

ENDOMARKETING, ESTRATÉGIA NECESSÁRIA

*Patrícia Caffarena Celani Chnee**

Resumo

Estamos vivendo em um mundo de crises e rápidas mudanças que exigem um processo de permanente revisão e atualização por parte das empresas que pretendem manter-se (competitivas) no mercado. O endomarketing, técnica antiga, porém pouco aproveitada, desponta como uma saída para essa questão.

Palavras-chave

Endomarketing, mudanças, resistência

Introdução

Endomarketing é um conceito relativamente novo, mas que corresponde a uma prática antiga, que vem sendo utilizada há algum tempo por boa parte das empresas brasileiras, geralmente em nível de técnicas isoladas.

* Patrícia Caffarena Celani Chnee é graduada em psicologia pela PUC-SP, mestre em administração de empresas na mesma universidade e professora na Faculdade São Luís.

Falta ainda uma estruturação, uma sistematização do conceito e da prática. O endomarketing está associado a uma série de conceitos que não lhes são peculiares, nem o definem.

Dos exemplos de empresas que o praticam o endomarketing, citados em artigos de jornais e revistas, nem todos correspondem à realidade. Ao contatar várias delas, surpreendi-me com o fato de que essa prática geralmente não vai além de ações isoladas quanto às técnicas ou às unidades dentro da empresa, como foi colocado pelos próprios funcionários. E, em outros casos, não houve abertura ou disponibilidade para o contato, o que parece ser contraditório com os princípios do endomarketing.

I. Mudanças nas organizações

Frente às rápidas mudanças de ordem política, econômica, social e cultural que vêm ocorrendo mundialmente nas últimas décadas, as empresas foram forçadas a se adaptar ao novo mercado para se manterem (competitivas) nele.

Na década de 70, as empresas estavam voltadas para a produção. Na de 80, para o mercado, enquanto que, na de 90, a direção é para o consumo.

A partir de 1990, no Brasil, o governo Collor determinou um novo quadro, caracterizado pela diminuição do poder aquisitivo e pela chamada “Era da Modernidade”, presente no discurso do governo e dos empresários, com a discussão de conceitos como qualidade, produtividade, excelência etc.

O surgimento do Código do Consumidor, existente em países desenvolvidos há mais tempo, veio reforçar e endossar as exigências do consumidor que acabou sendo o grande beneficiado.

A abertura para o mercado externo trouxe produtos muitas vezes de qualidade superior ou sem equivalente nacional a preços competitivos. Os produtos chineses, por exemplo, nem sempre de qualidade superior, mas vendidos a preços imbatíveis, vieram desestruturar certos setores do mercado. O ramo dos brinquedos é um bom exemplo. A indústria nacional em muitos casos preferiu parar de fabricar e passar a vender brinquedos importados ao invés de competir com eles. A situação chegou a tal ponto que o governo teve que voltar atrás e elevar os impostos de importação, o que acabou revigorando esse ramo.

O Plano Real, responsável pelo controle da inflação, veio aumentar o poder aquisitivo do brasileiro, mas a nova configuração mundial trouxe recessão e desemprego, criando um novo desafio para as empresas: transformar a crise em oportunidade, usando de toda criatividade.

2. Nova configuração empresarial

A nova configuração empresarial caracteriza-se por uma maior competitividade e suas conseqüências. A concorrência tornou-se cada vez mais acirrada, obrigando as empresas a enquadrar-se em padrões internacionais. Para tanto, tiveram que se tornarem cada vez mais ágeis e agressivas. Qualidade e produtividade passaram a ser a garantia da participação no mercado.

A comunicação, que antes era predominantemente de massa, tornou-se segmentada, especializando-se e voltando-se para públicos-alvo. A postura em relação ao consumidor foi revista, tendo sofrido influência de Philip Kotler¹ no início da década de 90 na idéia de que não basta satisfazê-lo, é preciso “encantá-lo”. No final da década de 80, Jan Carlzon² já apregoava que o funcionário que não estivesse atendendo a um cliente deveria atender alguém que estivesse. A idéia era de que a empresa toda deveria voltar-se ao consumidor e buscar sua fidelização, pois adquirir um novo cliente custa muito mais que manter um antigo.

A relação entre funcionários e empresas está se alterando. Se antes havia garantia de promoções e estabilidade, hoje o quadro é outro, até mesmo em empresas públicas, tradicionalmente caracterizadas por esse paternalismo. A responsabilidade pela carreira passou da empresa ao funcionário. Hoje é ele quem deve administrar sua vida pessoal e profissional.

