Agência de Marketing Interno, que atende a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), Petrobras, Seara, Vivo, entre outras.

Levar informações importantes para todos os colaboradores é um dos grandes mantras da Eurofarma, onde 80% das ações de comunicação corporativa são voltadas para o público interno. “De uma forma geral, o objetivo de se trabalhar o *Endomarketing* na Eurofarma é no sentido de disseminar a informação nos diferentes setores através de uma linguagem própria, alinhada com a cultura da organização”, explica Maria Del Pilar Munhoz, Diretora de Marketing Corporativo da Eurofarma, em entrevista ao Mundo Marketing.

As campanhas internas também estão entre as mais executadas. “Ano passado tivemos uma ação que reforçou a missão, a visão e valores da companhia onde utilizamos como ferramenta a mala direta para envolver a todos”, diz a executiva da Eurofarma que conta com 2.200 funcionários. “A necessidade de treinar, motivar e valorizar as equipes é fundamental para se ter sucesso e alcançar os objetivos”, diz Celio Ashcar Jr, Diretor-Geral da Mix Comunicação que recentemente realizou eventos de *Endomarketing* para a Natura e para o Santander Banespa.

Subitem: Compromisso com resultados.

Eleita uma das melhores empresas para se trabalhar pelas revistas Exame e Você S/A, a estratégia da Eurofarma é reter os talentos, fazer com que o funcionário tenha orgulho em trabalhar na empresa e que se comprometa com os resultados. “Trabalhamos muito o engajamento e o envolvimento. Quando mais informado o colaborador estiver, maior o entendimento e a compreensão do papel e da contribuição dele para a organização”, ressalta Maria Del Pilar Munoz.

Ao mesmo tempo em que há companhias investindo no público interno, há dezenas de milhares que deixam esse tema de lado, sob pena de não desenvolverem produtos e serviços que atendam (e superem) as necessidades de seus clientes. Para Saul Faingaus Bekin, as empresas pecam pela pressa, pela falta de conhecimento e por relegar todas as ações de marketing interno ao departamento de recursos humanos. “Os setores devem pensar sobre a importância estratégica de passarem a atuar em conjunto (praticar a noção de cliente/fornecedor interno), e daí construir e consolidar uma parceria interna”, elucida em entrevista ao Mundo do Marketing. Fonte: Portal Mundo do Marketing - 17/8/2006.

Comentário: para finalizar fica posto um artigo específico do tema como forma de incentivar a prática de tal ferramenta. Conforme descrito no artigo é de relevante importância as empresas possuírem uma cultura organizacional forte com missão, visão, valores, objetivos e etc definidos e divulgados por todos os cantos das organizações. Todos dentro da empresa devem conhecer a empresa, seus produtos e serviços e compartilhar de uma mesma cultura. Além da cultura organizacional outro fator destacado pelo artigo é a comunicação e a necessidade de se criar canais de informações com uma linguagem que todos entendam. Para se obter tal resultado a implementação de um programa de *Endomarketing* se faz necessário. Sua implementação se justifica porque empresas com funcionários compartilhando objetivos e metas,

bem informados e motivados ampliam os resultados organizacionais e verdadeiramente vestem a camisa da empresa compartilhando resultados e responsabilidades.