

Endomarketing: o desafio de fidelizar o cliente interno

Mauricio BARTH ¹
Adriana de NEGRI ²

Resumo

O ambiente interno de uma organização é um tema presente e fundamental para as empresas que buscam permanecer com êxito no mercado atual. Ao longo das literaturas, observa-se a importância de trabalhar o ambiente interno, buscando cada vez mais, a satisfação dos públicos internos da organização. Essa percepção remete ao Marketing Interno, assunto que, com frequência, tem sido objeto de estudos, apesar de ser considerada, ainda, uma área nova. Sendo assim, o presente trabalho aborda conceitos e definições sobre o Marketing Interno, com a finalidade de compreender o processo alicerçando-se nas teorias pesquisadas. Para isso, o estudo foi fundamentado a partir de diversos autores, como Bekin (2004), Kotler e Keller (2006) e Brum (2010). Ao fim do estudo, constatou-se que o Marketing Interno e suas ações são extremamente importantes nas organizações, trazendo benefícios mutuamente satisfatórios tanto para funcionários, como para a própria empresa. Salienta-se, também, a importância da permanente atenção no que se refere às ações de Marketing Interno, visando melhores práticas de administração. Dessa maneira, busca-se um vínculo ainda maior entre empresa e funcionário e, por consequência, o sucesso e o êxito de todos os envolvidos no processo.

Palavras-chave: Marketing. Marketing Interno. Ambiente Interno.

Introdução

O ambiente interno é um tema presente e fundamental para as empresas que buscam o êxito no mercado atual. Ao longo das literaturas, observa-se a importância de trabalhar o ambiente interno, buscando, cada vez mais, a satisfação dos públicos de dentro da organização. Essa percepção nos remete ao Marketing Interno, assunto que, com frequência, tem sido objeto de estudo, apesar de ser considerada, ainda, uma área nova. Desenvolver o Marketing Interno ainda é uma tarefa desafiadora para muitas empresas, pois, trata de fatores

¹ Professor do Curso Técnico de Publicidade na Escola de Educação Básica Feevale – Escola de Aplicação; Especialista em Gestão Estratégica de Marketing e Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Publicidade e Propaganda. E-mail: mauricio@feevale.br.

² Bacharel em Administração – Habilitação em Marketing. E-mail: adrianan@feevale.br.

que envolvem gestão, empenho, conhecimento e planejamento, aspectos esses que são essenciais para colocar em prática o Marketing Interno, buscando, assim, atingir as pessoas que compõem a organização.

Dessa forma, esta pesquisa tem como objetivo investigar e analisar conceitos acerca do Marketing Interno, buscando maior compreensão do tema abordado. Nesse contexto, o trabalho é composto das seguintes seções: a primeira seção apresenta os conceitos de Marketing e Marketing Interno. A segunda seção disserta sobre os conceitos e objetivos do Endomarketing. A terceira seção traz o *mix* ou composto de Endomarketing. Para finalizar, na quarta seção, chega-se aos instrumentos de Marketing Interno. Por fim, encerra-se esta pesquisa com as considerações finais.

1 Do marketing ao endomarketing

O Marketing trata de um processo contínuo e ininterrupto, o qual engloba toda a organização e o mercado em que ambos estão inseridos. Com o intuito de atender às expectativas dos clientes, o Marketing trabalha com a ideia de satisfazer as necessidades e os desejos do público consumidor de determinado produto ou serviço.

Com o avanço dos estudos, observou que esse tema teve uma atenção maior voltada para o interior da empresa. Desta forma, analisando o Marketing voltado para dentro da organização, temos, então, o Endomarketing que envolve uma série de tarefas e processos internos com interesse nas pessoas que compõe a organização (GRÖNROOS, 2003).

No tocante a este ponto, Dalpiaz trás uma importante contribuição, onde o Marketing é apresentado como

[...] um instrumento que auxilia as empresas na satisfação das necessidades de seus clientes, criando condições para existir motivação para que as pessoas do lado de fora da empresa (ambiente externo) comprem um certo produto ou serviço. Então, se o Marketing proporciona essa condição externamente pode também proporcionar condições para existir motivação para as pessoas do lado de dentro da empresa (ambiente interno). Essa 'motivação' se dará através do suprimento de suas próprias necessidades, pois ambos estão necessitando de algo e ambos oferecem alguma coisa em troca (DALPIAZ, 2002, p. 18).

Em decorrência deste enfoque, o Marketing contribui com ações voltadas ao ambiente externo da empresa. Já o Marketing Interno foca suas forças na estrutura interna da organização, dando ênfase ao colaborador, com o intuito de satisfazer as partes envolvidas.

Para Grönroos (2003, p. 404), o Endomarketing

[...] parte do conceito de que os funcionários são um primeiro mercado, interno, para a organização. Se bens, serviços, comunicação planejada de Marketing, novas tecnologias e sistemas operacionais não puderem ser promovidos entre esse grupo-alvo interno tampouco se pode esperar que o Marketing para os clientes finais, externos seja bem-sucedido.