A crise econômica vem influenciando muito na realidade das organizações. O desemprego é uma tendência atual que exige uma revisão de todo o processo do trabalho. Não são raros os casos de contratos de trabalho temporários, aprovados pelo governo e endossados por uma parcela considerável dos sindicatos. Estes tiveram que se tornar muito mais flexíveis e, ao invés de opositores incondicionais, transformaram-se em parceiros dos empresários na busca de soluções para a crise.

1. Philip Kotler. *Administração de marketing: análise, planejamento e controle.*

2. Jan Carlzon. *A hora da verdade.*

A postura dos sindicatos alterou-se bastante. De agressiva e intransigente tornou-se mais aberta e complacente. O problema do desemprego passou a ser uma preocupação geral, capaz de unir lados tradicionalmente opostos na luta contra o desemprego. Atualmente, representantes de sindicatos sentam-se com empresários tentando buscar saídas criativas para a crise, deixando claro que é necessário acima de tudo ter muito bom senso. É preciso ver o problema como parte de uma realidade maior que envolve as transformações pelas quais nossa sociedade vem passando.

Muitas empresas estão se democratizando no sentido de ampliar a participação dos funcionários na gestão — sobretudo quanto a decisões que os envolvem — inclusive quanto à participação nos resultados, prática que está se tornando cada vez mais comum, embora, em certos casos, beneficie apenas os níveis hierárquicos mais altos, o que vai contra os princípios do marketing interno.

O endomarketing busca o envolvimento e conseqüente comprometimento dos funcionários, daí a necessidade de que todos os níveis sejam incluídos nos programas de participação nos resultados. Envolvimento é aqui entendido como uma “extensão do poder dado ao empregado em qualquer nível da organização para a tomada de decisões e do acesso às informações da empresa, recompensas pelo desempenho e habilidades técnicas e sociais”³. Funcionários comprometidos, além de produzir mais, “vendem” uma boa imagem da empresa em que atuam, ajudando-a a melhorar seu desempenho no mercado e possibilitando maiores investimentos. Em empresas comprometidas com o endomarketing, esse retorno reverte para os funcionários, estabelecendo um círculo vicioso em que todos têm a ganhar.

A procura do envolvimento empregatício constitui o principal motivo do endomarketing na busca de uma organização de alto envolvimento, ou seja, uma organização que prioriza o envolvimento empregatício na administração dos negócios. Devido à sua inconsistência com a ideologia administrativa dominante, que não abre mão da estrutura burocrática, esta forma de administração ainda é rara, mas deve tornar-se mais freqüente nos próximos anos⁴.

3. Jay R. Galbraith. *Organizando para competir no futuro*, p. 121.

4. Op. cit.

O trabalho vem passando por uma série de mudanças que refletem as transformações da sociedade, sendo hoje apontado como uma das experiências mais significativas da vida, sobretudo no que diz respeito ao aumento do envolvimento, ao desejo de autonomia e à participação nas decisões que afetam os trabalhadores⁵.

As mudanças reais envolvem não apenas os sentimentos que têm os funcionários de que são influentes, mas a verdadeira autoridade que lhe é atribuída.

O endomarketing surgiu em um momento diferente do que vivemos hoje, mas tornou-se um recurso importante frente à crise atual. Com o tempo, foi se desenvolvendo e tornando um recurso cada vez mais poderoso, pois, quando é bem aplicado, e recebe uma manutenção adequada representa uma das poucas estratégias realmente eficazes e definitivas, uma vez que através dele se consegue obter qualidade da empresa e não somente de produtos ou serviços.

3. Endomarketing ou marketing interno

O termo endomarketing foi criado por Saul Bekin em 1975, quando trabalhava na Johnson & Johnson, para designar o mesmo que marketing interno, conceito desenvolvido anteriormente nos Estados Unidos.

Trata-se de uma estratégia corporativa, que usa o marketing voltado para o público interno da empresa (funcionários) e considera-os como clientes. Tem por finalidade o comprometimento de todos com os objetivos e resultados da organização, mobilizando-os e motivando-os para um melhor atendimento ao cliente, tanto interno quanto externo, procurando conhecer e satisfazer suas necessidades. De um lado, se valoriza o potencial de compra, enquanto que, do outro, valoriza-se o potencial de marketing, na medida em que o funcionário constitui um formador de opinião sobre a empresa em que trabalha.

