

O Endomarketing como uma Alternativa para a Gestão de Relacionamento com os Colaboradores

Cecília Galvão Fonseca

RESUMO

O avanço dos meios de comunicação, bem como o crescimento do acesso à internet, exprime um cenário onde a conectividade e a informação tornaram-se uma realidade eminente aos processos corporativos. No entanto, observa-se, pontos críticos de desempenho das organizações que demonstram lacunas proporcionadas por ruídos ou até mesmo a inexistência de comunicação interna. O Endomarketing apresenta-se como uma resposta para as corporações. Ao propor que as ações de marketing sejam também direcionadas ao público interno, o endomarketing demonstra uma visão centrada na humanização e valorização dos processos, voltada para o engajamento e bem-estar dos colaboradores. O endomarketing apresenta o desafio em motivar, valorizar e proporcionar o sentimento de pertencimento do público interno. Este artigo pretende apresentar uma análise conceitual sobre o endomarketing, apresentando alternativas viáveis à gestão do relacionamento que promovem a motivação pessoal e, sequentemente, a excelência no desempenho, alta produtividade e resultados mais satisfatórios.

Palavras-chave: Endomarketing, Gestão de Relacionamento (ERM), Branding Interno, Marketing Integral, Gestão do conhecimento.

1. INTRODUÇÃO

O cenário atual permite identificar que as organizações focadas principalmente em produção e publicidade, muitas vezes demonstram-se inflexíveis em sua gestão e operação. Onde os processos administrativos são realizados de forma independente, fazendo com que os diversos departamentos não se movam para a busca de uma integração do processo produtivo, bem como os objetivos gerais do negócio, influenciando diretamente no resultado final.

Outro cenário exposto são as empresas focadas na comunicação como uma fuga às suas falhas, criando, assim, um acervo vasto de propagandas institucionais que, em muito adorna e entretêm o ambiente organizacional, mas sequer atinge o principal objetivo da empresa que é o de informar, sensibilizar e promover a real participação do público interno nas diversas áreas da corporação.

Na última década, o Endomarketing passou a fazer parte das estratégias empresariais. Apontado como um conceito recente e revelado há pouco mais de três décadas, está em constante evolução e desenvolvimento.

Na literatura, ainda encontram-se poucas referências, e o campo de estudo afigura-se muito recente. Entretanto, esta nova proposta de gestão tem se difundido entre as organizações como um fator importante e decisivo nos resultados corporativos.

Uma gestão focada nas relações pessoais pode ser entendida como um dos maiores desafios organizacionais atuais, onde a empresa busca atingir o seu objetivo certificando-se que todos os colaboradores estão comprometidos com os resultados do negócio.

Deste modo, a presença do Endomarketing é validada como primordial, tanto no que refere ao seu estudo teórico/conceitual quanto à sua prática habitual para que promova, assim, um avanço positivo nas relações dentro das organizações, gerando maior rentabilidade, comprometimento e produtividade.

Com o objetivo de destacar estratégias viáveis e eficientes através das ferramentas apresentadas por meio do Endomarketing, este artigo apresenta uma reflexão sobre a conceituação, usabilidade e aplicação deste conceito no ambiente corporativo.

O desenvolvimento deste estudo pretende investigar como o Endomarketing pode auxiliar na gestão de relacionamentos nas corporações, além de destacar na literatura disponível, os principais entendimentos acerca dos conceitos de Endomarketing e *Endobranding* associados à gestão de relacionamento (ERM - *Employer Relationship Management*).

2 DESENVOLVIMENTO

“Um serviço eficaz requer pessoas que compreendam a ideia”.

Grönroos (1993)

2.1 Endomarketing

O Endomarketing, também apresentado como Marketing Interno, surgiu como uma denominação que conceitua o marketing voltado para os colaboradores das organizações.

Segundo Bekin (2006, p. 47):

O endomarketing são as ações gerenciadas de marketing, eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental. Portanto, o endomarketing apresenta-se como um instrumento da alta gestão, utilizado para garantir o bom desempenho da empresa de forma integral.

O autor acrescenta ainda que o conceito de Endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas para o público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente (BEKIN 2006, p. 47).

