

O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE EXTERNO

Autor: Shandô Waltrick Polli

Resumo:

Este artigo avalia a influência do endomarketing no atendimento aos clientes externos de uma grande empresa. Como esta estratégica ferramenta de marketing interno é utilizada por uma instituição com mais de 2000 colaboradores espalhados pelo estado, e de que forma o endomarketing impacta o cliente final. O mesmo empenho e estratégia usada para entender, motivar e fidelizar o cliente externo, precisa ser dedicada ao cliente interno. Através de pesquisas com os dois clientes, interno e externo, levantamos o entendimento dos colaboradores sobre a disseminação das informações dentro da instituição, e paralelamente, avaliamos a satisfação dos clientes finais com o atendimento oferecido pela instituição. Com base nos resultados das pesquisas, identificaram-se gargalos nos processos de comunicação interna, que refletiam na qualidade do atendimento e satisfação dos clientes finais. Usando ainda esta mesma pesquisa, realizada em 2014, com colaboradores e clientes, este artigo sugere ações de melhoria no endomarketing, assim como ações de relacionamento e motivação da equipe de colaboradores, visando à satisfação do cliente final.

Palavras chave:

Endomarketing, Colaboradores, Pesquisa.

Introdução

A comunicação interna tem sua importância reconhecida pelos gestores e lideranças, por ser um poderoso instrumento de disseminação de conhecimento e informações estratégicas, que estimulam a participação e o envolvimento de todos os setores e colaboradores nas atividades e ações fundamentais de uma empresa.

Considerando que o público interno é, muitas vezes, o primeiro contato com os clientes externos, é necessário um planejamento estratégico das ações de

comunicação voltadas aos colaboradores, com o objetivo de alinhar as informações entre os membros da equipe.

Empresas com muitos pontos de atendimento, em cidades diferentes e de abrangência estadual, precisam focar na comunicação interna para tentar reduzir estas distâncias. Geralmente os clientes têm contato com mais de um colaborador, e diante de um questionamento, é importante que a empresa e seus funcionários tenham o mesmo discurso.

A comunicação interna contínua e planejada é indispensável na construção e solidificação da imagem e identidade da empresa, no relacionamento entre os diferentes grupos e na harmonia do trabalho.

Fundamentação Teórica

Marketing

O marketing tornou-se essencial na contemporaneidade, pois as empresas disputam acirradamente o mercado. Desta forma, o marketing tornou-se essencial para a conquista dos consumidores.

Citando Kotler (2000, p. 30), “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 outros”.

Apesar de fundamentada em números, conforme Lupetti (2003, p. 27), “o marketing cria mercados e é um processo qualitativo, ou seja, não envolve somente números, mas, sobretudo, relacionamentos”. O marketing também considera outros fatores não mensuráveis, como o desejo por exemplo.

Para Cobra (1997, p. 20) mais importante que entender sua definição

é compreender que marketing deve ser encarado como uma filosofia, uma norma de conduta para a empresa, em que as necessidades latentes dos consumidores devem definir as

características dos produtos ou serviços a serem elaborados e as respectivas quantidades a serem oferecidas.

O marketing pode ser compreendido como uma série de técnicas, planos e ações para trabalhar um produto de maneira que ele tenha uma vida útil, usando pesquisas para lançar e mantê-lo no mercado, o marketing também se responsabiliza pelo lucro gerado com o processo de troca existente entre as partes interessadas. (SILVA, 2002)

É difícil encontrar uma única definição sobre o que é marketing, ela é tão grande e tão ampla, que definir com poucas palavras é uma tarefa árdua, para Mcdonald (2002, p. 11),

O conceito de marketing é fornecer bens ou serviços para os quais há uma demanda conhecida, ao contrário de vender o que a empresa gosta de produzir. Focando nos clientes e nos desejos destes a empresa fica em melhor posição para realizar lucros. Então, pode-se dizer que a empresa é guiada pelo mercado, ou que tem uma orientação para mercado”.

Como afirma Lupetti (2003, p. 26), o marketing “é uma função, uma forma de fazer negócios; é aproveitar o conhecimento do cliente para a elaboração de um produto e desenvolver um processo de integração”.