De acordo com a ideia exposta por Grönroos (2003), considera-se fundamental que as ações desenvolvidas possam ser apresentadas aos funcionários que, nesta concepção, são o primeiro mercado. Posteriormente, trabalha-se com o mercado externo, ou seja, é necessário primeiramente envolver os funcionários para que, depois eles possam conhecer o que está sendo planejado, para ser oferecido ao mercado.

O Marketing com o passar do tempo vem apresentando evoluções ampliando sua atuação para dentro da própria empresa. Desta forma tem-se a visão do Endomarketing, dando uma aplicação estendida para as pessoas dentro da organização (DALPIAZ, 2002).

Ao tratar do tema Endomarketing, Bekin (2004, p. 47) o define como: “Ações gerenciais 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”. Com essa percepção, o Endomarketing pode ser uma ferramenta de grande importância, tanto para o colaborador, quanto para a empresa, pois, envolvendo os funcionários nessas ações que visam satisfazer o público interno, essas atitudes podem resultar positivamente nas tarefas desenvolvidas, sendo percebidas até mesmo pelos demais envolvidos no processo.

O Quadro 1, aborda a síntese referente a seção “Marketing ao Endomarketing”.

Síntese do Marketing ao Endomarketing		
Autores	Conceitos	Palavras-chave
Dalpiaz (2002, p. 18)	‘[...] um instrumento que auxilia as empresas na satisfação das necessidades de seus clientes, criando	Instrumento que auxilia as empresas

Síntese do Marketing ao Endomarketing		
Autores	Conceitos	Palavras-chave
	condições para existir motivação para que as pessoas do lado de fora da empresa (ambiente externo) compre um certo produto ou serviço. Então, se o Marketing proporciona essa condição externamente pode também proporcionar condições para existir motivação para as pessoas do lado de dentro da empresa (ambiente interno). Essa 'motivação' se dará através do suprimento de suas próprias necessidades, pois ambos estão necessitando de algo e ambos oferecem alguma coisa em troca'.	na satisfação das necessidades de seus clientes.
Grönroos (2003, p. 404)	'[...] parte do conceito de que os funcionários são um primeiro mercado, interno, para a organização. Se bens, serviços, comunicação planejada de Marketing, novas tecnologias e sistemas operacionais não puderem ser promovidos entre esse grupo-alvo interno tampouco se pode esperar que o Marketing para os clientes finais, externos seja bem-sucedido'.	Os funcionários são um primeiro mercado, interno, para a organização.
Bekin (2004, p.47)	'Endomarketing como ações gerenciais 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'.	Ações gerenciais de Marketing dirigidas ao público interno.

Quadro 1 - Síntese do Marketing ao Endomarketing
Fonte: Elaborado pelos autores

Em virtude do aprofundamento deste estudo, torna-se evidente que as empresas que estão inseridas no mercado têm se mostrado mais atentas ao público interno, ou seja, têm tido um olhar mais voltado para os colaboradores. Desta forma, é importante ressaltar as atitudes das organizações para com seus colaboradores, de forma que ambos busquem a permanência e o crescimento no mercado que é decorrente de constantes mudanças no cenário atual.

2 Conceitos e objetivos de endomarketing – marketing interno ³

Nos dias atuais, é cada vez mais comum as empresas terem como desafio a busca pelo encantamento ao cliente. Porém, esta percepção tem sido observada com um olhar voltado para o cliente interno da organização, ou seja, busca-se a conquista do público interno. Ao tratar deste assunto, Bekin (2004) se apresenta como criador do termo Endomarketing no Brasil, sendo que essa terminologia foi registrada em 1995 no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI).

Conforme considerações feitas no estudo de Bekin (2004, p. 3-4), no

[...] endomarketing, o sentido do Marketing voltado para uma ação interna aparece explicitamente. O sentido de algo voltado para dentro, de interiorização, está no próprio significado de endo. Aí temos a palavra grega éndon, que significa em, para dentro, dentro de, exprimindo a posição ou a ação no interior de algo, o movimento de algo que caminha para dentro de si mesmo.

Em outras palavras, a citação apresentada reflete ações desenvolvidas para o interior da organização, ou seja, para dentro dela própria.

Já Cerqueira (1994, p. 51) apresenta o Endomarketing como sendo:

Projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias visando: - a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura; - a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas; a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade com a conseqüente redução de custos; - o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional; - a melhoria do relacionamento interpessoal; - o estabelecimento da administração participativa; - a implantação de ações gerenciais preventivas.