Há anos Kotler⁶ apregoa que “o marketing interno deve preceder o externo”, pois seria contraditório divulgar qualquer tipo de serviço

5. Northcraft e Neale, apud Antonio Virgílio Bastos et al. “Significado do trabalho: um estudo entre estudantes e profissionais de administração”, pp. 281 a 300.

6. Philip Kotler. *Administração de marketing: análise, planejamento e controle*, pp. 49 e 50.

antes que a empresa esteja pronta para oferecer qualidade. Para que isto seja possível, é necessário que haja aproximação entre as pessoas que atendem diretamente ao público e as que lhes dão suporte.

Uma analogia freqüentemente utilizada é a de que é necessário arrumar a casa para abri-la às visitas. Nesse sentido, a imagem que um funcionário tem da empresa é fundamental, pois aquilo que ele divulgar da mesma tem mais peso que a propaganda que se faz dela. Enquanto esta é encomendada, e portanto pode ser manipulada, aquele é espontâneo e fidedigno e os clientes sabem disso.

Nesse sentido a satisfação do cliente depende da satisfação do funcionário. Somente funcionários satisfeitos têm motivação para se envolver com os objetivos da organização e atender bem aos clientes, o que gera uma boa imagem da empresa e, conseqüentemente, aumenta as vendas. Daí a visão de que o funcionário não trabalha para o patrão, mas para o consumidor.

4. Pré-condições para a implantação

A implantação de mudanças culturais se faz através das pessoas (seus hábitos, padrões e condutas) e dos sistemas organizacionais (a estrutura interna e os métodos adotados pela empresa).

O cliente externo percebe imediatamente a coerência entre a mídia e a realidade da empresa, por isso o ambiente interno deve ser preparado. Através do marketing interno se elabora e projeta a imagem da empresa para os funcionários.

A implantação do endomarketing exige as seguintes condições:

1. envolvimento e comprometimento da cúpula administrativa, fatores essenciais. Os empresários devem ter uma visão clara das mudanças e de planos para o futuro e devem ser os promotores dessas mudanças. A cúpula tem que comprar a idéia e dar-lhe sustentação, liderando o processo, mas a responsabilidade é de todos. Uma vez iniciada esta prática, não há volta, pois envolve uma mudança cultural. Focos de resistência são normais, principalmente nas médias gerências e médias chefias, devido a um sentimento de ameaça pela diluição dos níveis hierárquicos;
2. clareza da imagem que a empresa pretende transmitir, ou seja, definição de sua identidade. Quem é, o que faz, o que pretende,

- seu papel social etc. Para tanto é preciso avaliar que conhecimento os colaboradores possuem da empresa, assim como de seus produtos e serviços;
3. integração entre objetivos administrativos, de produção, comerciais e mercadológicos. É fundamental criar uma mentalidade de equipe em torno de um objetivo comum: agradar o cliente;
 4. disposição para mudanças e adaptação cultural. Estas são condições fundamentais;
 5. conhecimento, motivação e preparação para os objetivos da empresa. O envolvimento e desempenho dos funcionários determinam o sucesso do plano. Por isso é necessário verificar se estão comprometidos com a proposta da empresa, se a infra-estrutura orgânica permite o desenvolvimento dos objetivos e a mentalidade de marketing, e se é realmente o momento mais adequado para iniciar o processo.

5. O processo de implantação

O planejamento necessário para a implantação do marketing interno nas empresas segue as mesmas regras do marketing externo. Inicia-se com a obtenção do maior número possível de informações; neste caso, através de pesquisas internas. O primeiro passo é conhecer a imagem atual da empresa por meio de auditoria de opinião, pesquisa de clima e cultura, plano de sugestões etc. A aferição da imagem atual é necessária para a implantação de uma cultura transparente e participativa. O importante é diagnosticar e conhecer melhor o perfil dos funcionários, se há espírito de equipe, o grau de motivação e comprometimento, a imagem que fazem da empresa, o conceito que exteriorizam dela e as necessidades de treinamento.

O passo seguinte consiste na reestruturação de políticas e na (re)avaliação dos mecanismos necessários para o alcance dos objetivos pré-estabelecidos. Pode-se nesse momento criar alguns grupos para analisar o que está inadequado e o que precisa ser reestruturado.