O Endomarketing requer que todos os colaboradores da organização estejam envolvidos efetivamente em todos os processos do negócio, fazendo com que os departamentos reconheçam a importância de todas as funções e ações e que estas sejam focadas e orientadas para o cliente.

Deste modo, o Endomarketing é torna-se um componente de fusão entre o cliente, o produto/serviço e o colaborador, permitindo assim que o funcionário se apresente como um parceiro da organização, comprometido de forma integral com a missão, visão e valores. Por meio deste cenário apresentado pelo autor observa-se que é conquistada uma maior identificação colaborador/organização e, sucessivamente, a um maior resultado e sucesso empresarial.

A ideia do marketing voltado para o público interno é apresentada ainda por Kotler (2003, p. 40), onde afirma que este é uma tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores.

A prática administrativa orientada para Endomarketing permite que os colaboradores compreendam a missão e os valores do negócio, assegurando um entendimento maior da importância de todo o processo de relacionamento com o cliente externo.

Este entendimento, por sua vez, permite uma maior segurança e motivação dos colaboradores para acolher todas as necessidades e expectativas do cliente, garantindo a absoluta satisfação do consumidor.

As primeiras definições de Marketing Interno são apresentadas como uma ideologia de gerenciamento que considera os colaboradores como clientes internos, onde o produto está fortemente orientado para o reconhecimento dos funcionários, motivação e para a valorização, permitindo, assim, um maior engajamento e participação integral do colaborador nos processos empresariais.

Bekin (2006) afirma ainda que o sucesso da implantação do endomarketing depende 10% do próprio programa ou plano. O gerenciamento e a execução ficam com a responsabilidade dos 90% restantes.

Considerando que as atividades de marketing ainda são muitas vezes apontadas como uma consequência necessária do produto e não o contrário, como deveria ser. Sendo esta uma herança da produção em massa, com sua noção estreita de que o lucro vem essencialmente da alta produção a baixo custo.

Na década de 90, a relação entre organizações e seus *stakeholders* modificaram, passando a ser a capacitação de pessoal o recurso mais capaz de compor um diferencial competitivo para qualquer tipo de organização. O contexto global contemporâneo apresenta, para as organizações, um novo posicionamento estratégico.

Se outrora, as ações estavam limitadas ao produto, marketing e gestão, por ora percebe-se que a modernidade exige novas alternativas. Reconhecendo esta realidade, o Endomarketing sugere uma alternativa que permite às organizações ouvirem seus clientes internos, preocupando-se com o seu real bem-estar.

Com o passar dos anos, foi constatado que a comunicação direta e focada apenas em anunciar o produto, tornou-se obsoleta e, por vezes, até mesmo ineficaz. Certificando, que, para tornar a comunicação eficiente, é necessário torná-la interativa e antiparalela onde, tão essencial quanto comunicar, é garantir que a informação seja transmitida e assimilada integralmente. Desta forma, irá atingir a todos os públicos interessados. Portanto, contempla-se a informação como um dos principais instrumentos para identificar as exigências e os desejos dos clientes, sejam internos ou externos.

O Endomarketing visa remover os obstáculos para que todos possam olhar na mesma direção e tenham uma visão compartilhada da empresa em todos os seus itens, como gerenciamento, serviços, produtos, mercado entre outros (BRUM,1998).

A autora afirma também que o propósito do Endomarketing é vender uma boa imagem da empresa aos seus funcionários. Garantindo assim, um sentimento de pertencimento e realização. Tal afirmação oportuniza a identificação de outro conceito diretamente relacionado ao Endomarketing: o *Branding* Interno.

Proposto o exemplo de atuação da Fiatⁱ automóveis/Brasil que, de acordo com a política de Endomarketing, o colaborador deve ser tratado da mesma forma e com a mesma atenção que o cliente externo.

Os clientes que fazem os primeiros testes-drives em seus lançamentos são seus colaboradores, recorrendo à proposta essencial do Endomarketing: a participação e integralização no processo de conhecimento e lançamento do produto.