³ O termo Endomarketing é aceito e praticado como sinônimo de Marketing Interno. Introduzido pioneiramente no Brasil em meados da década de 1970 pelos professores Saul F. Bekin e E. Beirodt o conceito de Endomarketing firmou-se efetivamente em meados da década de 1990. Foi nesta época que Saul Bekin publicou seu livro “Conversando sobre Endomarketing”. Em 1995 o livro de Christian Grönroos contribuiu para ampliar o conhecimento sobre o assunto, e agora está complementando por este seu livro. Em 2003, o livro “Endomarketing – como aplicá-lo com sucesso” de Saul Faingaus Bekin expande a bibliografia disponível em língua portuguesa (GRÖNROOS, 2003, p. 404). Destaca-se, então, que, neste estudo, foi utilizado como sinônimo.

Ainda na percepção de Cerqueira (1994), o Endomarketing contribui com melhorias na comunicação e no relacionamento, objetivando a construção de um alicerce apoiado entre a motivação e o comprometimento.

Já Brum (2010, p. 22) coloca que: “Endomarketing é, portanto, uma das principais estratégias de gestão de pessoas nas empresas que buscam não apenas sucesso em termos de mercado, mas a perenização”. Este enfoque torna clara a visão do Endomarketing como uma estratégia para as empresas que procuram permanecer no mercado.

É importante destacar que o colaborador, recebendo maior preparo com informações elaboradas, terá ideias novas, criativas o que, posteriormente, favorecerá na relação com o cliente.

Segundo Bekin (2004, p. 47) o Endomarketing conceitua-se da seguinte maneira: “processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de Marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade”. Ao tratar este tema, se torna evidente o alinhamento do Marketing visando à relação do mercado e do meio.

Para Dalpiaz (2002), o Endomarketing apresenta a questão de motivar a pessoa que desempenha suas atividades dentro da empresa, buscando atraí-lo e retê-lo por meio de ações desenvolvidas que contribuam na obtenção de resultados para a empresa. Dalpiaz (2002, p. 9) coloca ainda que “no Endomarketing essa forma de retenção e de atração do cliente interno da empresa (funcionário) é feita da mesma forma que no Marketing externo, as ações são direcionadas para a massa, isto é, para o grande público”.

Alguns autores apresentam o Endomarketing com a denominação Marketing Interno. Para reforçar esta aproximação dos termos, Brum (2010, p. 42) esclarece o seguinte: “Marketing Interno e Endomarketing são expressões utilizadas com o mesmo sentido [...] Endomarketing é, portanto, Marketing Interno ou Marketing para dentro”. Para essa relação dos termos, se faz necessário o esclarecimento acerca da nomenclatura.

Os autores Boone e Kurtz (1998, p. 47) apresentam o Marketing Interno como: “ações administrativas que ajudam todos os funcionários da empresa a compreender e aceitar seus respectivos papéis na implementação da estratégia de Marketing”. Desta forma, a ideia central dos autores torna evidente o aspecto em que os funcionários podem contribuir com a estratégia de Marketing e até mesmo promover a satisfação dos clientes.

A respeito de Marketing Interno, Kotler (1998, p. 40) enfatiza que é “uma tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores”. Em decorrência deste enfoque, verifica-se que a área de Marketing voltada para dentro da organização é ampla, fazendo com que esforços de diferentes áreas da empresa sejam inseridos neste processo.

De acordo com Cavagnoli e Maino (2010), o Marketing Interno se identifica na integração e satisfação do colaborador, tendo-se com isso um mecanismo de gestão, onde se busca alcançar o comprometimento através da compreensão deste mecanismo. Desta forma, a satisfação pode contribuir para o crescimento e desenvolvimento do funcionário no meio envolvido.

A autora Brum (2005) apresenta uma ideia interessante a ser observada, quando se refere ao futuro das organizações, sendo essa uma incógnita nos dias atuais onde tudo acontece de forma muito dinâmica, um ponto a ser cada vez mais percebido nas empresas é a integração das áreas com seus colaboradores, havendo mais abertura, obtendo mais acesso as informações de maneira clara a todos os públicos.

Como já foi dito neste trabalho Marketing Interno e Endomarketing foram tratados como sinônimos, mas cabe comentar a percepção abordada por Silveira e Tófani (2007, p. 9-10) que tratam com percepções diferentes para esses termos.

Vale ressaltar que comunicação interna visa lucros com o foco voltado ao público interno. Já o Marketing Interno, foca-se no cliente externo também visando os lucros. O Endomarketing, por sua vez, foca todos os seus esforços no cliente interno, visando sua motivação e satisfação. Aqui, o cliente interno é tratado como o primeiro cliente da organização, como seu produto-empresa.

Neste caso as reflexões de Silveira e Tófani (2007) detalham a questão do lucro ou com o público interno ao tratar da comunicação interna e no externo para o Marketing Interno e já no Endomarketing se busca é a motivação e a satisfação interna, trabalhando com os funcionários como sendo o primeiro cliente.

Um fator importante a ser apresentado nesta etapa são os objetivos trazidos pelos autores, em relação ao tema em discussão, pois os objetivos conduzem o meio para se atingir aos resultados esperados.