Na visão de Sandhusen (2003), o marketing funciona como uma ponte, ligando a necessidade à solução, o marketing analisa os desejos das pessoas e das organizações, e desenvolve a melhor forma de solucionar as necessidades, esta solução é apresentada aos consumidores como um produto e conseqüentemente adquirida como tal.

Para Cobra (1997, p. 32), o marketing não cria somente hábitos,

mas estimula a compra de produtos ou serviços que satisfaçam a alguma necessidade latente. É uma analogia com a teoria da motivação; as pessoas não são motivadas. A motivação é um

drive, uma força interior que reage positiva ou negativamente a um estímulo externo. Assim, uma campanha publicitária pode estimular o consumidor a comprar algo que ele, no íntimo ou no subconsciente, já desejava ou estava predisposto.

Na afirmação de Pinho (2001, p. 22), “a meta do marketing é, em última análise, facilitar as trocas para que se aumente a satisfação de todas as partes envolvidas”. Originalmente o marketing não tinha este conceito claramente definido, isso ocorreu paralelamente à evolução das relações entre as empresas e os clientes.

Esta gama de definições de marketing permitem uma introdução do assunto posteriormente abordado, entretanto devemos situar as definições anteriormente citadas dentro de uma ordem cronológica, desta forma abordaremos a seguir o início do marketing.

Início do Marketing

Não existe um momento histórico exato para o surgimento do marketing moderno, entretanto pode ser definido como um divisor de águas a fundação da *American Marketing Association* (AMA) em 1930, a AMA surgiu como uma associação de profissionais de marketing da época (COBRA, 1997).

Segundo Cobra (1997, p. 23), “em 1960, a AMA definia marketing como o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor”. Desde esta definição o marketing adaptou-se as necessidades, de acordo com Pinho (2001, p. 22) “ao longo dos anos o marketing evolui de uma *orientação para a produção* para uma *orientação para o mercado*, passando pela orientação nas vendas”.

Kotler (2004, p. 16) afirma que, “o marketing como tópico de estudo apareceu nos Estados Unidos na primeira metade do século XX, nos cursos de distribuição, especialmente ao atacado e varejo”.

Uma definição mais genérica do que é marketing pode ser encontrada com

Gracioso (1997, p.29), “marketing é o conjunto de esforços realizados para criar (ou conquistar) e manter clientes satisfeitos e lucrativos”. Ainda para o autor “no Brasil, especificamente, a palavra marketing, com o sentido acima, só começou a ser divulgada (e praticada) a partir dos anos cinquenta, por obra e graça dos executivos das grandes multinacionais americanas e européias, para cá mandados ou aqui formados”.

As cinco fases do marketing no Brasil podem ser observadas a seguir.

Fase	Principais Características
I (1959-1960) Orientação para As vendas	Algumas empresas, principalmente multinacionais, começam utilizar serviços de marketing, como a propaganda, a promoção de vendas, o <i>merchandising</i> e as pesquisas de mercado. Mas o enfoque principal ainda está nas vendas.
II (1960-1970) O marketing se consolida	Ganha força a função do planejamento de produtos, resultando no surgimento dos primeiros gerentes do produto. Mas o mercado interno ainda se caracteriza pela escassez de muitos produtos de consumo. A concorrência é tênue e as grandes empresas aproveitam-se disso pra “conquistar espaços”, consolidando suas marcas com investimentos insignificantes, em relação aos resultados obtidos.
III (1970-1980) O marketing em clima de “Brasil grande”	No clima de euforia criado pelo chamado “milagre brasileiro”, nosso marketing avançou rapidamente. O mercado consumidor expandiu-se e expandiram-se também muitas indústrias de bens duráveis (como as de automóveis) e de produtos e equipamentos industriais. Esta foi uma fase de rápido progresso qualitativo do pessoal de marketing das grandes empresas. Devido, porém, ao crescimento constante da demanda, não havia ainda problemas autênticos de competição.

IV (1980-1995) A volta à realidade	Para o Brasil, e para o nosso marketing, estes 15 anos foram os anos das ilusões perdidas. O país deixou de brincar de rico e acordou pra a realidade de seu subdesenvolvimento. O mercado consumidor encolheu-se.
V 1995 em diante	Alguns setores da economia brasileira ainda não estão com sua posição de custos ajustada em relação aos melhores padrões mundiais, além de não estarem ainda aplicando as boas práticas administrativas das empresas líderes no exterior.

