
Endomarketing como Vantagem Competitiva nas Empresas¹

Leneide Austrilino Petta²
ICHCA/COS – Universidade Federal de Alagoas

Josenilda Almeida Cavalcante³
Universidad Autónoma de Asunción – UAA

Iolanda Pereira Santana⁴
Universidad Autónoma de Asunción – UAA

Resumo

As vantagens competitivas, entre organizações, são determinadas pela capacidade de implantar estratégias que entendam e dialoguem com o mercado. Para as empresas de serviço, isto se torna fator imprescindível, pois que, estes estabelecimentos surgem com muita rapidez, prestando os mesmos serviços e sem possibilidade de diferenciação da oferta. Assim, com o intuito de sobreviverem às exigências do mercado é necessário que as empresas estejam sempre reformulando e reforçando suas bases profissionais. A construção deste artigo parte da reflexão sobre práticas de comunicação empresarial na perspectiva do emprego das técnicas de marketing interno ou endomarketing, como um fator de vantagem competitiva para as organizações. Sendo este um tema bastante atual, refletir sobre suas práticas na área de comunicação, constitui-se uma necessidade.

Palavras-Chave: Comunicação; organização; endomarketing.

Introdução

Quando os antigos modelos econômicos já não dão conta, funda-se diferenças outras que solicitam novas soluções. O setor de serviços tem registrado nos últimos anos um crescimento considerável, sendo um dos fatores responsáveis pelo desenvolvimento econômico. As comunicações são uma realidade feita de muitos aspectos diferentes. A partir da década de 90 com o aumento da competitividade entre organizações, despertou em seus gestores a necessidade de dar mais atenção aos serviços prestados aos clientes. Como consequência, torna-se necessário a melhoria do

¹Trabalho apresentado na DT-8 Estudos Interdisciplinares 42º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Universidade Federal do Pará em Belém, realizado de 2 a 7 de setembro de 2019.

² Doutoranda do curso de Ciências da Educação da UAA, e-mail: leneideroberto@uol.com.br

³ Mestranda do curso de Ciências da Educação da UAA, e-mail: josenilda.cavalcante@ichca.ufal.br

⁴ Mestranda do curso de Ciências da Educação da UAA, e-mail: iolanda.santana.al@gmail.com

serviço prestado ao cliente interno, pois está claro que a satisfação deste influencia a satisfação do cliente externo, resultando em vantagem competitiva. Um dos conceitos de marketing que mais evoluiu tornando-se uma fonte de investigação foi a capacidade de estudar os modelos utilizados pelas organizações empresariais que explicam seu comportamento e resultados. Portanto, resolve-se analisar as técnicas de marketing interno ou endomarketing, como política de comunicação que define novas relações, inclusive econômicas, a partir destas teorias. Partindo desta premissa, o marketing interno surge como uma eficiente ferramenta. Vasta bibliografia demonstra que o marketing interno contribui decisivamente para a fidelização do cliente, sendo fator contributivo para o sucesso das organizações.

As mudanças trazidas pela competitividade, pelas novas tecnologias, com a rapidez das informações, aumentaram a concorrência, a competição e as disputas organizacionais. Neste cenário, o mercado exige uma nova postura de aprendizagem constante para a troca de paradigmas nos modelos de gestão, onde o elemento humano passa a ser o fator de diferenciação. A competição entre as empresas obriga a valorização do quadro funcional, a fim de que este trabalhe satisfeito estando aberto às alterações do mercado contemporâneo, permitindo assim que as empresas adquiram vantagens competitivas duradouras.

Neste sentido afirmam Paulo Meira e Renato Oliveira (2004,p.5) que

(...) o homem deve ser visto como elemento principal de todo e qualquer processo de mudança e de modernização empresarial, pois as mudanças, quando implementadas, esbarram em formas de trabalho tradicionais e conservadoras, capazes de desencadear um estresse organizacional que dificulta e impede o desenvolvimento pleno de qualquer atividade.

Dessa forma, empresas tem tido entre suas maiores preocupações a comunicação compartilhada entre o público interno, como forma de estímulo para que alcancem os objetivos da organização, resultando em agregar valor mensurável a esta.