O desenvolvimento do processo se dá através de três bases mistas: comunicação, treinamento e motivação. A comunicação deve ser uma prioridade dos líderes, capaz de integrar todos os departamentos. Os funcionários são vistos enquanto comunicadores, voltados para um

objetivo comum: o cliente. A comunicação deve ser verdadeira e acessível, para se obter um grau maior de credibilidade, e segmentada, ou seja, a mensagem deve ser adequada e atrair o receptor. Os feedbacks devem ser considerados sempre, pois constituem um termômetro que avalia como está o processo de comunicação.

O treinamento deve ser conceitual, incluindo o conhecimento de metas e objetivos da empresa, além de ser prático e específico de cada função, envolvendo os aspectos técnicos.

Estratégias de motivação devem ser estabelecidas através de campanhas, incentivos como prêmios de produtividade, recompensas “de efeito” como viagens, mercadorias etc.

O último passo consiste na aferição de resultados e imagem, que deve ser reavaliada constantemente. A cada mudança importante ou problema detectado, é necessário rever o processo. Esse trabalho pode ser feito por algum(ns) departamento(s) da empresa ou por uma empresa de consultoria. Neste caso, garante a possibilidade de “oxigenação”, além do suporte técnico especializado no planejamento e na implantação do trabalho.

6. Razões de insucesso

Existem alguns fatores que comprometem seriamente o processo. São eles:

1. não-envolvimento da cúpula administrativa. Problemas políticos, manipulação e ausência de transparência;
2. auditoria não seguida de ações e/ou implantação parcial, não coerente. Não adianta treinar as pessoas se os valores em questão não forem respeitados e mantidos, se a empresa não mudar efetivamente e não houver compromisso real com a nova proposta;
3. ausência de comunicação ou comunicação inadequada. Deve-se superar o modelo manipulador, que visa a influenciar pensamento e comportamento;
4. ausência de avaliações periódicas. Como o processo é contínuo e dinâmico, deve ser revisto periodicamente;
5. não-investimento em formas de compensação. Esse aspecto não pode ser desconsiderado.

Considerações finais

A atividade-fim da empresa consiste em superar a concorrência e satisfazer o cliente, condições básicas para sua sobrevivência, que requer investimentos em qualidade e gestão.

As exigências do consumidor têm crescido em função do aumento de informações disponíveis sobretudo nos meios de comunicação, e de condições que permitem a escolha de melhores produtos e melhores serviços disponíveis no mercado. A qualidade, que antes era um atributo, passa a ser um compromisso, uma obrigação. Vence quem melhor souber satisfazer o consumidor.

O aumento da concorrência acelerou o processo de especialização e modernização das empresas, sendo que as mais modernas têm imposto novos padrões de exigências aos consumidores, obrigando as concorrentes a acompanhar esse conceito.

Uma nova realidade faz parte do cotidiano de muitas empresas, onde surgiu o estabelecimento de um novo modelo de relacionamento com os funcionários, benéfico para ambos os lados. Esse relacionamento baseia-se em alguns princípios como o desenvolvimento de um canal de comunicação aberto entre todos os departamentos da empresa, a descentralização de decisões e, principalmente, a atribuição de responsabilidade pelas metas da empresa a todos os funcionários, valorizando a função de cada um. O envolvimento dos funcionários é fundamental numa economia globalizada; sem ele o futuro ficará comprometido.

O endomarketing deve ser considerado não apenas como um importante instrumento de gestão de Recursos Humanos, mas como uma estratégia de negócios vital para a sobrevivência das empresas.

Bibliografia

- BASTOS, Antonio Virgílio et al. "Significado do trabalho: um estudo entre estudantes e profissionais de administração". In *Revista Brasileira de Administração Contemporânea, Anais do ENANPAD*. Rio de Janeiro, setembro de 1995, pp. 281 a 300.
- BEKIN, Saul. A vez do marketing interno. São Paulo, Saul Bekin & Consultores Associados, mimeo, 1989.
- _____. No pódium da motivação. São Paulo, Saul Bekin & Consultores Associados, mimeo, 1990.

- CARLZON, Jan. *A hora da verdade*. Rio de Janeiro: COP Editora, 1989.
- FUNDAMENTO ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO. *Endomarketing, teoria e prática*. São Paulo: mimeo, 1993.
- GALBRAITH, Jay R. *Organizando para competir no futuro*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- HORTON, T.R. e REID, P.C. *Endomarketing: Empresários versus executivos em busca de uma nova parceria*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: Análise, Planejamento, e Controle*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- VALENTE, C. e NORI, W. *Portas abertas*. São Paulo: Best Seller, 1990.