Segundo Brum (2010, p. 9), o Endomarketing “[...] trata-se de uma rede de canais estruturados de comunicação, com o objetivo de que líderes e liderados possam se comunicar de forma eficiente e compartilhar um ambiente saudável, que proporcione realização e felicidade aos profissionais”.

Na percepção da autora, o Endomarketing engloba a comunicação entre as pessoas, por meio de canais que facilitem que esse processo ocorra de forma coerente surgindo efeitos internamente.

Já na concepção de Bekin (2004), o Endomarketing objetiva a realização de trocas, visando à construção de relacionamentos leais com o público interno da organização. Buscando desta forma, envolver as pessoas para que as relações possam ser fortalecidas no âmbito empresarial e contribuindo para uma boa imagem da empresa com os colaboradores que estão inseridos nas suas ações.

Conforme Grönroos (2003, p. 411) o objetivo do Endomarketing trata de

[...] criar, manter e promover relacionamentos internos entre as pessoas da organização, independente de sua posição como profissionais de contato com clientes, pessoal de suporte, chefes de equipe, supervisores ou gerentes, de modo que eles primeiro sintam-se motivados a prestar serviços para clientes internos bem como para clientes externos de uma maneira orientada para o cliente e com mentalidade de serviço, e segundo, tenham as habilidades e conhecimentos requeridos, bem como o suporte necessário de gerentes e supervisores, prestadores internos de serviço, sistemas e tecnologia, para poder desempenhar seus serviços de tal maneira.

O autor também reforça a questão dos relacionamentos do público interno, buscando atingir todos os níveis hierárquicos da empresa, fazendo com que o colaborador tenha o apoio das demais áreas, possibilitando um envolvimento maior do funcionário para com a organização, pois ele tendo uma “estrutura” internamente pode favorecer ao sentimento de segurança e autonomia no desempenho de suas tarefas.

Costa (2010) trata como objetivo do Endomarketing, a promoção para motivar as pessoas, através do desenvolvimento do trabalho na empresa, visando o comprometimento com os objetivos estratégicos da organização. Sob este ponto de vista abordado pelo autor evidencia-se que deve haver trocas entre o público interno para com a empresa, oferecendo

seu trabalho de maneira a contribuir com o negócio da organização e a empresa oferecendo condições favoráveis aos colaboradores.

O autor trabalha com alguns outros objetivos que são relevantes serem abordados nesta etapa do trabalho, Costa (2010, p. 55-56) apresenta o seguinte, os objetivos devem

- Garantir que as pessoas tenham à sua disposição todas as informações necessárias para tomar decisões melhores, sempre alinhadas ao posicionamento e aos objetivos da organização.
- Manter o alinhamento do foco do indivíduo à visão da empresa, seu desempenho alinhado à missão e sua conduta orientada pelos princípios éticos e valores da organização.
- Garantir a adaptação constante da empresa às mudanças em seu ambiente de negócios, como forma de manter sua competitividade, simultaneamente à preservação de sua ideologia central.
- Favorecer uma relação entre empresa e seus empregados mais duradoura e benéfica para ambas às partes.
- Consolidar canais internos de comunicação eficazes entre indivíduo e empresa, contribuindo para a integração humana a partir da disseminação de sua identidade, alinhando estratégias e apoiando reações imediatas às novas exigências de mercado.
- Promover a formação de um clima organizacional altamente motivador, desafiante, cooperativo e marcado pelo espírito de equipe.

Costa (2010) trás importantes considerações ao tratar dos objetivos do Marketing Interno, ele apresenta uma relação fundamental do colaborador com a empresa, onde trata da identificação do indivíduo com os princípios e valores que permeiam a organização, ou seja, o público interno tem que ter claro os propósitos da empresa, para que haja o envolvimento com o ambiente na qual os colaboradores estão inseridos. Desta forma, busca-se uma relação de seriedade no meio empresarial, havendo um clima de cooperação das partes envolvidas neste processo.

O quadro a seguir apresenta a síntese dos conceitos e objetivos do Marketing Interno, estudados até aqui.

Síntese dos Conceitos e Objetivos de Endomarketing – Marketing Interno		
Autores	Conceitos	Palavras-chave
Bekin (2004, p. 3-4)	‘[...] Endomarketing, o sentido do Marketing voltado para uma ação interna aparece explicitamente. O Sentido de algo voltado para dentro, de interiorização, está no próprio significado de endo. Aí temos a palavra grega éndon, que significa em, para dentro, dentro de, exprimindo a posição ou a ação no interior de algo, o movimento de algo que caminha para dentro de si mesmo’.	Ação interna.