Em Torno do Conceito de Endomarketing

O endomarketing visa uma gestão direcionada ao colaborador. Atualmente reconhece o valor que o fator humano adquirido como aliado para o sucesso dos negócios. Por mais que as empresas separem seus colaboradores como clientes internos,

há de ocorrer um direcionamento importante aos cuidados da gestão antes única elaborado para o consumidor externo.

Tais ações pertencem a uma nova área da administração no qual as estratégias adaptam elementos do marketing tradicional no ambiente interno das empresas, assim, torna-se um programa contínuo destinado à satisfação e bem-estar do colaborador, a fim de oferecer a ele a autonomia e liberdade de iniciativa.

O termo Endomarketing, que significa "para dentro" ou marketing interno, designa um tipo de marketing realizado por uma série de ferramentas e ações desenvolvidas com o objetivo de sensibilizar, informar e motivar os colaboradores da própria empresa. De acordo com os defensores de endomarketing, estes tipos de ações contribuem para motivar e comprometer os colaboradores criando neles uma imagem positiva da empresa, tal imagem que depois serão transferidos para o exterior, especialmente para os consumidores. O pressuposto básico é que, por bem informar o "cliente" interno e fazendo-o sentir-se bem com a empresa com os seus produtos e serviços e, em seguida, será mais fácil para criar uma opinião favorável no cliente externo Porter (2015).

O desenvolvimento desta prática representa uma visão mais holística de marketing corporativo. A lealdade dos próprios colaboradores é lealdade do cliente.

Desde há muito tempo, estratégias de negócios voltadas para o marketing se aproximar dos seus clientes e seduzi-los para fazê-los escolher uma e outra vez são utilizadas. De mãos dadas com a disciplina marketing, cerca de dez anos atrás mais ou menos, surge um conceito derivado e complementar: o endomarketing. De acordo com Bloom, Kotler e Hayes (2002, p. 58) “todo mundo gosta de ser tratado como alguém importante. A capacidade de fazer cada cliente se sentir especial constitui o ponto crucial para estabelecer empatia”.

O uso do endomarketing é relativamente novo no mercado, é principalmente uma estratégia de relacionamento e de gestão, que visa desenvolver em sua equipe, uma mentalidade que esteja em sincronia com o marketing externo que você pratica, sendo, portanto, chamado de marketing interno. A meta é que todos falem a mesma língua e desenvolvam a mesma filosofia de trabalho que você imprimir em seu serviço.

Integrando Visão e Mensagem Consistente

Esta perspectiva positiva para o desempenho de colaboradores em empresas, com o objetivo de mantê-las e ter ferramentas robustas para construir a lealdade do cliente, marca um passo em frente na visão integrada do posicionamento da marca, pois faz o trabalho de forma mais consistente do marketing estratégico e operacional. São ferramentas do endomarketing: motivação; clima organizacional e gestão de mudanças.

Motivação

A motivação explica o comportamento humano. Representa as razões para as ações das pessoas, desejos e necessidades. Motivação também pode ser definida como uma ^{direção} para o comportamento ou o que leva uma pessoa a querer repetir um comportamento e vice-versa. Um motivo é o que leva a pessoa a agir de determinada maneira ou de, pelo menos, desenvolver uma inclinação para o comportamento específico.

A motivação pode ser concebida como um ciclo em que pensamentos influenciam comportamentos impulsiona o desempenho, afeta pensamentos, e o ciclo começa novamente. Cada fase do ciclo é composta de muitas dimensões, incluindo atitudes, crenças, intenções, esforço e retirada, que podem afetar a motivação que um indivíduo experimenta.

Clima Organizacional

Sempre que alguém tem um trabalho especial que precisa fazer significa que pode fazer qualquer outro. A cultura organizacional é um sistema de pressupostos compartilhados, valores e crenças que rege a forma como as pessoas se comportam nas empresas. A cultura de uma empresa fornece limites e diretrizes que ajudam os membros a descobrirem a maneira correta de executar seus trabalhos.

