

FACULDADE AMADEUS – FAMA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

ANGELA MARIA MENEZES DE SOUZA

**ENDOMARKETING: alavancando a melhoria no
atendimento**

ARACAJU
2008

ANGELA MARIA MENEZES DE SOUZA

ENDOMARKETING: alavancando a melhoria no atendimento

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade Amadeus, como exigência para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob a orientação do professor Eduardo Jorge Novais Schoucair.

ARACAJU
2008

ENDOMARKETING: alavancando a melhoria no atendimento

Angela Maria Menezes de Souza*

Resumo

Esta pesquisa teve como tema o endomarketing e a melhoria no atendimento, baseando-se na hipótese de que a aplicabilidade de políticas de endomarketing, ainda que de forma involuntária, transformam-se em motivação para o trabalho. O objetivo geral deste trabalho foi identificar a importância do Endomarketing, através da motivação dos colaboradores para o bom atendimento aos clientes. Concluindo-se que o com o Endomarketing, a relação da empresa com o mercado passa a ser um serviço feito por clientes internos para clientes externos, porque, a boa prática de Endomarketing resulta em melhorias significantes nas pessoas, nas suas relações com a empresa e com seus colegas, refletindo-se na relação da empresa com seu ambiente de negócio.

Palavras chave: Endomarketing. Serviços. Motivação.

* Universitária do Curso de Administração da Faculdade Amadeus. E-mail:

ABSTRACT

This research was about the endomarketing and improvement in service, based on the assumption that the applicability of policies endomarketing that, albeit unintentionally, become a motivation for work. The general objective of this study was to identify the importance of Endomarketing through the motivation of employees for good service to customers. Concluding that the Endomarketing with the company's relationship with the market becomes a service done by domestic customers to external customers, because the good practice of Endomarketing results in significant improvements in people in their relationships with the company and with his colleagues, reflecting on the company's relationship with its environment of business.

Key words: Endomarketing. Services. Motivation.

1 INTRODUÇÃO

O serviço pode ser entendido como qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico, mas, diante da competitividade, a luta pelo crescimento e permanência no mercado exige das empresas um grande empenho em servir bem ao cliente, o qual pode ser considerado como fator de sobrevivência. A atenção deve estar voltada para a implantação de programas que visem motivação dos funcionários para obtenção de qualidade na prestação de serviços aos clientes.

Nesse sentido, o endomarketing passa a ser entendido por teóricos como Cerqueira (1999), como o elo entre o cliente, produto ou serviço, servindo como colaborador para tornar todos os funcionários conscientes da necessidade de satisfazer aos clientes, descobrir suas necessidades e exigências, oferecendo produtos, serviços e atendimento de qualidade.

As empresas muitas vezes surgem e desaparecem em função de sua capacidade de administrar dinamicamente seus recursos internos e suas relações com o ambiente e que o compromisso com o bom atendimento passa por parâmetros de qualidade que muitas vezes as empresas não dispõem. A escolha do tema deu-se por entender que o relacionamento tem aspectos tangíveis, visíveis e claramente definidos como direitos e deveres, que gera sempre vínculos de aceitação de um para o outro, quer seja no campo das idéias ou das obrigações de fornecedores e clientes ou externos. Mas, também, tem aspectos intangíveis, não claros, que podem deteriorar o relacionamento, como a falta de aceitação interna de um pedido ou uma ordem, o que poderá gerar descomprometimento no fazer, acarretando consequências negativas aos objetivos da empresa. Isto faz com que seja necessário incrementar e divulgar os benefícios que políticas de Endomarketing podem proporcionar no atendimento aos clientes.

Percebe-se, também, que o cliente interno passou a ser importante para a empresa, sendo um desafio da empresa moderna ganhar vantagem competitiva em relação à concorrência porque, o funcionário que recepciona os clientes é o contato direto destes com a empresa. Como é o seu representante, seu comportamento positivo e eficiente favorece a imagem da empresa,

satisfazendo e fidelizando os clientes. Caso contrário, poderá ter a qualidade no atendimento aos clientes comprometidos.