Síntese dos Conceitos e Objetivos de Endomarketing – Marketing Interno		
Autores	Conceitos	Palavras-chave
Brum (2010, p. 22)	‘Endomarketing é, portanto, uma das principais estratégias de gestão de pessoas nas empresas que buscam não apenas sucesso em termos de mercado, mas a perenização’.	Estratégia de gestão.
Bekin (2004, p. 47)	‘Processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de Marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade’.	Sintonizar o Marketing com o mercado e sociedade.
Dalpiaz (2002, p.9)	‘No Endomarketing essa forma de retenção e de atração do cliente interno da empresa (funcionário) é feita da mesma forma que no Marketing externo, as ações são direcionadas para a massa, isto é, para o grande público’.	Retenção e atração dos funcionários.
Brum (2010, p. 42)	‘Marketing Interno e Endomarketing são expressões utilizadas com o mesmo sentido [...] Endomarketing é, portanto, Marketing Interno ou Marketing para dentro’.	Marketing para dentro.
Boone e Kurtz (1998, p. 47)	‘Ações administrativas que ajudam todos os funcionários da empresa a compreender e aceitar seus respectivos papéis na implementação da estratégia de Marketing’.	Ações administrativas.
Kotler (1998, p. 40)	‘[...] uma tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores’.	Tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários.
Brum (2010, p. 9)	‘[...] trata-se de uma rede de canais estruturados de comunicação, com o objetivo de que líderes e liderados possam se comunicar de forma eficiente e compartilhar um ambiente saudável, que proporcione realização e felicidade aos profissionais’.	Comunicar de forma eficiente.

Quadro 2 - Síntese dos Conceitos e Objetivos de Endomarketing - Marketing Interno

Fonte: Elaborado pelos autores

O Marketing Interno tem sido trabalhado como uma importante ferramenta, pois, ocorrendo o processo de trocas dentro das empresas, conseqüentemente, haverá interação entre as partes, resultando na transparência e facilitando assim o entendimento de metas e objetivos da empresa.

Percebe-se, no estudo teórico, que não se tem uma ideia singular sobre o assunto em questão, mas, nota-se que o Marketing Interno envolve um conjunto de fatores que se complementam, relacionados entre si. No entanto, observa-se que o Marketing Interno se direciona ao trabalho de cooperação e integração entre as áreas da empresa. Busca-se com

isso, criar um ambiente favorável com ações saudáveis, transmitindo conhecimentos que podem ser passados aos demais colaboradores da empresa.

3 *Mix* ou composto de endomarketing

Como já foi apresentado no decorrer do trabalho, o *Mix* ou Composto de Marketing envolve inúmeras tarefas dentro da área de estudo e esse composto é apresentado através de ferramentas que a empresa utiliza para buscar atingir seus objetivos. No Marketing, essas ferramentas são denominadas 4Ps', conhecidos como: produto, preço, praça e promoção. Essas variáveis apresentam uma forte influência na relação da empresa com o seu negócio, seja ele produto ou serviço, e com o mercado que será absorvido pelos clientes, consumidores finais (KOTLER; KELLER, 2006).

Outro aspecto que vem de encontro a essa relação do Marketing com o Marketing Interno é uma adaptação do composto de Marketing para dentro da organização, onde se denomina, então, o *Mix* ou Composto de Endomarketing. No quadro 3, Inkotte (2000) apresenta o Composto de Marketing, onde os 4Ps' são ajustados ao Composto de Endomarketing, onde se tem os 4Cs'.

Composto de Marketing		Composto de Endomarketing	
Produto	Planejado para atender as necessidades e expectativas do consumidor, permitindo bons resultados à empresa.	Companhia	Adaptada para atender as necessidades e expectativas do cliente interno, como diferencial competitivo.
Preço	Fixação de preços, em função dos custos de produção e fatores de mercado.	Custo	Investimentos em remuneração de funcionários, treinamentos e implementação do Endomarketing.
Ponto de Distribuição	Seleção e controle das vias de distribuição, para colocar o produto à disposição em tempo e locais adequados.	Coordenadores	Responsáveis por levar à prática o Endomarketing.
Promoção	Atividades promocionais que abrangem propaganda, promoção de vendas e	Comunicação	Atividades diversificadas de disseminação e coleta de informações.

Composto de Marketing		Composto de Endomarketing	
	força de vendas.		

Quadro 3 - Composto de Marketing X Composto de Endomarketing
Fonte: Inkotte (2000, p. 109)

No Composto de Marketing, o produto visa atender as necessidades e desejos do consumidor, de maneira que este contribua com a organização. Já no Composto de Endomarketing, essa variável passa a se relacionar com a Companhia ou empresa, onde o produto apresentado ao público interno pode apresentar novas adequações, o que permite motivar os funcionários a estarem envolvidos com o produto ou serviço da empresa que será apresentado ao mercado. A respeito disto, Silveira e Tófani (2007, p. 11) enfatizam que a Companhia “Trata-se de um produto que pode ser percebido pelo cliente interno não apenas pelas suas características físicas, mas também pela imagem que transmite”. Complementando essa ideia, Zambaldi e Mascarenhas (2010) afirmam que a companhia deve oferecer atrativos aos colaboradores, visando que os mesmos se desenvolvam profissionalmente dentro da organização.

