

**A UTILIZAÇÃO DO ENDOMARKETING COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: A
RELAÇÃO ENTRE A SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES E A INTEGRAÇÃO
COM OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DAS EMPRESAS**

**THE USE OF ENDOMARKETING AS A COMPETITIVE DIFFERENTIAL: THE
RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE SATISFACTION AND INTEGRATION
WITH THE STRATEGIC OBJECTIVES OF COMPANIES**

Joice Caliman Trindade

Lídia Valverde Almeida

Maria Leandra Correia¹

Aline Juriatto Fagundes²

RESUMO

O atual cenário econômico e globalizado, no qual as mudanças e inovações acontecem em uma velocidade muito rápida, a vantagem competitiva é buscada com afinco. Desta forma, buscar estratégias e mecanismo para atingir os objetivos estratégicos é o alvo da maioria das empresas. O intuito deste artigo é demonstrar como o endomarketing influencia no desenvolvimento, comportamento e motivação do cliente interno, e como essa impacta o cliente externo, demonstrando as vantagens de ser utilizado na organização. Utilizou-se de estudo em referencial teórico de diversos autores, que discorrem sobre o tema e com um estudo descritivo quantitativo junto ao público em geral de diversos ramos de atividades. Buscou-se demonstrar o nível de conhecimento sobre o assunto e possíveis pontos a serem explorados por parte das organizações.

Palavras-Chave: Endomarketing. Cliente Interno. Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

The current economic and globalized scenario, in which changes and innovations happen at a very fast speed, the competitive advantage is pursued with determination.

¹Graduandos em Administração pela Faculdade Multivix Castelo.

²MBA em Marketing pela FGV. Especialista em Gestão Pública Municipal pelo IFES. Graduação em Comunicação Social, Publicidade e Propaganda pelo Centro Universitário São Camilo. Graduação em Administração pela Universo. Licenciada em Letras/Português pelo IFES. Professora da Faculdade Multivix Cachoeiro e Faculdade Multivix Castelo.

Thus, looking for strategies and mechanisms to achieve strategic objectives is the target of most companies. The purpose of this article is to demonstrate how endomarketing influences the development, behavior and motivation of the internal customer, and how it impacts the external customer, demonstrating the advantages of being used in the organization. A study was used in the theoretical framework of several authors, who discuss the topic and with a quantitative descriptive study with the general public of different branches of activities. We sought to demonstrate the level of knowledge on the subject and possible points to be explored by organizations.

Keywords: Endomarketing. Internal Customer. Competitive Advantage.

1 INTRODUÇÃO

As empresas buscam constantemente se destacarem da concorrência, para isso utilizam diversas técnicas para otimizar produção e alcançar novos clientes. Com foco apenas no cliente externo, alguns gestores se esquecem dos clientes internos, os colaboradores, que devem ser a principal peça para a qualidade e agilidade da produção.

No endomarketing, busca-se através de comunicação e relacionamentos, aumentar nos colaboradores a satisfação quanto à “imagem” da empresa, visto que essa estratégia ressalta a importância do colaborador no lugar em que trabalha. Esse processo deve ser trabalhado constantemente para se criar equipes motivadas para os objetivos da empresa.

Neste contexto, a pesquisa irá explorar o tema endomarketing, processo que está se difundindo cada dia mais nas organizações. Podemos considerá-lo como uma integração dos setores de Recursos Humanos e Marketing, a fim de criar um programa para atrair, criar e sintonizar um relacionamento focado na busca pela satisfação das necessidades no cliente externo.

Enfim, um dos principais objetivos buscados através do endomarketing, visando atrair os colaboradores, é construir uma comunicação e relacionamento de forma a criar um comprometimento com os objetivos da organização e seu reflexo no mercado moderno. Como desenvolvê-lo e aperfeiçoá-lo é o que exploramos nesta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Clima Organizacional

O endomarketing está atrelado a alguns conceitos, um deles é o clima organizacional, já que de acordo com Coda (1993), clima organizacional pode ser entendido com um indicador de satisfação com relação à percepção de diferentes aspectos da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

O clima organizacional pode, então, ser caracterizado como a percepção que os colaboradores têm da empresa, podendo ser boa ou ruim, de acordo com o que cada colaborador entende e julga as normas e condutas da organização, e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas. (JUDGE; ROBBINS; SOBRAL, 2010).