Através de atitudes proativas, representadas pelas forças que desejam e impulsionam as mudanças nos objetivos e na mobilização dos recursos e das atitudes reativas, representadas pelas forças que desejam e preservam a estabilidade, os administradores processam negativamente o *feedback* que vem do ambiente externo e de dentro da própria organização. Assim, torna-se de interesse questionar até que ponto o endomarketing tem sido a causa da eficiência e boa qualidade dos serviços.

O objetivo geral deste trabalho é identificar a importância do Endomarketing para o bom atendimento aos clientes.

Especificamente pretende-se: analisar os conceitos de endomarketing; verificar quais os objetivos do endomarketing; e verificar as estratégias e instrumentos utilizados pelas empresas para que seus clientes internos desempenhem suas tarefas com eficácia;

A justificativa para a realização do referido trabalho acadêmico, dá-se por pretender avaliar, a aplicabilidade de políticas de endomarketing, ainda que de forma involuntária, visto que estas políticas transformam-se em motivação para o trabalho. baseando-se na hipótese de que a motivação precisa ser positivamente estimulada, através da satisfação de algumas necessidades, tais como um salário justo e alguns benefícios, como plano de saúde, além do reconhecimento pelo bom desempenho, transformando os funcionários em verdadeiros colaboradores na obtenção dos objetivos da empresa.

O referido estudo teve como fonte metodológica a pesquisa bibliográfica, fazendo-se uso de referencial já tornado público em relação ao tema de estudo em artigos de Internet e livros.

2 ENDOMARKETING: alavancando a melhoria no atendimento

O mercado, diante de uma clientela cada vez mais exigente e bem informada, consiste em ir além da satisfação, devendo-se imprimir qualidade nos produtos e no atendimento oferecido.

O marketing significa administrar mercados para chegar a trocas com o propósito de satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, ocorrendo quando as pessoas decidem satisfazer necessidades e desejos através da troca.

Já de acordo com Churchill (2000, p.4), "... a essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos".

Assim, o conceito de marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que as concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos.

Quanto às necessidades dos clientes, Las Casas (2000, p.140) entende que, enquanto as empresas procuram desenvolver um plano de marketing mais adequado aos seus clientes, elas sofrem a influência de uma série de variáveis incontrolláveis como tecnologia, ambiente político/legal, concorrência e outras, às quais, a maioria dos administradores não tem controle, devendo-se adaptar às suas imposições.

Para Kotler (1999, p.126), as ferramentas do *mix de marketing* são variáveis internas, que, bem administradas podem amenizar os efeitos do ambiente externo. Trata-se dos quatro Ps, entendidos como produto, preço, praça e promoção.

Produto: Qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, utilização ou consumo e que possa satisfazer um desejo ou necessidade. Inclui objetos físicos, serviços, pessoas, lugares, organizações e idéias;

Preço: Quantia cobrada por um produto ou serviço, ou a soma dos valores que os consumidores trocam pelos benefícios proporcionados pela posse ou uso de um produto ou serviço;

Praça: As tarefas envolvidas no planejamento, implementação e controle do fluxo físico de bens de materiais, bens acabados e informações afim, dos pontos de origem aos pontos de consumo, para atender às exigências dos consumidores mediante um lucro;

Promoção: é projetada para estimular o consumidor a comprar, incluindo amostras grátis, cupons, descontos, reduções de preços, prêmios, recompensas de patrocinadores, display, brindes e concursos.

Dessa forma, o estudo do efeito dessas variáveis constitui-se no ponto de partida da comercialização, pois o composto de marketing deve adaptar-se às condições ambientais, devendo, para isso, que o marketing receba atenção dos administradores, avaliando as necessidades, quantificando a extensão e a intensidade delas e com isso determinar se há uma oportunidade lucrativa para atrair novos clientes e manter os atuais, o que pode ser traduzido, conforme Skacel (2000) apud Santos (2006, p. 37) em:

- Cultura voltada para a valorização, respeito e aceitação da voz do cliente;
- Definição dos processos internos – relação cliente x fornecedor interno;
- Definição das estratégias e valores do relacionamento – organização x cliente;
- Comunicação das novas políticas;
- Habilitação do quadro funcional e de todos os envolvidos no processo de mudança de foco na imagem do cliente, dos negócios da empresa;
- Acompanhamento, pesquisas para retroalimentação e melhoria do processo.