Outra variável importante no Marketing refere-se ao preço, um fator que envolve estratégias que visam obter lucro através do produto ou serviço ofertado, ponto-chave para influenciar e fortalecer as vendas. No Endomarketing, o preço passa a ser tratado como custo, onde a empresa irá investir no capital humano, sendo numa promoção de colaborador, oferecendo treinamentos para o público interno, entre outros investimentos que visam desenvolver as pessoas que trabalham na empresa (INKOTTE, 2000). Em relação aos custos, Zambaldi e Mascarenhas (2010, p. 213) evidenciam que

[...] gerenciar os custos do Endomarketing, que são aqueles inerentes a uma estrutura organizacional que atraia e mantenha colaboradores, motivando-os a se comprometerem com os objetivos e as metas da empresa, satisfazendo-os no trabalho e informando-os sobre o que for pertinente para que vendam a organização.

Os autores reforçam a ideia de que os custos deverão ser voltados a questões ligadas ao público interno, focando os esforços para atração e retenção dos funcionários e que com isso ocorra satisfação no trabalho desenvolvido.

O ponto de distribuição ou praça no Marketing envolve um processo de planejamento. Essa tarefa torna-se fundamental para que o produto seja distribuído de forma correta ao mercado, atividade que deve ser executada com segurança para que o produto chegue ao destino no prazo combinado e local correto, buscando, através disso, satisfazer o cliente com esse serviço oferecido. Já no Endomarketing o ponto de distribuição passa a ser tratado como coordenadores, ou seja, desenvolver meios para que as necessidades internas possam ser atendidas (ZAMBALDI; MASCARENHAS, 2010). Já para Inkotte (2000), os coordenadores terão a responsabilidade de distribuir e disseminar as práticas de Endomarketing para as demais pessoas da empresa, fazendo com que efetivamente as informações cheguem até os demais níveis hierárquicos. E, ainda, para Silveira e Tófani (2007, p. 11), “[...] a coordenação são todos aqueles responsáveis por tornar o programa de Endomarketing eficiente, garantindo sua execução”. Desta maneira, faz-se com que o Endomarketing efetivamente aconteça dentro da organização.

Por fim, o outro P do Marketing trata da Promoção, processo esse que tem forte influência no processo de compra dos consumidores, através de estratégias que visam informar, comunicar e promover o produto ao público alvo. No Endomarketing, trabalha-se com a comunicação, onde Zambaldi e Mascarenhas (2010, p. 213) consideram que essa atividade “consiste em informar continuamente aos colaboradores sobre a organização, as estratégias e as oportunidades – o produto a ser promovido pelo Endomarketing – e deles receber informações necessárias para aprimorá-la”. Desta maneira, a comunicação deverá partir de ambas as partes para que o processo possa oferecer ajustes necessários para possíveis melhorias. Já para Inkotte (2000), a comunicação poderá ocorrer através de mecanismos adotados pelas áreas envolvidas que irão efetivamente colocar em prática as tarefas visando promover as informações.

No entanto, esse ajuste feito do *Mix* ou Composto de Marketing para o Marketing Interno, concentra-se em aplicar as medidas adotadas através de estratégias de Marketing, sendo aproveitadas com o público interno, com base nas ações desenvolvidas, fazendo com que a informação chegue até o colaborador e que isso possa refletir de maneira que contribua nas relações externas e internas.

4 Instrumentos de marketing interno

Ao abordar este tópico sobre os instrumentos de Marketing Interno, é importante resgatar a ideia da autora e especialista nesse assunto onde, Brum (2010, p. 42) apresenta o Marketing Interno da seguinte maneira: “é quando a empresa repassa a mesma informação, mas se utiliza de técnicas e estratégias de Marketing para que seja absorvida de forma mais rápida e com maior intensidade”. Quando a autora refere-se à transmissão de informações, esse processo pode ocorrer por meio das ações de Marketing Interno, que utilizam de instrumentos para que as essas ações sejam desempenhadas, voltadas para dentro da organização, contribuindo para a informação e integração do público interno.

Os instrumentos que compõem o Marketing Interno são variados, mas têm em comum o importante foco voltado para as necessidades da empresa para que as ações possam ser executadas de acordo com realidade na qual se encontra a organização. Conforme Bohnenberger (2001, p. 15), “[...] as estratégias de implantação e o seu desenvolvimento devem originar-se a partir da missão, da visão e dos objetivos gerais da empresa”. Desta forma, visa contribuir para o atendimento dos objetivos da organização, através das práticas adotadas internamente.

Segundo Piercy e Morgan (*apud* HEMAIS; SILVA, 2005), na implantação das ações de Marketing Externo, ocorrem modificações dentro da empresa que podem ser desde modificações estruturais quanto culturais. No entanto, recomenda-se que ocorram ajustes nas técnicas utilizadas externamente para serem utilizadas internamente.