De acordo com Chiavenato (1995), um bom clima organizacional poderá trazer satisfação das necessidades profissionais e pessoais dos colaboradores, já um clima desagradável poderá causar inseguranças e frustrações, podendo ocorrer certos conflitos entre os colaboradores. Assim, o clima organizacional influencia o modo como as pessoas interagem uma com as outras, como clientes e fornecedores externos e internos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca.

Para Santos, Almeida e Feitosa (2016), a pesquisa de clima organizacional é importante, pois, permite ter ciência do nível de satisfação dos funcionários, e com base nas informações obtidas, é possível que as empresas elaborem planos para tornar o ambiente de trabalho satisfatório para o funcionário.

Segundo Bekin (1995), ao falarmos de planos de endomarketing, devemos entender que a satisfação do cliente interno com a empresa e o trabalho que executa está relacionado a seu desempenho com cliente externo, ou seja, colaboradores satisfeitos melhoram o desempenho, o que contribui para alcançar os objetivos da organização. Portanto, o endomarketing influencia diretamente o clima organizacional e assim, obtemos colaboradores mais engajados e com melhor desempenho frente ao cliente externo

2.2 Marketing

Marketing é uma palavra em inglês derivada de *market*, que se define também como ação no mercado. *Nickels* e *Wood* (1999, p.5) definem o marketing como “processo de estabelecer e manter relacionamentos de troca mutuamente benéfica com clientes e outros grupos de interesse”. *Las Casas* (2006, p. 26) define marketing como:

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes as relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

A principal função do marketing consiste em lidar com os clientes. Entender, criar, comunicar e proporcionar ao cliente valor e satisfação. Para *Kotler* e *Armstrong* (1999), marketing consiste em entregar satisfação ao cliente em forma de benefício. Sendo assim, pode se entender o marketing como uma ferramenta que orienta e integra o relacionamento da empresa com o cliente e *stakeholders*, tirando o melhor proveito das condições competitivas de mercado.

Conforme *Kloter* e *Keller* (2012, p. 3), “marketing é a atividade, o conjunto de conhecimentos e processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo”. Pode-se entender o marketing como uma ferramenta para gerenciar relacionamentos. Nesse contexto, *Bekin* (1995), a associação do marketing aos recursos humanos, usando da estratégia de ambos para tratar sobre o contexto do cliente interno, pode acarretar diversas melhorias para a organização.

2.3 Fundamentos do Endomarketing

O termo endomarketing foi registrado no Brasil em 1995 pelo consultor *Saul Bekin*, a propriedade da sua empresa *S Bekin& Consultores Associados Ltda Me*. O termo “endo” vem do grego “edón”, e significa para dentro. *Bekin* (1995 p.02) define o endomarketing como “ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários valores destinados a servir o cliente”.

Para Kotler (1998), o endomarketing deve desenvolver um plano de marketing interno, com programas de ações que motivem, treinem, promovam a missão, visão e valores da empresa, além de promover ações que incentivem os colaboradores a sentirem orgulho da empresa. O endomarketing surge como uma ferramenta para alinhar seus objetivos e políticas com os pensamentos e comportamentos dos colaboradores, propiciando um melhor ambiente para os funcionários.

Giuliani (2006, p.235, apud Cerqueira 1994), define que “um serviço eficaz requer pessoas que compreendam a ideia, portanto, é preciso, primeiramente, que o funcionário compre a ideia, ou seja, o serviço que oferece”. Bekin (1995, p.40):

O Endomarketing deve partir de três premissas básicas: 1) Estamos num mercado orientado para o cliente. Clientes só podem ser conquistados e retidos com um serviço excelente; 2) Funcionários têm expectativas, são um ativo valioso e constituem o primeiro mercado para a organização. Assim, funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas; 3) Excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de recursos humanos significam muito mais do que sorrisos e tapinhas nas costas. Significam envolver e comprometer os funcionários com os objetivos e decisões da empresa.

Brum (2010, p. 18) afirma que “pessoas felizes produzem mais e melhor”, sendo assim, podemos destacar os colaboradores como o foco do endomarketing, ou seja, uma organização é composta por pessoas, e quanto maior a relação de satisfação que os profissionais têm com ela, melhor será o clima organizacional, melhor será a produção, o rendimento e, conseqüentemente, maiores chances competitivas. Logo, o endomarketing visa estreitar o relacionamento da empresa com o funcionário, e a partir dele alcançar resultados satisfatórios, além de qualidade nos serviços de modo a atrair o seu cliente externo (SANTOS; ALMEIDA; FEITOSA, 2016).