Os funcionários são beneficiados por esta e outras ações e, em contrapartida, a empresa é beneficiada com melhores resultados. Há ainda outros exemplos em que a empresa oferece festas de bodas de aniversário, casamento e debutantes para seus colaboradores, dispondo ainda de uma plataforma tecnológica que auxilia na comunicação interna. Assim, o que se vê de fato são algumas organizações assumindo a responsabilidade de satisfazer seu cliente interno.

Outro exemplo de sucesso relacionado às práticas do endomarketing e apresentado por BRUM (2012)ⁱⁱ pode ser identificado através do processo de reestruturação da comunicação interna da empresa MRS Logística¹.

A MRS Logística é uma operadora ferroviária de carga que administra uma malha de 1.643 quilômetros nos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo e está entre as maiores ferrovias de carga do mundo.

A autora relata que o desenvolvimento deste processo foi realizado inicialmente por meio de um diagnóstico de endomarketing cujo objetivo era verificar um novo processo de comunicação com os colaboradores, promovendo o interesse pela informação e despertando o orgulho de pertencer. É explicado ainda que, como resultado, foi criado um Planejamento de Endomarketing, com diversas ações ao longo do ano.

Este modelo de reestruturação da comunicação interna, apresentado pela MRS Logística permite identificar que a perspectiva do Endomarketing, como nível estratégico da empresa, é um dos pontos fundamentais que auxiliam para uma gestão eficiente do conhecimento.

Ao apresentar os resultados, a autora cita ainda que, em menos de um ano, os índices de satisfação e de felicidade no trabalho, medidos na pesquisa “As Melhores Empresas para Você Trabalhar”, das revistas *Você S/A* e *Exame*, aumentaram em média sete pontos percentuais.

Através da reflexão deste estudo de caso apresentado por Brum (2012), percebe-se que, ao propor a elaboração de um diagnóstico detalhado para gerar o plano de trabalho que considera as reais necessidades da organização, torna-se possível a execução de ações

fundamentadas em dados reais que irão permitir práticas cotidianas assertivas em busca de uma maior motivação e adequação do colaborador às suas tarefas e responsabilidades funcionais.

Para Brum (1998), devem ser considerados a valorização da cultura organizacional; o marketing interno como processo educativo; instrumentos que encantem o público interno; transparência e veracidade das informações e impacto visual.

Assim, considera-se que, sem a devida motivação, as organizações não podem contar com colaboradores produtivos e motivados por maiores que sejam os benefícios e, com isso, não são atingidos os resultados operacionais esperados.

Portanto, considera-se que a motivação tornou-se um dos principais ativos das empresas, sendo preciso implantar a cultura da realização e do reconhecimento simultaneamente à identificação entre colaborador e empresa.

2.2 *Branding* Interno

Mediante o conceito de *Endobranding*, Burgess (2013)ⁱⁱⁱ que, se uma marca não pode se comunicar internamente, então ela não pode se comunicar externamente.

Portanto, segundo o autor, certifica-se que não se torna viável a um negócio consolidar a sua identidade de marca de forma eficiente se, primeiramente, os seus colaboradores não acreditam nela.

O desafio está em transmitir ao colaborador este sentimento de relevância do papel em que assume na empresa, sentimento este que só poderá ser estimulado se houver conhecimento, aceitação e encantamento do colaborador pelo que é produzido ou realizado.

Para isso, é preciso que a empresa apresente de forma clara e cultive em sua cultura organizacional aspectos coerentes aos seus objetivos, sua missão, visão e valores, a fim de promover uma maior identificação e sentimento de pertencimento à marca que, juntamente a uma política de valorização profissional, irão criar mecanismos de fidelização.

Kotler e Keller (2003) definem ações de *branding* interno como atividades e processos que ajudam a informar e inspirar os funcionários.

Ao considerar que os princípios do *branding* permeiam o gerenciamento eficiente da marca, os autores sugerem novas estratégias de inserção, incentivos e ações motivacionais para os colaboradores, a fim de apoderar de uma eficiente gestão da marca voltada para o cliente interno.

Couto (2004), afirma que a ideia é transformar os colaboradores em embaixadores da marca, defensores das metas e dos objetivos da empresa, envolvê-los em processos inspiracionais e motivacionais.