Para Kotler (2000, p. 448), “serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

O marketing de serviços assemelha-se ao de produtos, devendo a empresa criar e pôr em prática o mix de marketing que melhor atenda aos seus objetivos nos seus mercados-alvo, e quanto às suas categorias, Kotler (2000, p. 449) diz que cinco categorias de ofertas distintas podem ser identificadas: bem tangível, bem tangível associado a serviços, híbrida, serviço principal associado a bens; e serviço puro.

1. Bem tangível: a oferta consiste principalmente em um bem tangível, como sabão, creme dental, ou sal. Não há nenhum tipo de serviço associado ao produto.
2. Bem tangível associado a serviços: a oferta consiste em um bem tangível associado a um ou mais serviços.
3. Híbrida: a oferta consiste tanto de bens quanto de serviços. Por exemplo: as pessoas freqüentam restaurantes tanto pela comida quanto pelo serviço oferecidos.

4. Serviço principal associado a bens ou serviços secundários: a oferta consiste em um serviço principal com serviços adicionais ou bens de apoio. Por exemplo: passageiros de companhias aéreas compram o serviço de transporte. Estão incluídos na viagem alguns itens tangíveis, como comidas e bebidas, o canhoto da passagem e a revista de bordo. A execução do serviço requer a operação de um bem extremamente caro – uma aeronave-, mas o item principal é o serviço.
5. Serviço puro: a oferta consiste principalmente em um serviço. São exemplos serviços de baby-sitter, psicoterapia e massagem.

Não obstante, Kotler; Keller (2006, p. 411) citam dez recomendações para melhorar a qualidade dos serviços das empresas desse setor: ouvir; confiabilidade; serviço básico; design do serviço; reparação; surpreender os clientes; justiça; trabalho em equipe; pesquisa com funcionários e liderança.

Ouvir: entender o que as pessoas querem aprendendo continuamente sobre as expectativas dos clientes e dos não-clientes (por meio de um sistema de informações sobre qualidade dos serviços, por exemplo);

Confiabilidade: a confiabilidade é a dimensão mais importante da qualidade dos serviços e deve ser prioridade;

Serviço básico: as prestadoras de serviço devem fornecer o serviço básico e fazer o que é sua obrigação – cumprir as promessas, usar o bom senso, ouvir os clientes, mantê-los informados e estar determinada a lhes entregar valor;

Design do serviço: desenvolver uma visão holística do serviço ao mesmo tempo em que se gerenciam seus vários detalhes;

Reparação: para satisfazer os clientes que identificam um problema no serviço, as empresas de serviços devem estimular os clientes a reclamar (e tornar isso fácil para eles), responder a elas rápida e pessoalmente e desenvolver um sistema de solução de problemas;

Surpreender os clientes: embora a confiabilidade seja a dimensão mais importante para atender às expectativas de serviço ao cliente, as dimensões relacionadas ao processo em si (segurança, capacidade de resposta e empatia) são as mais importantes para superar às expectativas, por exemplo, surpreendendo o cliente com excepcional rapidez, boa vontade, cortesia, competência, compromisso e compreensão;

Justiça: as empresas de serviços devem se esforçar ao máximo para ser justas e demonstrar isso aos clientes e funcionários;

Trabalho em equipe: o trabalho em equipe é o que permite a grandes organizações oferecer um serviço cuidadoso e atencioso, por meio do aumento da motivação dos funcionários e de suas habilidades;

Pesquisa com funcionários: conduzir pesquisas com os funcionários para identificar que problemas podem ocorrer no serviço e o que a empresa deve fazer para resolvê-los;

Liderança: um serviço com qualidade resulta de uma liderança inspiradora que permeia toda a organização; de um excelente design de sistema de serviços; do uso eficaz da informação e da tecnologia; e de uma força interna, invisível, todo-poderosa e lenta para mudar a chamada cultura corporativa.

Para tanto, torna-se necessário que se estabeleça um canal de comunicação direto entre cliente e empresa, por meio do qual o cliente é atendido e permanentemente ouvido utilizando suas críticas e sugestões para melhorar as especificações de produtos e serviços, sempre pela ótica do cliente. No que se refere às necessidades, Madrugá (2004, p. 213) acredita que:

Os clientes são influenciados por muitas forças que os impelem, por exemplo, ao consumo de determinada marca ou serviço. Uma das mais importantes é a natural e persistente **força da busca pela felicidade**, seja no trabalho, na família, na arte, nas ciências, no amor ou nos estudos. Onde quer que esteja seu objetivo, o consumidor há de buscar também sua felicidade e objetivará, na maioria das vezes, estendê-la para as pessoas que lhe são próximas.