2.4 Endomarketing e Comunicação Interna

Brum (2005, p. 30, 31), afirma:

Existe ainda quem diga que o Endomarketing surgiu com um único objetivo: fazer com que os empregados de uma empresa não ficassem sabendo de uma decisão, de um novo produto ou de uma nova estratégia de venda através da mídia. Nesse caso, ao comunicar primeiro para dentro, a empresa estaria garantindo a satisfação dos seus empregados e fazendo-os sentirem-se parte do processo.

Uma das premissas do endomarketing é a troca de informações com o público interno. Logo, a comunicação interna por ser gerida diretamente ao público interno nas organizações, é um dos mais importantes componentes da comunicação (SANTOS; ALMEIDA; FEITOSA, 2016).

Segundo Kotler (1998) a comunicação interna permitirá que o funcionário fique bem informado e que a organização antecipe respostas para suas expectativas. Tal fato ajudará a conduzir conflitos e a buscar soluções preventivas.

Para Dias (2008), a comunicação gera motivação, isto é, quando as informações são claras e os colaboradores conhecem o funcionamento da organização, suas novidades e clareza quanto às mudanças que devem ser realizadas, é mais comum que a satisfação e produtividade aumentem. Portanto, a transparência na comunicação é o atalho para a construção da credibilidade nos relacionamentos.

2.5 Estruturação e Implementação de um Projeto de Endomarketing

Segundo Bekin (1995), para se criar um processo de endomarketing, este deve partir de três princípios básicos: a) para se conquistar e reter clientes deve se oferecer um serviço excelente; b) funcionários devem ser valorizados e tratados como clientes, pois tem expectativas e relação à organização; c) para ter serviço de excelência devem ter funcionários comprometidos com o objetivo da empresa.

Levando em considerando essas três premissas, consideramos que antes de lançar o serviço aos clientes externos, precisam-se conquistar os clientes internos. Para tanto Bekin (2004), afirma que devemos seguir um plano estratégico, com as seguintes etapas:

- **Análise do ambiente:** De acordo com o autor, a empresa precisa caracterizar o ambiente interno e externo da empresa. No ambiente externo detectar os aspectos que influenciam direta ou indiretamente a empresa, como fatores econômicos, políticos, culturais e sociais. No ambiente interno devem levantar a visão geral da empresa, sua missão, metas e objetivos, seu ambiente organizacional e como sua equipe está em relação às políticas, visões e objetivos da empresa.

- Diagnóstico: nesta fase, precisa-se analisar e avaliar os pontos positivos e negativos da organização, além das ameaças e oportunidades do ambiente externo. No ambiente externo, pode ser utilizar pesquisas e questionários para se avaliar o clima organizacional e diversas questões com relação ao trabalho. No ambiente interno, deve se conhecer a visão que o cliente tem da empresa, sobre diversos tópicos como: atendimento, qualidade e agilidade. Com essas informações é possível montar um diagnóstico e a partir dele conhecer claramente as principais oportunidades e ameaças.
- Definição dos objetivos do projeto de endomarketing: de acordo com o diagnóstico elaborado, pode se analisar e listar objetivos que podem ser alcançados para aproveitar oportunidades e superar ameaças. Definir aonde se quer chegar, qual o objetivo a ser atingido.
- Criar as estratégias: definir as atividades a serem realizadas para alcançarem os objetivos já definidos.
- Avaliação do processo de implantação: nesta fase, Bekin (1995), afirma que deve ser escolher um parâmetro de avaliação, podendo ser através de reuniões e pesquisas, como também de comparações de resultados, nos dois casos são especificados parâmetros a serem utilizados para verificar se os resultados esperados foram atingidos. O importante é que essas avaliações sejam feitas periodicamente e as possíveis melhorias sejam introduzidas.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a realização deste trabalho foram pesquisas bibliográficas em diversas publicações sobre tema proposto. Conforme Gil (2008, p.50), metodologia bibliográfica é “desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos”.

A natureza utilizada neste trabalho foi à pesquisa básica, que busca aplicar o conhecimento pelo conhecimento. Ela é realizada para aumentar o entendimento de determinado tema sem precisar ter alguma finalidade específica. Silva (2004), diz que

pesquisa básica “objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais”.