A respeito disto, Grönroos (2003) apresenta a ideia de não haver atividades que devem pertencer a um único processo de Endomarketing, onde

Quase qualquer função ou atividade que causar um impacto sobre relacionamentos internos e sobre a mentalidade de serviço e consciência quanto ao cliente por parte dos empregados pode ser incluída. Isso, é claro, decorre da noção de que Endomarketing é, antes de mais nada, uma filosofia para gerenciar relacionamentos internos em uma organização ou em uma rede de organizações inter-relacionadas e uma maneira sistemática de desenvolver e favorecer uma orientação para serviço (GRÖNROOS, 2003, p. 416).

Pode-se considerar, então, que as atividades de Marketing Interno são ações que visam interagir de maneira dinâmica com o público interno, através de instrumentos criados

para trabalhar a comunicação, bem como a disseminação da informação da empresa para com o seu público interno. Brum (2010) também reforça essa ideia das ações de Endomarketing visarem à informação e integração das pessoas da organização.

Em relação aos instrumentos de Marketing Interno estarem alinhados de maneira mais adequada aos interesses da empresa, Cavagnolli e Maino (2010, p. 10) enfatizam que

Muitos são os instrumentos e atividades que podem ser desenvolvidos em um programa de Marketing Interno, basta identificar quais são os que melhor se enquadram à realidade da empresa. Percebe-se que não existe uma regra específica para desenvolver um programa de Marketing Interno, é necessário conhecer a fundo a empresa e as necessidades do público interno, trabalhando sempre com a informação, a comunicação interna e a disseminação da cultura organizacional.

Através destes instrumentos, busca-se trabalhar com o intuito de satisfazer as necessidades do público interno, fazendo com que as pessoas da empresa se sintam realmente envolvidas no processo. Desta forma, os empregados se sentem importantes no seu papel dentro da empresa onde estão inseridos, contribuindo, assim, para um ambiente harmonioso para ambas as partes.

O quadro 4, apresenta os instrumentos de Endomarketing trabalhados pela autora Brum (2005).

Instrumentos de Endomarketing	Objetivos
a) Manual técnico	Apresentar de forma educativa os produtos, serviços e possíveis lançamentos.
b) Vídeo institucional	Apresentar ao público interno o produto/serviço (negócio) que a empresa trabalha, aproximar os colaboradores com o que a empresa oferece ao mercado.
c) Revistas de histórias em quadrinhos	Utilizar essa ferramenta como forma ‘descontraída’ de estar levando informações aos colaboradores.
d) Jornal interno	Trazer informações internas relevantes aos colaboradores.
e) Cartazes motivacionais e informativos	Passar informações ao público interno e sempre estar atualizando este material, como algo que seja proveitoso para quem estiver lendo.
f) Datas festivas e aniversários de colaboradores	Oferecer aos funcionários este momento como forma de comemorar datas significativas e importantes.

Instrumentos de Endomarketing	Objetivos
g) Canais diretos	Propiciar momentos de conversa com a pessoa superior do colaborador.
h) Reuniões relâmpagos	Realizar reuniões sempre que for necessário passar informações na qual os colaboradores devem ser informados rapidamente.
i) Reuniões de liderança compartilhada	Envolver os colaboradores com as coordenações e demais níveis hierárquicos para discussão de assuntos pertinentes a empresa.
j) Vídeos informativos e motivacionais	Expandir a ideia da empresa e apoio a treinamentos ao público interno.
k) Tele e videoconferências	Utilizar recursos tecnológicos para apresentar ao público interno.
l) Palestras internas	Apresentar ao público interno as novidades da empresa.
m) Grife Interna	Utilizar acessórios, roupas com a logomarca da empresa.
n) Mensagens virtuais	Utilizar mensagens para passar no monitor do computador.
o) Valorização dos funcionários	Desenvolver atividades que envolvam os colaboradores de forma a valorizá-los como profissionais.
p) Memória da empresa	Apresentar a história, bem como a evolução da empresa.
q) Correio eletrônico	Desenvolver canal direto para comunicação da empresa com os colaboradores.
r) Rádio interna	Utilizar esse mecanismo como forma de divulgar as notícias.
s) Intranet	Utilizar a ferramenta para os colaboradores terem acesso a diferentes tipos de informações, desde datas de aniversariantes, como acesso a manuais internos entre outros...
t) Convenções internas	Envolver o público interno na apresentação de atividades.
u) Manuais de integração	Utilizar como base para passar informações da organização a novos colaboradores.

Quadro 4 - Instrumentos de Endomarketing
Fonte: Adaptado pelos autores, a partir de Brum (2005)

Nota-se, que Brum (2005) ilustra uma série de instrumentos de Endomarketing, instrumentos esses que buscam de certa forma trabalhar com a informação, ou seja, repassar

aos colaboradores de maneira rápida o que a empresa deseja comunicar ao seu público interno, e para que isso ocorra com excelência à empresa adota os instrumentos que compõe o Marketing Interno.