O modelo de gestão apresentado por meio do *endobranding* pode ser observado na empresa Starbucks,^{iv} exemplificando um caso de sucesso onde os colaboradores são cativados pela marca. Partindo da premissa de que o colaborador deve ser o maior comprador da marca,

a multinacional apresenta uma estratégia eficiente em relação ao posicionamento para os colaboradores.

A Starbucks é a multinacional com a maior cadeia de cafeterias do mundo. Com sede em Seattle nos EUA, possui mais de 15 mil lojas. Apresenta uma política focada nos colaboradores, que são chamados de *partners* (parceiros) onde pretendem ir além de estarem apenas em mais um emprego, mas sim, vivenciando uma paixão.

Ao apresentar o colaborador como “parceiro”, a organização permite ao funcionário associação direta com a identidade de marca bem como uma maior aceitação, submetendo-o ao sentimento de pertencimento e identificação. Tal posicionamento é difundido de forma espontânea e outorga maior compromisso em realizar as suas tarefas com excelência.

Por este exemplo, pode-se afirmar que os mecanismos desta organização ao optar pelo *endobranding* como ferramenta chave para atingir o alto desempenho, geram um compromisso direto do funcionário com o sucesso do negócio. Desta forma, são atingidos melhores níveis de desempenho que são refletidos nos resultados de vendas e, conseqüentemente, no sucesso da marca.

Outros aspectos favoráveis resultantes de uma boa gestão de relacionamento e promoção do *endobranding* apontados no exemplo citado são a maior retenção de talentos, quedas significativas nas taxas de *turnover* garantidas por meio da realização e valorização profissional. Podendo ainda, ser difundida à sociedade como exemplo de uma cultura organizacional atraente que desperta absoluto interesse dos profissionais de outras organizações para migrar de suas empresas atuais, por meio do desejo em servir a marca na qual ele se reconhece mais.

Um outro modelo de sucesso relacionado ao endomarketing e ao *endobranding* pode ser apresentado por meio da experiência realizada pelo Restaurante Fellini^v, localizado no Rio de Janeiro. Neste restaurante, os proprietários participam diariamente das operações, sendo uma empresa familiar, com gestão participativa.

Há alguns anos, a gestão do restaurante é dividida com os funcionários a fim de melhorar os resultados das operações. Para isso, criou um comitê que discute em reuniões quinzenais tudo o que acontece no restaurante. Nestas reuniões, os colaboradores opinam sobre diversos temas relevantes ao cotidiano da empresa.

A missão desta empresa está na satisfação dos clientes internos, dispendo de uma equipe permanentemente treinada e altamente motivada. Através da sua visão, apresenta que é possível ter uma operação em que todos possam se sentir vencedores.

O restaurante oferece ainda diferentes formas de reconhecimento, sendo a principal o elogio e o agradecimento verbal. É concedida premiação em dinheiro para reconhecimento da qualidade no trabalho realizado bem como o cumprimento ou superação de metas entre outras formas de bonificação e notáveis premiações.

Tal política assegura uma rotatividade mínima de pessoal diminuindo de forma significativa as taxas de *turnover*, principal desafio das empresas contemporâneas. A empresa conta com diversos prêmios no que refere à gestão de pessoas. Sendo citada como um dos melhores lugares para se trabalhar e também como modelo de gestão tais como: “Empresa vencedora do prêmio Gestão com Pessoas” em 2009”, concedido pela ABRH- -RJ, prêmio “O

modelo de gestão” concedido pelo Procon Nacional em 2008 e “ Great Place to Work” representado pela revista Época.

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 (REQUENA, 2003).

Estas e outras alternativas, como a criação de eventos e ações promocionais internas, concursos culturais, campanhas de metas, resgate e preservação da história e memória da empresa, permitem que a motivação esteja presente na realidade cotidiana das organizações por meio de um maior engajamento do colaborador com a marca.

3. CONCLUSÃO:

O endomarketing como modelo de gestão define-se como estratégias focadas em gerenciar primordialmente os aspectos pertinentes aos colaboradores, transformando-se em uma alternativa contemporânea a fim de assegurar o bom desempenho e alcançar melhores resultados.