Em relação ao objetivo a pesquisa se caracteriza como exploratória, que de acordo com Gil (1999), esse objetivo visa criar maior familiaridade com o tema, a fim de torná-lo explícito ou construir hipóteses para solucionar o problema, também utilizando como base pesquisa bibliográfica.

A pesquisa quantitativa foi aplicada no período de 16/10/2018 a 26/11/2018, respondidos por 384 pessoas e tendo sua divulgação através das redes sociais como, por exemplo, Facebook e Whatsapp. A escolha desse canal de comunicação deve-se ao fato da facilidade de compartilhamento de informações com público diversificado, visando à participação aleatória.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Apresentaremos os resultados alcançados com a pesquisa aplicada, conforme informações descritas na metodologia.

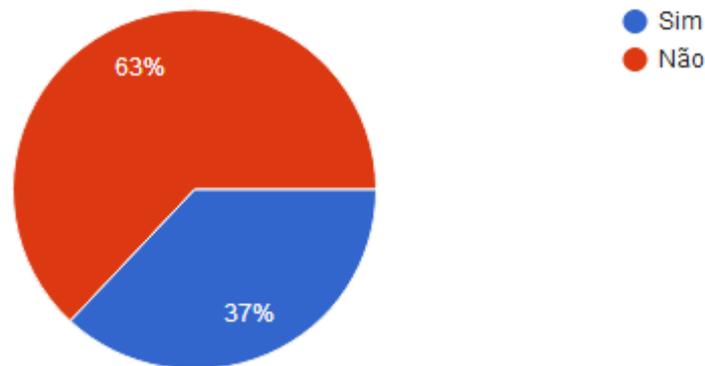
O início do questionário é pertinente a pergunta “Qual sua idade?”. O objetivo é conhecer quanto ao perfil do público-alvo e possíveis interferências quanto ao comportamento. O resultado alcançado é de 9,4% de 16 a 20 anos, 27,6% 21 a 25 anos, 31,5% 26 a 35 anos, 19,3% 36 a 47 anos, 9,9% 48 a 60 anos, 2,3% acima de 60 anos.

É indispensável captar informações dos entrevistados quanto ao conhecimento sobre endomarketing. No gráfico I, vemos que 63% desconhecem o termo e apenas 37% conhecem.

Gráfico 1 – Conhecimento sobre endomarketing

2. Você conhece endomarketing?

384 respostas



Fonte: Pesquisa dos autores

A comunicação é objeto de questionamento, em relação à comunicação ágil e eficaz junto aos seus colaboradores, em que 47,1 % afirmaram que Sim e 52,9% responderam que não.

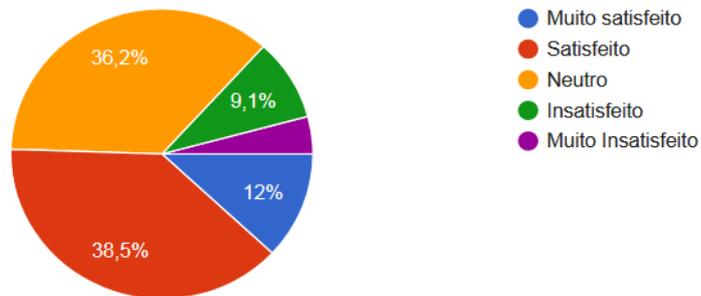
Fundamental é a empresa definir e expor claramente a Missão, a Visão, os Valores da empresa. Quanto ao conhecimento dessas informações, 51% responderam que sim e 49% que não.

Os momentos de convivência dentro e fora da empresa como, por exemplo, reuniões, treinamentos, confraternizações, tem objetivo de gerar satisfação do colaborador em momentos diversos além do ambiente cotidiano de trabalho. Como resultado, 12% estão muito satisfeitos, 38,5 % satisfeitos, 36,2 % neutro, 9,1% insatisfeitos e 4,2% insatisfeitos. Percebemos que existe uma coluna de 88% dos colaboradores não estão totalmente satisfeitos, conforme gráfico II.