Fonte: Adaptado de Gracioso (1997).

A função do marketing no Brasil acompanhou a evolução do marketing no resto do mundo, como apresentado na figura anterior, a globalização ajudou a difundir as atualizações do marketing, as suas funções e seus componentes.

O marketing foi adaptado para diversas áreas, segundo Cobra (1997, p. 34) “O marketing é aplicável em quase todas as atividades humanas. Desempenha papel importante na integração das relações sociais e nas relações de trocas lucrativas ou não”. Entre as adaptações do marketing temos as mais conhecidas, como: Marketing social, marketing de serviços, marketing agrícola, marketing industrial e o objeto de estudo do presente trabalho o endomarketing.

Endomarketing

Para a *American Marketing Association* (2006), a definição do termo endomarketing refere-se ao “marketing voltado aos funcionários de uma organização para garantir que eles adotem de forma efetiva os programas e políticas organizacionais desejados”. Já para a Associação Brasileira de Marketing (2015), endomarketing é o “trabalho interno da empresa para aplicar uma visão de marketing a todas as rotinas da organização. O endomarketing considera que todos os funcionários da empresa são clientes e fornecedores”.

Segundo Gronroos (2013, p.406) no endomarketing “o foco é dirigido aos

bons relacionamentos internos entre as pessoas em todos os níveis da organização, de modo a criar entre os funcionários (...) um estado de espírito orientado para o serviço e para o cliente”. Além disso, o endomarketing é uma importante ferramenta de motivação aos colaboradores. Para Las Casas (2012, p.41) “o objetivo desta prática mercadológica é procurar tratar os funcionários como clientes e dar-lhes toda a atenção possível, para que fiquem satisfeitos no local de trabalho” e esta satisfação seja percebida pelo cliente externo.

O desenvolvimento do marketing interno acompanhou os desafios enfrentados pelas grandes empresas, que ultimamente precisaram investir em diferenciais para destacarem-se dos concorrentes. De acordo com Spiller e Outros (2011, p. 105) “à medida que as organizações iam tomando consciência da importância do envolvimento, comprometimento e satisfação do seu público interno para atingir metas e manter uma boa imagem e implementar qualidade nos processos”, estes funcionários passaram a ser reconhecidos como colaboradores.

Muitas vezes as empresas têm no seu atendimento ou relacionamento com os clientes finais, o reflexo do marketing interno que executam. Las Casas (2012, p.41) afirma que “uma empresa que conta com funcionários motivados tem mais chances de oferecer um bom atendimento do que uma que tenha um mau clima organizacional, que torna as pessoas desinteressadas e apáticas”.

Vale destacar que uma equipe desmotivada ou desinformada, coloca todo o trabalho de uma empresa em risco, segundo Barreto e Crescitelli (2013, p.35)

Muitas tentativas de ações de relacionamento não dão certo (...) mas, na maioria das vezes, o que leva o relacionamento (com o cliente externo) ao fracasso é a falta de engajamento dos funcionários. Se os funcionários não estiverem, efetivamente, motivados a realizar o relacionamento. E convencido de suas vantagens, ele simplesmente não vai acontecer.

O endomarketing precisa integrar e motivar todos os colaboradores, e não somente aqueles que ficam constantemente em contato com o cliente final. Para Las

Casas (2012, p. 41) “da mesma forma que uma empresa procura usar diferentes ferramentas de comunicação para abordar os seus clientes e conquistá-los, as empresas devem fazer o mesmo para seus clientes internos”. Concorda Ferrel e Outros (2000, p. 131) “outros fatores importantes na implementação da estratégia de marketing são a motivação, o sentimento de satisfação no trabalho e o comprometimento dos funcionários em relação a organização e as suas metas”.

É importante entender que o colaborador também é um cliente, de acordo com Spiller e Outros (2011, p. 106)

O funcionário é um consumidor do emprego e o emprego é um “produto” que pode ser trabalhado com as mesmas ferramentas do marketing externo: pesquisas de opinião; engenharia de produto contemplando descrições de função, faixas salariais, benefícios, plano de carreira e de capacitação; comunicação, explorando o emprego de intranet, jornal interno, murais, promoções, premiações e festividades.