Dessa forma, atender o cliente com qualidade significa agregar valor a produtos e serviços objetivando superar as expectativas do cliente. Nesse sentido, acreditamos que desenvolver políticas de endomarketing é o melhor caminho.

2.1 Objetivos do Endomarketing

O Endomarketing surgiu da derivação ou orientação do marketing interno. Marketing interno é a tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores (usuários dos serviços), não fazendo sentido a empresa prometer serviço excelente antes de seus funcionários estarem preparados para isso.

O Endomarketing visa à prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura; a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das

peessoas; 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 participativa; e a implantação de ações gerenciais preventivas.

Bekin (2006, p. 47) define o Endomarketing como “ações gerenciadas de marketing dirigidas aos funcionários das organizações, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental”.

O Endomarketing é, portanto, um processo que visa adequar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-se competitiva a partir do envolvimento de seus clientes internos à estrutura organizacional. Assim, o objetivo de estabelecer um clima permanente de motivação do colaborador, dando-lhe dignidade, responsabilidade e livre iniciativa é de sua importância.

O Endomarketing existe para atrair e reter seu primeiro cliente: o cliente interno, obtendo significativos resultados para as empresas e, também, atraindo e retraindo clientes externos. Essa atitude estratégica visa dar aos funcionários uma noção da importância de um serviço orientado para atender aos clientes, fazendo-os ter a capacidade de responder qualquer dúvida que surja dentro da companhia, e isso inclui envolvimento, comprometimento, valorização e, principalmente, qualificação do funcionário, visando assumir responsabilidades e iniciativas, conhecendo todas as rotinas de serviço da empresa onde atuam. A seguir os fundamentos do Endomarketing.

No Endomarketing a motivação estimula o funcionário, fazendo despertar a sua vocação inata para a vida com qualidade. Resulta na percepção do indivíduo para a importância do trabalho em equipe, aumentando ação e produtividade, ou seja, o colaborador deve saber a importância do lugar onde trabalha e da sua própria importância, pois deste modo poderá ter um bom ambiente de trabalho e equipe.

Dessa forma, a adesão aos objetivos da empresa corresponde a uma identificação motivacional interna ao estímulo recebido do outro, havendo predisposição psicológica de fazer bem feito, com qualidade, dentro dos padrões do produto final, e todos saem ganhando, numa atitude de compromisso integral porque, afinal, funcionários submissos, prestativos e risonhos, acrescentam pouco.

Ou seja, quando a motivação entre os membros de uma empresa está elevada, o clima motivacional eleva-se e traduz em relação de satisfação, interesse, colaboração, animação, confiança, respeito mútuo e etc. Entretanto, quando a motivação dos seus membros é baixa, seja por qual variável for, o clima organizacional tende a baixar-se, defrontando-se diretamente com a empresa.

Quanto aos objetivos do Endomarketing, Bekin (2006, p. 49) diz ser facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com os funcionários, ou seja, é tornar transparente ao funcionário os objetivos da organização, de forma a harmonizar o objetivo do funcionário com o objetivo global da empresa.

Diante do contexto, o objetivo do Endomarketing é proporcionar aos empregados uma condição de aplicação de valores como: transparência, empatia, afetividade, comprometimento e cooperação, transformando esses valores em crescimento e desenvolvimento dos empregados, e conseqüentemente, em ganhos de produtividade. Até porque, como diz Cerqueira (1999), o Endomarketing trabalha com o desenvolvimento de estímulos motivacionais no campo da motivação psicológica, a qual pode ser entendida como o impulso de exercer esforço para o alcance de objetivos organizacionais, desde que, também, tenha capacidade de satisfazer a alguma necessidade individual. Entretanto, quando a cultura avança em comprometimento através dos incentivos psicológicos, torna-se necessário incrementar estímulos ligados à motivação material, isto é, prêmios, gratificações, dentre outros, afinal, acredita-se que, para enfrentar a competição e a concorrência, a empresa precisa colaborar com o seu pessoal para poder obter a sua colaboração em contrapartida.