Existem muitos tipos diferentes de climas que podem ser produzidos pela cultura de uma empresa e que podem ser agrupados em muitas maneiras diferentes. Uma maneira de classificar os diferentes tipos de climas organizacionais se refere a: Orientação pessoal, orientação para procedimentos, orientação para objetivos, orientação para inovação.

Gestão de mudanças

A gestão da mudança é uma abordagem para a transição de indivíduos, equipes e organizações a um estado futuro desejado. Em um gerenciamento de projetos, gerenciamento de mudanças pode se referir a um processo de gerenciamento de projetos em que as mudanças no escopo de um projeto são formalmente apresentadas e aprovadas Porter (2010).

Endomarketing e Gestão Estratégica de Pessoas

O Cliente Interno

Como o próprio nome sugere, este desenvolvimento conceitual deve seguir a orientação estratégica proposta pela Gestão de Marketing e para a comunicação externa da empresa. A diferença é que, neste caso, a lealdade do cliente não é externa, mas interna.

Nova figura também aparece com o conceito de endomarketing. O cliente interno está indissociavelmente ligado à comercialização interna, que é apenas a aplicação de princípios de marketing, aos colaboradores da empresa. Tem como objetivo alcançar uma maior fidelização, identificação e compromisso com as estratégias da empresa.

Preparado para agir em sincronia

Implica também, análise do esquema hierárquico de trabalho, apostando na fidelização de colaboradores para representar o valor acrescentado empresa de serviços de cadeia. E isso não é acidente, uma vez que a identificação de colaboradores de uma empresa que contrata a empresa impacta diretamente na sua produção, sua dedicação e imagem corporativa que eles projetam para os clientes.

O cliente é o foco para onde converge completamente toda a atenção a fim de satisfazê-lo. Por esta razão, todos os que servem ou tem um relacionamento com ele deve estar preparado para agir e interagir de forma sincronizada, integrando o processo de conquista e manutenção. Espera-se que através do público interno e outros parceiros, tornarem claro que toda a concentração é direcionada para o encantamento dos clientes. Continuando o espírito de marketing tradicional, onde o foco é, inevitavelmente, o cliente, alvo do produto ou serviço.

Qualquer iniciativa tem de começar a criar um terreno fértil para colher os frutos do investimento e para melhorar e mudar. Esta base é ninguém menos que o

colaborador satisfeito com seu trabalho, seu ambiente, sua capacidade de crescer, com a sua capacidade de usar sua criatividade e sua integração no ciclo de informações. É a criação de excitação sobre o que faz trabalhar investimentos rentáveis.

O objetivo destes investimentos é melhorar o serviço da empresa, a sua qualidade, velocidade, e por meio do serviço para conquistar clientes e manter aqueles que têm, a fim de aumentar os lucros e garantir o futuro destes clientes através da lealdade.

Colaboradores satisfeitos resultam em clientes satisfeitos e leais. Clientes satisfeitos, geram lucro e crescimento. Este é o conceito central do Serviço Lucro Corrente, uma teoria desenvolvida pela Faculdade de Harvard e apoiada por numerosas investigações.

Conforme Grönroos (2003, p. 411) o objetivo do Endomarketing é:

[...] criar, manter e promover relacionamentos internos entre as pessoas da organização, independentemente de sua posição como profissionais de contato com clientes, pessoal de suporte, chefes de equipe, supervisores ou gerentes, de modo que eles primeiro sintam-se motivados a prestar serviços para clientes internos bem como para clientes externos de uma maneira orientada para o cliente e com mentalidade de serviço, e segundo, tenham as habilidades e conhecimentos requeridos, bem como o suporte necessário de gerentes e supervisores, prestadores internos de serviço, sistemas e tecnologia, para poder desempenhar seus serviços de tal maneira.

Envolvimentos Versus Comprometimento

Fazer com que colaboradores se envolvam e tornem-se comprometidos com um ambiente de trabalho seguro pode ser uma tarefa extremamente desafiadora. A natureza do trabalho faz com que o colaborador se encontre em situações diferentes a cada dia. Isso adiciona riscos que pode não estar presente em outras profissões.