Além da motivação é importante manter a equipe informada, de acordo com Spiller e Outros (2011, p. 118) “as práticas de marketing interno devem compreender diferentes aspectos, tais como: canais de comunicação interna; disseminação e fortalecimento da cultura empresarial; captação e seleção de funcionários; reconhecimento e recompensa”.

Para Las Casas (2012, p. 168) “o gerenciamento do desempenho de seus funcionários, aliado a um programa de comunicação eficaz” garantem o sucesso na implantação de um plano de endomarketing.

Quando uma empresa investe seriamente em endomarketing ela tem seu retorno de investimento projetado para os clientes externos. Andrade (2001, p.95) afirma que “posta a casa em ordem podemos depois mostrara nossa fachada”. Complementa Gronroos (2003, p.405) “o marketing interno é um pré-requisito para o êxito do marketing externo”. Manter as equipes informadas e motivadas com os valores da empresa aumenta, e muito, as chances de sucesso.

Procedimento Metodológico

Metodologia é a sequência a ser seguida para a construção do processo analítico, para Demo (1985, p.19) “Metodologia é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos”. Serão utilizados três tipos de metodologia neste projeto, a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a pesquisa descritiva.

A metodologia inicial a ser utilizada no presente projeto será a pesquisa bibliográfica. Será feita uma análise de todo o material já existente sobre o assunto, segundo Gil (2002, p.44) “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Já para Lakatos e Marconi (2001, p.43) “A pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias (...). Trata-se de levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita”. Para a realização desta pesquisa procedemos ao levantamento de obras que se referem as teorias e/ou conceitos de marketing, marketing interno, endomarketing, estratégias, comunicação, entre outros, de forma a subsidiar a interpretação dos dados.

A segunda etapa metodológica se define pela pesquisa documental. Neste momento, serão analisadas as pesquisas realizadas pela empresa, as ações realizadas atualmente de endomarketing, assim como outros dados públicos disponíveis sobre a instituição. Segundo Lakatos e Marconi (2001, p.43) “A pesquisa documental (ou de fonte primária) são aquelas de primeira mão, provenientes dos próprios órgãos que realizaram as observações. Englobam todos os materiais ainda não elaborados, escritos ou não, que podem servir como fonte de informação para a pesquisa científica”. De acordo com Gil (2002, p.45),

A pesquisa documental assemelha-se muito a bibliográfica, a diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes (...) a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

A terceira etapa será a pesquisa descritiva, conforme Gil (2002, p. 42) “As pesquisas descritivas tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis”. Já para Lakatos e Marconi (2001, p. 34),

É a argumentação que torna explícitas verdades particulares contidas em verdades universais. O ponto de partida é o antecedente, que afirma uma verdade universal, e o ponto de chegada é o conseqüente, que afirma uma verdade menos geral ou particular contida implicitamente no primeiro.

Neste artigo descreveremos as ações realizadas pelo Sesc no relacionamento com seus colaboradores e avaliaremos de que forma estas ações são compreendidas pelo cliente final.

Sesc – Serviço Social do Comércio

O Serviço Social do Comércio integra o Sistema Fecomércio - Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. O Sesc foi criado em 13 de setembro 1946, como uma entidade de direito privado, um serviço social autônomo sem fins lucrativos, com o objetivo de promover a qualidade de vida dos comerciários, seus dependentes e a comunidade. A instituição é voltada para o bem-estar social, por meio de ações em cinco grandes áreas de atuação: Educação, Saúde, Cultura, Lazer e Assistência.

Sesc em Santa Catarina

O Sesc atua em Santa Catarina desde 1948 atendendo prioritariamente aos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo. Está ligado à Federação do

Comércio de Bens, Serviços e Turismo – Fecomércio de Santa Catarina, que por sua vez está ligada a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo – CNC. O Sesc também está ligado a Direção Nacional, que norteia a atuação da Instituição em todos os Estados.

Em Santa Catarina, o Sesc está presente em todas as regiões, com 45 pontos fixos de atendimento em 29 cidades e 9 unidades móveis que de forma itinerante, levam os serviços da instituição para outros municípios. Marcando forte presença com 24 unidades operacionais completas, três meios de hospedagem, 4 quadras comunitárias e 26 consultórios odontológicos, 18 centros de Educação Infantil Bilíngue, 8 escolas de Ensino Fundamental, além de uma rede de teatros, restaurantes, bibliotecas, entre outros espaços, onde realiza suas ações e investe para manter estrutura física, equipamentos, procedimentos operacionais atualizados e em constante aprimoramento.