Pressupõe-se ser uma relação de reciprocidade que precisa ser desenvolvida e mantida, não apenas em épocas de crise ou de dificuldades para a empresa, mas, sobretudo, de uma forma constante e plena, numa interdependência que não pode ser desprezada, para que as pessoas possam reencontrar o significado, a segurança e a estabilidade em suas vidas.

Dessa forma, o principal benefício que se busca é o fortalecimento e construção de relacionamentos. A comunicação fica mais clara, os empregados têm mais liberdade para expor suas idéias, os níveis hierárquicos foram simplificados e os empregados chegam a seus gerentes com mais facilidade. Assim, compartilhando os objetivos da empresa e fortalecendo estas relações, insere-se a

noção de que todos são clientes de todos também dentro das empresas. Antes de vender o produto para seus clientes, as empresas precisam convencer seus funcionários a comprá-lo.

No que diz respeito à função do Endomarketing, deve-se deixar claro que nos processos internos da organização também existe uma figura chamada cliente, cujo valor deverá ser reconhecido não apenas pelos vendedores, mas pelos departamentos administrativos, as áreas de suporte e de apoio.

Entendemos, assim, que, do ponto de vista estratégico, o Endomarketing é um processo para adequar a empresa a um mercado orientado para o cliente. Deste modo, a relação da empresa com o mercado, passa a ser um serviço feito por clientes internos para clientes externos. É assim que o Endomarketing estimula toda a organização a manter-se voltada para o atendimento do mercado.

Partindo-se da premissa de que o Endomarketing atua diretamente na excelência do clima organizacional, refletindo no índice de satisfação interna e na melhoria do fluxo de comunicação entre os diversos níveis da organização, um processo de Endomarketing bem sucedido requer um impacto de gerenciamento de atitudes e de um suporte do gerenciamento da comunicação. O gerenciamento de atitudes é um processo contínuo, enquanto que o gerenciamento da comunicação pode ser mais descontínuo, incluindo atividades relativas à propagação da informação em determinados e adequados momentos. Assim, as empresas têm que instalar discussões abertas e claras com seus funcionários sobre temas considerados inquestionáveis e indiscutíveis. Entretanto, esses dois aspectos do Endomarketing estão entrelaçados, como poderá ser avaliado em seguida.

Os autores também divergem nesse ponto havendo os que defendem a coordenação do endomarketing a partir da área de recursos humanos, os que acentuam as vantagens se as atividades forem conduzidas pelo setor de marketing, os que sugerem uma parceria entre essas áreas, e, aqueles que propõem que as ações sejam conduzidas a partir de um setor independente, diretamente subordinado à direção da empresa. Para Kotler (1998) a coordenação do endomarketing deve estar ligada ao setor de marketing da organização.

Brum (1998) defende que o marketing interno deve ser conduzido em parceria entre as áreas de marketing e recursos humanos pois, a primeira tem o *know-how* para a condução de projetos e instrumentos de marketing, enquanto a segunda tem o conhecimento e a facilidade de acesso ao público alvo.

Na prática, o que se percebe é que, principalmente nas grandes empresas, o marketing interno é conduzido pela área de recursos humanos. Isso acontece pela ausência da ação da área de marketing ou porque a direção da empresa entende que assim deva ser.

Independentemente da área responsável pela coordenação do projeto, é importante destacar que as diretrizes, as estratégias de implantação e o seu desenvolvimento devem originar-se a partir da missão, da visão e dos objetivos gerais da empresa.

O Endomarketing visa fortalecer as relações internas da empresa com a função de integrar a noção de cliente e fornecedor interno, fazendo com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua, o que propicia melhorias tanto na qualidade dos produtos como na produtividade pessoal e na qualidade de vida no trabalho.

Portanto, o Endomarketing é uma decorrência dos vários processos de mudanças que se iniciaram, juntamente com a qualidade de serviços.

Um programa de endomarketing bem feito é capaz de tornar o funcionário um ser comprometido com a nova postura da empresa e com a modernidade, cada um em sua área de atuação e por meio do seu trabalho. O endomarketing deve desenvolver nos funcionários uma consciência de que todas as suas ações devem voltar-se para a satisfação das necessidades dos clientes onde, reside toda a sua importância.