Há quatro elementos principais para um processo de segurança bem-sucedida: compromisso de gestão e envolvimento dos colaboradores; análise trabalhista; prevenção e controle de risco e, treinamento.

Compromisso de Gestão

O colaborador necessita possuir uma empresa; é uma cultura que precisa estar presente em toda a empresa. Em primeiro lugar, esse compromisso tem de ser visível pela liderança na empresa. Este compromisso consiste em cinco elementos:

-
- Formalizar uma política de segurança e saúde.
 - Definir metas e objetivos claros.
 - Tornar a empresa visível.
 - Proporcionar o reconhecimento.

Envolvimento dos Colaboradores e Organizacional

Os colaboradores precisam acreditar em si mesmos com segurança, a fim de que esta cultura se espalhe. Envolvimento significa que os colaboradores estão ativamente envolvidos com a segurança, sempre pensando em segurança. Visto que, a consciência é essencial para manter os colaboradores seguros. Incidentes acontecem quando não há essa preocupação.

Nenhum trabalho é mais importante do que a segurança de alguém. O desafio é conseguir a força de trabalho para pensar sobre os riscos potenciais antes de saltar para um emprego. Esse processo força a consciência dos colaboradores para pensar antes de agir. Esta é uma mudança cultural e não acontece durante a noite. Algumas ideias têm conseguido obter uma força de trabalho mais engajada.

Análise Trabalhista

O surgimento da Escola das Relações Humanas trouxe para as organizações um novo posicionamento em relação aos seus funcionários. Segundo Matos (2009) a partir de 1920, o sociólogo Elton Mayo afirmou em seus estudos que para o bem da produtividade, as pessoas não podiam ser consideradas pelos gestores como extensões das máquinas. A partir daí começa uma nova percepção relativa ao público interno, ficando que claro que a comunicação com os empregados pode criar valor no cumprimento da missão organizacional, e que é preciso que eles estejam cientes da missão e valores organizacionais.

Chiavenato (2009) relata o capital humano como um ativo intangível que é constituído das habilidades e competências dos funcionários. A percepção da importância da utilização deste tipo de capital nas organizações despertou as empresas para a aproximação e desenvolvimento das relações interpessoais. Como aponta Nardeu (2002) ligar os esforços de comunicação às metas da organização é, hoje, uma das principais preocupações dos comunicadores.

Prevenção e Controle de Riscos

A organização é composta por vários níveis hierárquicos, que devem ficar claro para os colaboradores. Como os níveis são distintos, poderá haver algum sentimento de discriminação. Por tanto, é necessário que a organização demonstre o papel e a importância de cada um, na engrenagem organizacional. Isto posto, o público interno sentir-se-á seguro no desempenho de suas funções, pois entenderá sua importância para o desenvolvimento e crescimento da empresa. É através do marketing interno e com o domínio da comunicação, que o público alvo (interno) será envolvido nos projetos organizacionais. Dessa forma novas políticas poderão ser mais bem assimiladas, inclusive no que concerne a implantação de políticas de segurança.

Treinamento

Uma das ferramentas do Endomarketing é a realização de treinamento. É importante identificar o perfil pessoal do público interno, os pontos fracos e fortes, para que se possa montar as estratégias mais adequadas.

Empresas que incluem seus colaboradores no processo de gestão tentam envolvê-los através de programas organizacionais. Esses programas envolvem colaboradores no processo de tomada de decisões em áreas que afetam seus trabalhos, a fim de tornar a empresa mais eficiente e para incentivar o aumento do compromisso dos colaboradores para o sucesso da empresa.

Ao envolver os colaboradores no processo de tomada de decisões, em áreas que afetam os seus empregos, demonstram um controle maior sobre como eles realizarão suas tarefas, o que leva a uma maior motivação no trabalho e conseqüentemente maior compromisso por parte do colaborador.

Além de ter colaboradores mais motivados, empresas que usam programas de envolvimento para eles percebem muito mais vantagens do que as empresas que não envolvem os seus colaboradores no processo de tomada de decisões gerenciais. Estas vantagens incluem:

- Maior motivação: Os colaboradores que se sentem contribuintes para o processo de tomada de decisão sentem-se como parte importante da empresa.