Gráfico 2 – Satisfação em eventos

5. Qual seu grau de satisfação em participar nos momentos de convivência dentro e fora da empresa (ex: reuniões, treinamentos, confraternizações)

384 respostas



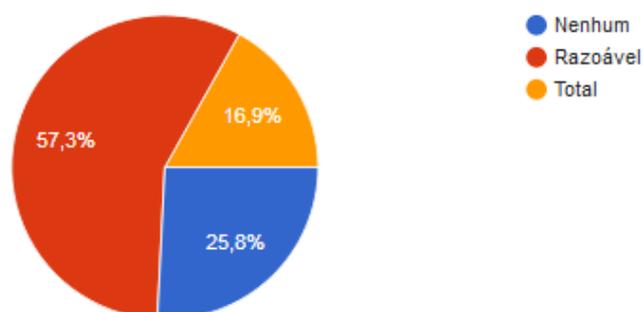
Fonte: Pesquisa dos autores

Quanto ao grau de conhecimento quanto às informações institucionais da empresa, em relação à conquista de novos mercados, objetivos a serem cumpridos, regras e procedimentos. Temos, conforme gráfico III, os resultados apurados quanto a esse conhecimento são: 16,9% total, 57,3% razoável e 25,8% nenhum, conforme gráfico abaixo.

Gráfico 3 – Informações sobre a empresa

6. Qual seu grau de conhecimento quanto as informações institucionais da empresa, como a conquista de novos mercados, objetivos a serem cumpridos, regras e procedimentos?

384 respostas



Fonte: Pesquisa dos autores

Em relação ao grau de satisfação quanto aos objetivos e metas do seu setor e da empresa de modo geral, temos que 20,1% total, 58,1% razoável e 21,8% nenhum.

Por fim, quanto ao grau de satisfação quanto a sua integração no setor que atua na empresa, ou seja, se o colaborador se sente parte importante da empresa. Nesse caso, 27,9% alto, 47,6% razoável e 24,5% nenhum.

5 CONCLUSÃO

O endomarketing aborda que a construção da imagem da organização perante o mercado, começa pelo cliente interno. Se eles estão satisfeitos, engajados e motivados pela organização, terão um desempenho melhor diante dos clientes externos, gerando diversos resultados relacionados à produtividade, fidelização e expansão de novos clientes.

Por meio do embasamento teórico e da pesquisa quantitativa do presente trabalho, comprovou-se a importância de usar endomarketing como estratégia na empresa e as possibilidades que trabalhar esse conceito acarretam. Comprovou-se diante das respostas da pesquisa, que a grande maioria das empresas não estão utilizando a ferramenta e como consequência estão com altos índices de insatisfação e com isso perdendo grandes oportunidades.

Os assuntos abordados neste artigo, com base na visão de diversos autores das áreas envolvidas, nos indicam caminhos que podem ser seguidos para explorar o endomarketing, seguindo da premissa da comunicação eficaz, envolvimento do colaborador com as informações e metas da empresa e introdução total do colaborador aos objetivos organizacionais.

Conclui-se assim que o endomarketing é uma ferramenta estratégica de um elevado potencial competitivo, porém, nem sempre explorado de modo adequado pelas organizações.

Considerando as limitações de desenvolvimento da pesquisa de campo, podemos citar a abrangência da pesquisa. Para trabalhos futuros recomenda-se a pesquisa como ferramenta de desenvolvimento de estudo de caso, analisando a implantação da ferramenta em uma organização e os resultados obtidos para a organização.

6 REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Boohs, 1995.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. 3. ed. Porto Alegre, RS: L&PM, 2005.

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

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994. 176p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1995.
CODA, Roberto. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. **Revista do Instituto de Administração da USP**, n. 75, dez. 1993.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 336p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos S.A., 1999.

KOTLER, Philip; KELLER, Kelvin L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2012.

LAS CASAS, Alexandre L. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing**: relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: 1999.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010;

SANTOS, Daniella Maria Lopes dos; ALMEIDA, Yasminy Tássulla Moreira de; FEITOSA, Águida Maria da Veiga. O endomarketing como estratégia de gestão e crescimento organizacional. **RACE - Revista da Administração**. v. 1, n. 1, 2016.

SILVA, C. R. O. **Metodologia do trabalho científico**. Fortaleza: Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará, 2004.

SIMÕES, Ana Flávia Rodrigues de L. **Endomarketing**: fundamentação teórica e aplicação prática de um projeto. 2001. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001. Disponível em: <<ftp://ftp.sp.gov.br/ftppesca/endomarketing.pdf>> 15p. Acesso em: 12 de maio de 2018