O Endomarketing requer mudanças na cultura organizacional das empresas, pois faz com que líderes dêem prioridade a sua maior fonte de lucratividade: o cliente interno, ou seja, o funcionário faz também, com que as empresas mudem seus principais objetivos, que poderia ser somente voltada ao lucro de mercado, para uma valorização maior do recurso humano. Hoje é o que podemos chamar de propaganda para os clientes internos, o que é o grande diferencial de cada empresa, a forma com que ela conquista e satisfaz as mais importantes necessidades, de seus principais clientes, para conseqüentemente terem um maior retorno lucrativo. Realizar um programa de Endomarketing com sucesso é garantir o comprometimento, a verdadeira adesão interna dos membros da organização com os objetivos organizacionais e com a satisfação das necessidades dos clientes externos, através da produtividade com qualidade.

2.2 Estratégias e Instrumentos Utilizados pelo Endomarketing

São vários os instrumentos à disposição das empresas, devendo-se contudo, destacar a necessidade de promover ajustes para adequação à cada realidade. Conforme a seguir ilustrado, tais instrumentos não são exclusivos, antes, são análogos àqueles utilizados pela área de marketing externo, bem como aos empregados pelo setor de recursos humanos. Daí, ser também importante ressaltar, que os instrumentos, *per se* e se utilizados de forma isolada, não produzem os efeitos desejados e mencionados como conseqüências do marketing interno.

Para tal, acredita-se fazer necessário que os instrumentos sejam partes, coerentemente articuladas (um efetivo sistema), de um projeto, antecedido de um diagnóstico, preferencialmente, conduzido pela própria empresa.

Feitas essas considerações preliminares, a literatura destaca, entre outras, as seguintes categorias de instrumentos: *folders*; material promocional; pesquisa de satisfação; painéis; comerciais; jornais internos; e, atividades festivas, com ou sem a participação de clientes. Brum (1998, p.25) é mais específica, assinalando os objetivos que determinam a escolha de cada instrumento. Segundo ele:

Vídeos - institucionais ou de apresentação dos produtos. Estes, têm como objetivo colocar a equipe interna em contato direto com a realidade em que o seu produto é utilizado; manuais - técnicos, educativos ou de integração. Prestam-se à apresentação de produtos, serviços, lançamentos e tendências, esta última em relação à tecnologia e à moda. Os vídeos utilizados para a integração contribuem para a divulgação em geral, ou, para reforçar algum aspecto da cultura organizacional; revistas com histórias em quadrinhos; jornal interno com a utilização de vários encartes, como, por exemplo, área de recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários. Pode ser utilizada, também, a versão do jornal de parede; cartazes motivacionais, informativos ou em forma de quebra-cabeça. Tem por objetivo transmitir novas informações para a equipe interna; canais diretos - reuniões com a diretoria, presidência ou ouvidoria; palestras internas. Têm por objetivo apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma teve; grife interna - registro em roupas (uniformes), bonés e acessórios;

memória ou seja, o resgate da história da empresa, com o objetivo de passar a evolução da mesma, às pessoas que a desconhecem; radio interna; vídeo jornal para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes; intranet; e convenções internas: uso da equipe interna para divulgação de atividades.

Diante do exposto, a comunicação eficaz ocorre quando o líder envia mensagens nítidas e diretas, específicas e não-punitivas, utilizando-se de técnicas como o *feedback*, canais múltiplos, observação dos padrões de comunicação das pessoas que compõem a equipe.

De acordo com Bekin (1995), as ferramentas do endomarketing constituem como o treinamento e o desenvolvimento, a comunicação interna e externa plena, a liderança visionária, o fluxo de informações técnicas, entre outras. Por serem vários, eles apresentam uma variação em relação ao custo (implantação e manutenção), do nível de envolvimento da coordenação (tempo dedicado para o desenvolvimento e manutenção do instrumento), da abrangência (número de funcionários envolvidos) e durabilidade (necessidade de utilização). Desta forma, uma empresa que possui pouca disponibilidade de tempo para a coordenação e implantação deste processo de Marketing interno precisa evitar a escolha de instrumentos que exijam alto grau de envolvimento da coordenação. Caso contrário corre o risco de ter problemas no desenvolvimento do seu plano.