-
- Aumento da produtividade: Os colaboradores se apropriam de seus trabalhos e executam suas atividades para programar estratégias que eles ajudaram a estabelecer.
 - O aumento da satisfação no trabalho: os colaboradores são mais felizes com seus empregos e sentem-se como parte da empresa.
 - Melhoria da qualidade: Quando a entrada do colaborador é levada em consideração, alguns detalhes passam despercebidos, é assim que a qualidade melhora.
 - Economias de custos: Os colaboradores que fazem o mesmo trabalho todos os dias são a melhor fonte para criar maneiras de fazer o seu trabalho de forma mais eficiente.

Gestão Participativa

Um tipo de programa de envolvimento dos colaboradores é a gestão participativa. Este é um processo em que subordina partes de um poder de decisão com os seus superiores imediatos. Gestão participativa dá a cada membro da empresa uma voz na decisão em todas as áreas que afetam seus empregos. Mas nem sempre é prático.

Para que a gestão participativa tenha sucesso, os colaboradores devem ter a capacidade de comunicar-se com a alta gerência, e um tempo significativo deve ser permitido para que esse processo ocorra.

Comprometimento Organizacional

Em comportamento organizacional e psicologia do trabalho, comprometimento organizacional é do indivíduo psicológico relacionado à empresa. A base por trás desses estudos era encontrar formas de melhorar a percepção de como se sentem sobre seus trabalhos. Os colaboradores se tornam mais comprometidos com suas empresas. Comprometimento organizacional prevê variáveis de trabalho, tais como:

- Volume de negócios;
- Comportamento de cidadania organizacional;
- Desempenho no trabalho.

Alguns dos fatores, como estresse, empowerment, a insegurança do emprego e da empregabilidade, e distribuição de liderança têm demonstrado a sensação dos colaboradores referente ao comprometimento organizacional.

O Comprometimento organizacional pode ser contrastado com outras atitudes relacionadas ao trabalho, como satisfação, definido como sentimentos de um colaborador sobre o seu trabalho, e identificação organizacional, definida como o grau em que um colaborador experimenta um sentimento de satisfação com a sua empresa.

Estudiosos empresariais também desenvolveram muitas definições relativas ao comprometimento organizacional, e numerosas escalas para medi-los. Inúmeras definições de compromisso têm proliferado na literatura.

Comprometimento normativo em colaboradores também é alto, onde os colaboradores regularmente vêm exemplos visíveis de preocupação com o bem-estar do colaborador. Um colaborador com maior comprometimento organizacional tem uma chance maior de contribuir para o sucesso da empresa e, também experimentar níveis mais altos de satisfação no trabalho.

Altos níveis de satisfação no trabalho, por sua vez, reduzem a rotatividade de colaboradores e aumentam a capacidade da empresa para recrutar e reter talentos.

Satisfação

Empresas estão lutando para aumentar a satisfação de seus colaboradores e manter seus clientes atuais em vez de dedicar recursos adicionais para perseguir os novos clientes em potencial. A alegação de que custa cinco a oito vezes mais para conseguir novos clientes do que manter os antigos é a chave para entender a unidade na direção de benchmarking e monitoramento de satisfação do cliente.

Medir a satisfação do cliente é um conceito relativamente novo para muitas empresas que têm focado exclusivamente em suas declarações e balanços. As empresas reconhecem agora que a nova economia mundial mudou as coisas para sempre. O aumento da concorrência, mercados ultrapassados com diferenciação de produto de pequeno porte e anos de contínuo crescimento das vendas, seguido por duas décadas de curvas achatadas de vendas, são fatores que indicam aos concorrentes, de hoje, que o foco deve mudar.

Concorrentes que estão prosperando na nova economia global reconhecem que a satisfação do cliente é chave para o sucesso empresarial. Somente fazendo assim, podem conquistar os clientes e entender como melhor atrair os mesmos. Os concorrentes que serão bem-sucedidos reconhecem que a satisfação do cliente é uma

arma estratégica crítica que pode trazer a cota de mercado crescente e aumento dos lucros.