No ano de 2014, o Sesc totalizou mais de 42 milhões de atendimentos em Santa Catarina. Os atendimentos são contados por período de permanência do cliente em cada atividade ou serviço. A cada 60 minutos de atividade realizada é contado um atendimento.

Missão, Visão e Valores

Missão: Contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e para a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores do setor de comércio de bens, serviços e turismo, prioritariamente de baixa renda, através de serviços subsidiados e de excelência.

Visão: Ser referência até 2015 em ações socioeducativas nas áreas de: Educação, Saúde, Cultura, Lazer e Assistência.

Valores: Ética; Respeito e valorização do ser humano; Criatividade e inovação; Transparência; Comprometimento com o cliente interno e externo; Qualidade; Trabalho em prol do desenvolvimento social; Trabalho em equipe; e Integração com a sociedade.

Análise Competitiva

Criado, mantido e administrado pelo empresariado do comércio de bens, serviços e turismo, o Sesc, tem como objetivo o bem-estar e a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores do comércio, seus familiares, dependentes e a sociedade nas mais diversas faixas etárias.

Produtos

A atuação do Sesc em Santa Catarina, está pautada no planejamento e execução de ações marcadas pela excelência nas áreas de Educação, Saúde, Cultura, Lazer e Assistência.

Com destaque para a oferta de serviços em Educação Infantil, Ensino Fundamental, Habilidades de Estudos e Educação de Jovens e adultos, que somam anualmente 6.784 vagas ocupadas no estado.

Mercados alvo

A atuação do Sesc está focada no atendimento às empresas e funcionários (bem como seus dependentes) que atuam no ramo do comércio de bens, serviços e turismo. A maior fatia da clientela configura-se como classe C e D, que vem conquistando ascensão financeira e ampliando seu investindo no lazer e bem-estar.

Em Santa Catarina, o Sesc possui uma clientela considerável para conquistar, somente no estado são 215.474 empresas do comércio e aproximadamente 1.127.205 comerciários. Como cada cliente pode indicar os pais, cônjuges e filhos como dependentes, o número final de clientes a serem conquistados pela instituição pode chegar a mais de 2 milhões, só em Santa Catarina.

Endomarketing e a melhora no atendimento ao Cliente.

Extraoficialmente temos o conhecimento de reclamações de clientes, sobre desencontro nas informações prestadas pelos canais de comunicação oficiais de grandes empresas, site, emails, 0800 e seus colaboradores, nem sempre tem o discurso alinhado. De acordo com o canal escolhido pelo cliente, a mesma questão pode ter uma resposta diferente.

Por tratar-se de uma empresa de grande porte, com mais de 2.100 colaboradores, espalhados por 29 cidades Catarinenses e com 45 pontos fixos de atendimento. O Sesc, enfrenta o desafio de manter a equipe motivada e bem informada sobre seus eventos, serviços e decisões estratégicas.

Percebendo a necessidade de identificar falhas e melhorias no endomarketing realizado atualmente, o Sesc realizou uma pesquisa interna, para mensurar e avaliar o entendimento dos colaboradores sobre a comunicação interna da instituição, a qualidade dos canais usados nessa comunicação, e o resultado desta pesquisa será usado na reestruturação das ações de endomarketing.

Desta forma, realizou-se a pesquisa no mês de Junho de 2014, com todo o quadro de colaboradores, totalizando 2.100 profissionais entrevistados. As entrevistas foram realizadas usando a internet, e todos os colaboradores receberam através de email um link com as perguntas do quesito comunicação.

A qualidade e assertividade da comunicação interna atende a uma necessidade atual de muitas empresas. E a pesquisa serviu para coletar dados, fornecer informações sobre a percepção dos colaboradores em relação a diversos fatores que afetam os níveis de motivação e desempenho dos mesmos. Um dos itens apontados é a satisfação quanto à comunicação interna da empresa.