A seleção do mix de instrumentos depende dos objetivos pretendidos, bem como da consideração (avaliação) de algumas variáveis que os distinguem. A exemplo do custo (de implantação, de manutenção), do nível de envolvimento da coordenação (tempo dedicado para o desenvolvimento e manutenção do instrumento), da abrangência, isto é, do número de funcionários que se pretende envolver, e, da durabilidade (necessidade de atualização), entre outros.

Como diz Bekin (2006), existem ângulos para as atividades de Endomarketing que são canalizados para unificar todos na empresa para o público externo, porque o segredo do sucesso são funcionários satisfeitos. Para se criar um processo de Endomarketing, este deve partir de três premissas básicas: estar num mercado orientado para o cliente, pois estes só podem ser conquistados e retidos com um serviço excelente; tendo os funcionários expectativas, estes constituem o primeiro mercado para a organização, devendo ser tratados como clientes e valorizados como pessoas; assim como a excelência de serviços para

os clientes e gerenciamento de recursos humanos significam envolver e comprometer os funcionários com os objetivos e decisões da empresa.

Estas três premissas trazem, como consequência, um princípio: este processo de envolvimento, comprometimento e valorização do funcionário deve preceder o marketing externo, ou seja, é preciso conquistar primeiro o mercado dos clientes internos para, em seguida, lançar-se ao mercado externo.

O Endomarketing surge então, como elemento de ligação entre o cliente, o produto/serviço e o colaborador. Isto significa tornar o colaborador um aliado, fomentando a idéia de que seu sucesso está ligado ao sucesso da empresa e o Endomarketing trabalhado como uma ferramenta de comunicação e integração para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência. É importante que todos saibam a respeito dos objetivos, estratégias, metas e formas de atuação, só assim é possível começar a entender os clientes externos de forma mais coerente e eficaz, diminuindo custos, tempo e possibilitando o surgimento de um clima interno mais harmonioso no qual todos compartilhem do mesmo senso de direção e de prioridade.

Assim, as ações do endomarketing consistem na utilização de técnicas de marketing a modernos conceitos de recursos humanos. Assim como uma empresa procura vender seus produtos aos clientes e prestar todas as informações necessárias para a compra, "vender" as idéias aos colaboradores, torna-os aliados da organização e preocupados em apresentar idéias, sugestões, como também transformando-os em parceiros na gestão dos negócios.

3 CONCLUSÃO

O Endomarketing é uma das mais novas áreas da administração e busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, atuando diretamente na excelência do clima organizacional, refletindo no índice de satisfação interna e na melhoria do fluxo de comunicação entre os diversos níveis da organização. Estes devem estar conectados nos objetivos de desenvolver uma cultura de valorização do cliente externo, despertando, conseqüentemente, no cliente interno, o interesse por marketing. Um processo de Endomarketing bem sucedido requer um impacto de gerenciamento de atitudes, assim como um suporte do gerenciamento da comunicação.

Empresas que buscam diferencial no mercado por meio da valorização das pessoas apostam na intensa comunicação de seus objetivos para a força de trabalho. Não apenas a comunicação realizada como mão única, mas sim um sistema de trocas, que vise construir relacionamentos com o público interno, harmonizando e fortalecendo as relações pessoais.

Observamos assim, a importância da valorização do cliente interno. A obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a conseqüente redução de custos e o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional. Isto indica um resultado positivo, quando o gestor tem consciência da importância da comunicação na empresa.

A melhoria do relacionamento interpessoal; o estabelecimento da administração participativa e a implantação de ações gerenciais preventivas, revelam que o papel do líder democrático é fundamental para um sistema de Endomarketing, deste modo, a relação da empresa com o mercado passa a ser um serviço feito por clientes internos para clientes externos, ou seja, a boa prática de Endomarketing resulta em melhorias significantes nas pessoas, nas suas relações com a empresa e com seus colegas, refletindo-se na relação da empresa com seu ambiente de negócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

_____. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L &PM, 1998.

_____. **Face a face com o endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

CHURCHIL, Gilbert A. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

_____. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip, **Administração de marketing**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLIN, Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzi. **Marketing de serviço**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. São Paulo : Atlas, 2004.