Estudos indicam que a variável de marketing interno está positivamente relacionada com o desempenho organizacional, e que competências organizacionais mediam a relação entre a comercialização interna e externa de marketing e liderança para o desempenho dos negócios. Concluindo que, orientação para o mercado, satisfação do empregado e competências individuais são consideradas como instrumentos na mediação da relação entre marketing interno e comercialização externa.

Casas (2012) postula que a satisfação do funcionário leva a mais motivação e consciência, o que leva a uma melhor qualidade de serviço e desempenho organizacional.

Desenvolvimento de competências específicas/individuais podem levar a uma qualidade melhorada e consistente de trabalho, bem como permite a personalização do produto satisfazendo as necessidades dos clientes com mais precisão. Ela também ajuda a melhorar a autoimagem do indivíduo e, portanto, melhora o seu desempenho organizacional.

CONCLUSÃO

O conceito de marketing interno pode ser usado para influenciar o colaborador efetivamente para que sejam motivados e agir de forma orientada para o cliente.

Uma característica inovadora desse modelo de gestão é que o marketing interno é empregado como um meio de criar e reforçar competências nas organizações para melhorar a comercialização externa e o desempenho dos negócios, ou seja, cliente orientação para o mercado, satisfação dos funcionários e competências individuais específicas.

Portanto, o marketing interno afeta o marketing externo e eleva o desempenho do negócio através de competências organizacionais. Ou em mais prazo formal, competências organizacionais mediam a relação entre marketing interno e externo de marketing e liderança para o desempenho dos negócios.

Esses estudos podem ajudar as empresas a compreenderem mais claramente como melhorar a qualidade de seus serviços internos e conseqüentemente externo, gerando satisfação para o cliente externo, e sua lealdade.

REFERÊNCIAS

A EXCELÊNCIA DO MARKETING DE SERVIÇOS -
www.qw3.com.br/servicos/marketing - Acesso em 10 de Junho de 2019

A FUNÇÃO DO MARKETING DOS ÓRGÃOS NACIONAIS DE TURISMO -
<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/33671/a-funcao-do-marketing-dos-orgaos-nacionais-de-turismo> - Acesso em 14 de Junho de 2019

BLOOM, P. N.; KOTLER, P.; HAYES, T. **Marketing de serviços profissionais**. Editora Manole Ltda, 2002.

CASAS, Alexandre LuzziLas. **Marketing: Conceitos, Exercícios e Casos**. Editora Atlas, 2010.

CASAS, Alexandre LuzziLas. **Marketing Titânico, um estudo de empresas brasileiras que naufragaram**. Editora Futura, 2012.

CASAS, Alexandre LuzziLas. **Marketing de Serviços**. Editora Atlas, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico**. Editora Elsevier Brasil, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Editora Elsevier Brasil, 2012.

COMUNICAÇÃO E TENDÊNCIAS -
www.comunicacaoetendencias.com.br/endomarketing-ou-comunicacao - Acesso em 27 de maio de 2019.

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL -
www.comunicacaoempresarial.com.br/.../conceitos/endomarketing.php - Acesso em 27 de maio de 2019.

COMUNICAÇÃO E TENDÊNCIAS. - www.comunicacaoetendencias.com.br. - Acesso em 22 de junho de 2019.

COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente**. Editora Dubliense, 2011.

GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

ENDOMARKETING. - endomarketing.com/ - Acesso em 27 de maio de 2019

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0**. Editora Elsevier Brasil, 2013.

KOTLER, Philip. **A Bíblia da Inovação**. Editora Leya, 2012.

MATOS, G. G. **Comunicação empresarial sem complicação**. Editora Manole Ltda, 2009.

MARKETING Tópicos Exame.Com - Abril.comexame.abril.com.br/topicos/marketing - Acesso em 13 de Junho de 2019.

MEIRA, Paulo ET OLIVEIRA, Renato. **O cliente interno é a chave do sucesso.** São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2004.

MUNDO DO MARKETING - <https://pt-br.facebook.com/mundodomarketing> - Acesso em 13 de Junho de 2019

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior.** Editora Camus, 2012.