Nesta aplicação, foi obtido o índice geral de 59% na categoria comunicação, com o foco em três aspectos: comunicação organizacional, comunicação setORIZADA e o acesso à informação. Foram utilizadas seis questões, das quais destacamos:

Eu sou bem informado com relação aos assuntos que se referem a mim e ao meu trabalho.	69%
O Sesc explica adequadamente a seus colaboradores os motivos das decisões que toma.	43%

As mudanças que ocorrem na empresa são comunicadas a todos.	26%
---	-----

É possível identificar desta forma, que os colaboradores são bem informados sobre as suas tarefas e responsabilidades (69%), porém, no repasse de informações organizacionais, os colaboradores não se sentem bem informados das decisões e mudanças definidas pelos superiores (43 e 26%). Aqui, percebe-se a necessidade de ações de endomarketing mais sistêmicas e organizadas, claramente a empresa está falhando em alguma etapa do processo de disseminação interna de informações, falha essa, reconhecida pelos próprios colaboradores.

Com a análise dos dados apresentados na pesquisa, percebeu-se que a comunicação não está chegando de forma eficiente à todos os colaboradores. E o reflexo desta falta de alinhamento, está tencionando a relação com os clientes externos. Além disso, foram identificados pontos importantes para melhorar a comunicação com os colaboradores e, estrategicamente, levar estas informações com mais refino até o público externo.

Paralelamente ao levantamento com o grupo de colaboradores, documentamos as informações “extra-oficiais” dos clientes externos sobre os desencontros nas respostas prestadas pela instituição. Outra pesquisa, focada neste público, foi realizada também em 2014.

O Sesc tem como objetivo atender os comerciários (trabalhadores do setor de comércio de bens serviços e turismo e seus dependentes (cônjuge, pais e filhos). O comerciário e sua família são a clientela preferencial, tendo acesso a todas as atividades/serviços. Entre os principais benefícios que os comerciários e dependentes têm ao utilizar os serviços da Instituição estão a possibilidade de utilizar todas as Unidades do Sesc no Brasil; acesso em todos os serviços e atividades da Instituição com preços acessíveis e atendimento odontológico. Mas o Sesc em Santa Catarina também está aberto à comunidade atendendo mais três categorias de clientes: o conveniado, o empresário e a comunidade.

Os conveniados, empresários e comunidade têm acesso apenas nas Unidades do Sesc no Estado e em determinados serviços, observadas as disponibilidades de vagas e o atendimento preferencial à clientela comerciária. Os

preços também variam de acordo com as categorias. Numa escala de valores, de modo geral, os Comerciantes/Dependentes pagam os menores preços, estando os Conveniados e Empresários em uma categoria intermediária e, em sequência, a Comunidade.

A pesquisa foi realizada com clientes das empresas do comércio de todo o Estado, realizada pela Fecomércio-SC para avaliar a imagem do Sesc-SC perante seus clientes, clientes potenciais e empresários, em 25 municípios onde existia estrutura física do Sesc-SC: Araranguá, Balneário Camboriú, Blumenau, Brusque, Caçador, Canoinhas, Chapecó, Concórdia, Criciúma, Curitiba, Florianópolis, Itajaí, Jaraguá do Sul, Joaçaba, Joinville, Lages, Laguna, Mafra, Rio do Sul, São Bento do Sul, São Miguel do Oeste, Tijucas, Tubarão, Urubici e Xanxerê, de 01 a 16 de julho de 2014.

O perfil dos entrevistados foram comerciantes e empresários, de 18 anos ou mais, da área em estudo. Foram utilizadas amostras, representativas da população em estudo, e estratificada. Os estratos considerados foram clientes (comerciantes inscritos no sistema Sesc-SC), clientes potenciais (comerciantes não inscritos no sistema Sesc-SC) e empresários do setor de comércio, serviços e hotelaria. A distribuição de cada estrato por município entrou na amostra, com um número de entrevistas proporcional a suas respectivas populações. Dentro de cada estrato, nos municípios, foram selecionadas amostras probabilísticas. Foram realizadas 4.184 entrevistas em 25 municípios de Santa Catarina.

O intervalo de confiança estimado é de 95% e a margem de erro máxima estimada é de 2,5 pontos percentuais para mais ou para menos sobre os resultados encontrados no total da amostra. Realizadas entrevistas pessoais com utilização de questionário estruturado, elaborado de acordo com os objetivos da pesquisa.