A implantação do endomarketing demanda uma mudança da cultura organizacional, o que requer um amplo e minucioso trabalho que correlaciona o objetivo de ser do negócio, missão, valores e políticas com as atitudes e posturas cotidianas. Mediante a proposta de alinhar todos os processos corporativos e por meio da integralização das equipes e departamentos, este modelo de gestão conta com ferramentas que permitem aos clientes internos sejam classificados como principais admiradores da marca.

O Endomarketing conta ainda com uma infinidade de instrumentos e estratégias que podem ser empregadas de acordo com a realidade de cada organização. Perante aos exemplos citados neste artigo e outros, observa-se que desenvolver planejamentos de endomarketing dispondo do *endrobanding* são ações viáveis e que permitem que as organizações alavanquem bons resultados.

Embora, na atualidade, ainda haja um grande número de organizações que apresentam uma postura contrária às defendidas pelo endomarketing, identifica-se o número crescente de organizações que reconsideraram o papel do colaborador dentro de todo processo produtivo. Onde o colaborador é percebido e reconhecido como executor essencial ao sucesso do negócio, independente de cargo ou nível hierárquico. Assim, para o desenvolvimento do plano de endomarketing faz-se necessário um plano de atuação que agregue de forma sinérgica com todo o universo que envolve a organização, o profissional e o mercado.

Referências Bibliográficas:

ANDRADE, V. Calazans, J. **A influência do Branding Interno no Planejamento de Ações.** Congresso de administração sociedade e inovação. Universidade Federal Fluminense, Niterói. p.4 – 8, 2015.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso.** São Paulo: Prentice Hall, 2006. xv, 186p.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa.** São Paulo: Integrare, 2010. 255 p.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade.** 2. ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994 138p.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Sorria, você trabalha aqui!: 500 insights para endomarketing.** São Paulo: Integrare, 2012. 224p.

BURGESS, Cheryl. **Branding From The Inside Out.** CMO.com. 23 abr. 2013. Disponível em: <http://www.cmo.com/articles/2013/4/21/branding_from_the_in.html>. Acesso em: 26 jan.2017.

CENTRAL DE CASES, SPM. **Starbucks** Disponível em: <<https://casesdesucesso.files.wordpress.com/2008/07/starbucks.pdf>> Acesso em 20 jan.2017.

COUTO, A. **Como transformar colaboradores em embaixadores da marca.** Comunicação Empresarial, São Paulo, 2004.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços.** 4 ed. São Paulo: Campus, 1993. 424p.

INKOTTE, A. **Endomarketing: Elementos para a construção de um marco teórico.** 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: a bíblia do marketing.** 12.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2010xii, 750 p.

MARIANA MELISSA, **3 empresas e boas estratégias de endomarketing.** Disponível em: <<http://www.ideiademarketing.com.br/2012/02/22/3-empresas-com-o-endomarketing-no-dna/>> Acesso em 20 jan.2017.

REQUENA, I. B. “ **Endomarketing elas, as pessoas.** Revista Científica de Administração, volume 1, nº1, junho/setembro 2003

SIQUEIRA, Rodrigo **Restaurante Fellini: Gestão com pessoas.** Disponível em <http://www2.espm.br/sites/default/files/restaurante_fellini.pdf>. Acesso em 20 jan. 2017

NOTAS DE FIM

1 Acadêmica do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos pela Fundação Getulio Vargas. Graduação em Turismo, bacharelada em Administração e MBA Gestão da Comunicação e Marketing pelo Centro Universitário Newton Paiva.

2 Disponível em: <http://www.ideiademarketing.com.br/2012/02/22/3-empresas-com-o-endomarketing-no-dna/>> Acesso em 20 jan. 2017

3 Disponível em: <http://www.yannismarketing.com.br/4-exemplos-de-aco-es-de-endomarketing-utilizadas-por-grandes-empresas/> > Acesso em 23 jan. 2017

4 Disponível em: http://www.cmo.com/features/articles/2013/4/21/branding_from_the_in.html#gs.ZL1Tsa0>

5 Disponível em: <https://casesdesucesso.files.wordpress.com/2008/07/starbucks.pdf>. Acesso em 24 jan. 2017

6 Disponível em http://www2.espm.br/sites/default/files/restaurante_fellini.pdf . > Acesso em 24 jan. 2017