Os atributos de escolha mais citados foram o preço e a qualidade de serviços. A fonte de informação preferida pelos clientes mostra-se bastante pulverizada, com destaque para os folders **e para os próprios colaboradores do Sesc.**

Dos empresários entrevistados, 79% afirmam conhecer o Sesc, sendo que as principais fontes de informação **foram a indicação de amigos, visitas na empresa e através de colaboradores do Sesc.** Por outro lado, os que afirmam não possuir cadastro, o principal motivo é **a falta de informação** (53%). Quanto aos motivos que

levaram os clientes a frequentar os serviços em outra instituição, os principais foram: a localização, a **divulgação** e a qualidade no serviço.

Resumidamente, entre outras informações, a pesquisa aponta que a falha na comunicação está refletindo na satisfação dos clientes externos, seja pela evasão após as matrículas ou pela não matrícula. E identificado o problema, é necessária a criação, com desenvolvimento de estratégias e ações que reduzam ao máximo os gargalos apresentados anteriormente.

Avaliando os resultados apresentados, como forma de estruturar uma mudança organizacional, inicialmente será necessária a criação de um comitê de trabalho interno. A sugestão é que este comitê seja formado por colaboradores das áreas de Recursos Humanos e Comunicação e Marketing. E esta equipe deverá estruturar um plano de ação para melhorar os índices apresentados anteriormente.

Os objetivos principais deste comitê deverão ser:

- Melhorar a comunicação entre direção, coordenação e colaboradores;
- Atingir 100% dos colaboradores nas divulgações e ações de comunicação interna;
- Público interno ser o primeiro, a saber, das ações da instituição;
- Clareza e transparência na informação para minimizar os ruídos na comunicação
- Aprimorar os canais de comunicação;
- Engajar os colaboradores em prol do alcance da missão organizacional;
- Aumentar a satisfação do colaborador com a comunicação interna.

Os canais são os meios de comunicação utilizados para se transmitir informações na organização, e estes também deverão sofrer ajustes, atualmente existem poucas ferramentas e sem uma periodicidade definida. A sugestão é reestruturar os canais de acordo com os objetivos e definir a sistemática das publicações de acordo com as necessidades.

Conforme:

Canal	Objetivo	Abrangência	Frequência
BIS – Boletim Impresso Interno Sesc.	Veicular conteúdo sobre o Sesc que interesse aos funcionários e, ao mesmo tempo, trazer matérias sobre os funcionários que interessem a instituição.	100% do quadro de colaboradores	Bimestral
Portal	Disponibilizar acesso a e-mail, documentos oficiais, formulários e informações.	60% do quadro de colaboradores	Diária
Murais	Divulgar informações de cunho imediato e notícias de última hora;	98% do quadro de colaboradores	Semanal
E-mail	Divulgar informações	60% do quadro de colaboradores	Semanal
Fundo de Tela Computador	Divulgar informações	60% do quadro de colaboradores	Quinzenal
Contracheque	Divulgar informações	100% do quadro de colaboradores	Mensal
Integra Sesc	Evento que promove a disseminação de assuntos de interesse comum e a integração de colaboradores.	100% do quadro de colaboradores	Bimestral

BisBlog	Divulgar notícias.	Colaboradores que possuem acesso à email	Semanal
Vídeo Conferência	Divulgar a mesma informação simultaneamente para toda a equipe do estado.	100% do quadro de colaboradores	De acordo com a necessidade
Treinamento/ Capacitação	Reunir sistematicamente grupos de colaboradores de unidades diferentes para troca de idéias.	90% do quadro de colaboradores	Semestral

Assim como as mudanças nos canais de comunicação, algumas ações de cunho motivacional deverão ser adotadas, a fim de estreitar os relacionamentos profissionais e a integração da equipe. As ações deverão ter foco em confraternização e integração.

Sugestões a baixo: Ações de Confraternização e Integração.

Ação	Data	Abrangência	Objetivos
IntegraSesc	Bimestral	Estado	Comemorar os Aniversários; Divulgar e ou comunicar Informações; Integrar
Nosso Sesc	Janeiro	Estado	Confraternizar e Integrar
Arraial do Sesc	Junho	Estado	Confraternizar e Integrar

Aniversário do Sesc	Setembro	Estado	Confraternizar e Fortalecer a marca
Jogos de Integração	Bi-anual	Estado	Confraternizar e Integrar
Festa de Fim de ano	Dezembro	Estado	Confraternizar e Integrar

Além das ações em grupo, é importante para a organização realizar um programa de valorização de colaboradores, destacando sua importância para a organização, e estar presente na rotina da equipe em momentos especiais para os colaboradores individualmente.

Sugestões seguir: Ações de Valorização e Reconhecimento.

Ação	Data	Abrangência	Objetivos
Tempo de Sesc	Anual	Estado	Valorização e reconhecimento pelo tempo de serviço prestado.
Aniversário Colaborador	Diário	Estado	Valorizar o colaborador em uma data especial.
Folga de Aniversário	Diário	Estado	Valorizar o colaborador em uma data especial.
Colaborador Destaque	Mensal	Estado	Apresentar um perfil do colaborador destaque nos canais internos de comunicação.
Meta 10	Mensal	Estado	Presentear o colaborador por atingir a meta estipulada no período.

Todas as ações propostas devem aumentar o orgulho da equipe para com a empresa, motivando os colaboradores a conversar e trocar conteúdos, e principalmente a conhecer os principais canais oficiais de informação disponibilizadas pela organização.

Uma equipe bem informada, obrigatoriamente irá apresentar resultados mais efetivos na rotina da instituição, garantindo um melhor atendimento aos clientes externos e, conseqüentemente, mais fiel aos serviços ofertados pela empresa.

Conclusão

Informar, motivar e fidelizar os colaboradores, é um dos caminhos para garantir a satisfação dos clientes externos. Pois um bom trabalho de endomarketing resulta em qualidade de atendimento e um controle maior das informações que circulam entre a empresa e seus clientes.

Ampliando os conhecimentos em marketing e endomarketing, e na forma como a empresa se comunica com todos os colaboradores pelo estado, percebeu-se a necessidade de um levantamento oficial de como os colaboradores estão sendo impactados pelas ações de comunicação interna.

Através das informações fornecidas pelas pesquisas realizadas com os dois públicos da empresa, colaboradores e clientes, identificamos gargalos internos que dificultavam a correta disseminação das informações entre os colaboradores, e que esta falha no fluxo de conhecimento interno, tencionava a relação com o cliente final, gerando insatisfação com os serviços e conseqüentemente a perda de clientes para a concorrência.

Os resultados da pesquisa também serviram de base para sugestões de melhoria no endomarketing da empresa, assim como outras ações de integração e motivação da equipe foram propostas. Tais como realizar eventos de integração para que os setores possam trocar experiências e conteúdos trazendo bons resultados para a disseminação das informações estratégicas. Reconhecer a importância de cada membro da equipe em datas especiais, também aumenta a satisfação dos colaboradores, pois eles deixam de ser elementos de um grupo/setor

e passam a ter uma identificação mais individual. Além de outras ações citadas no artigo completo.

Conhecer a fundo seus colaboradores e praticar ações constantes e sistematizadas de endomarketing são fundamentais para o sucesso de grandes empresas, quanto maior a sua estrutura, melhor deverão ser suas ações de comunicação interna. Visando incessantemente reduzir as distâncias de comunicação entre as hierarquias da instituição.

Referências

ANDRADE, Maria M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999

BARRETO, Iná Futino; CRESCITELLI, Edson. **Marketing de Relacionamento: Como implantar e avaliar resultados**. 1. Ed. São Paulo: Pearson, 2013.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

FERREL, O.C; HEARTLINE, Michael D.; LUCAS JR, George H.; LUCK, David. **Estratégia de Marketing**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing: o sucesso em 5 minutos**. São Paulo: Atlas, 1997.

GRONROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

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

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas 1999.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina. **Técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Excelência em Atendimento ao Cliente: Atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo**. 1. ed. São Paulo: M.books, 2012.

LUPETTI, Marcélia. **Planejamento de comunicação**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2003.

McDONALD, Malcoln. **Planos de marketing: planejamento e gestão estratégica**. São Paulo: Elsevier, 2002.

PINHO, José Benedito. **Comunicação em marketing**. 5. ed. Campinas: Papirus, 2001.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing básico**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

SILVA, Carlos E. Lins da. **O marketing eleitoral**. São Paulo: Publifolha, 2002.

SPILLER, Eduardo Santiago; PLÁ, Daniel; LUZ, João Ferreira; DE SÁ, Patricia Riccelli Galante. **Gestão de Serviços e Marketing Interno**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.