Para complementar os instrumentos apresentados anteriormente o autor Grönroos (2003), trás algumas atividades de Endomarketing para serem trabalhadas internamente na organização e com isso gerenciar relacionamentos internos, visando desenvolver uma orientação para o serviço. O quadro 5 apresenta então as atividades abordadas por Grönroos (2003).

Atividades de Endomarketing	Objetivos
a) Treinamento	Melhorar o conhecimento dos funcionários e desenvolvimento de atitudes.
b) Suporte da administração e diálogo interno	Intermediar a continuação das ações de Endomarketing, incentivando e envolvendo os funcionários para o estabelecimento de um clima interno agradável.
c) Comunicação interna de massa e suporte de informação	Fornecer aos funcionários informações pertinentes ao meio inserido, para que as informações sejam transmitidas pode-se fazer uso de folhetos, memorandos internos e revistas.
d) Gerenciamento de Recursos Humanos	Fornecer aos colaboradores recompensas pelos bons serviços desempenhados, onde o colaborador percebe que o bom trabalho é reconhecido pela empresa.
e) Comunicação externa de massa	Consultar os funcionários sobre ações de comunicação externa, para que o funcionário possa interagir, dando o seu parecer de algo que sairá no mercado, desta forma passando ao funcionário o compromisso de se ter a opinião do público interno.
f) Desenvolvimento de sistemas e o suporte tecnológico	Utilizar recursos tecnológicos como, por exemplo: a intranet, uma ferramenta que poderá dar apoio aos processos internos.
g) Recuperação interna de serviço	Disponibilizar auxílio ao colaborador em alguma situação que possa gerar conflito.
h) Pesquisa de mercado e segmentação de mercado	Utilizar da segmentação de mercado para conhecer a pessoa com perfil mais adequado para se recrutar para algum cargo da empresa.

Quadro 5 - Atividades de Endomarketing
Fonte: Adaptado pelos autores, a partir de Grönroos (2003)

Observando o quadro 5 anteriormente em relação as atividades trazidas por Grönroos (2003) pode-se analisar que algumas “atividades de Endomarketing” abordadas pelo autor, também são adotadas por Brum (2005), conforme foi descrito no quadro 4, porém, a autora trabalha como sendo “instrumentos de Endomarketing”, ou seja, é possível dizer que ambos ou atividades ou instrumentos visam dar apoio e sustentação aos processos internos da empresa, objetivando em relacionamentos positivos entre as pessoas da organização.

Já percepção de Cerqueira (1994), as ações de Endomarketing podem ser subdivididas em projetos, conforme apresenta-se no quadro a seguir.

Projetos de Endomarketing	Objetivos
a) Projetos básicos de difusão cultural	Buscar efetivamente dar início a prática de Endomarketing na empresa visando o clima organizacional e relacionamento interpessoal. As tarefas utilizadas para concretizar esta etapa podem ser: grupos de melhoria contínua, Bom Dia, empresa! Slogans, etc.
b) Projetos de Desenvolvimento Cultural	Auxiliar na consolidação da base já estabelecida, buscando reconhecer e valorizar as pessoas da organização. Exemplo de atividades: Olha o resultado do nosso esforço. Aqui você pode crescer. Traga sua família, ela é importante para nós.
c) Projetos de Segurança Cultural	Contribuir para que os projetos base sejam efetivamente desenvolvidos. Exemplo: reuniões informais - ‘Vai quem quer’.
d) Projetos suplementares de RH	Desenvolver projetos de forma mais flexível, pois não são tidos como essenciais, podem ser quaisquer projetos que visa contribuir para a melhoria do comprometimento interno. Exemplo: jornal interno, competições esportivas, prêmios por tempo de empresa, etc.
e) Projetos avançados	Desafiar os colaboradores tanto de forma individualizada como em grupo, oferecendo recompensas pelos resultados atingidos. Exemplos: Concursos coletivos de comprometimento com a qualidade, a produtividade, etc.

Quadro 6 - Projetos de Endomarketing
Fonte: Adaptado pelos autores, a partir de Cerqueira (1994)

Na percepção de Cerqueira (1994) ele trabalha os projetos de Endomarketing partindo pelos básicos que buscam efetivamente dar início a esse processo na empresa, posteriormente os projetos de desenvolvimento que visam dar apoio ao trabalho já iniciado,

para depois tratar dos projetos de segurança que auxiliam a dar continuidade aos demais projetos. Cerqueira (1994) trabalha ainda com os projetos suplementares, que tendem a desenvolver melhorias que comprometam o público interno e por último o autor trabalha os projetos avançados que busca oferecer recompensas aos colaboradores que contribuem para um resultado positivo.

Levando em consideração os diversos instrumentos de Endomarketing trazidos pelos autores até aqui, é importante observar a ideia de Bekin (1995), onde é preciso haver o engajamento e o comprometimento por parte dos envolvidos nessas práticas de Endomarketing para que, efetivamente, essas ações atendam o resultado esperado. Sendo possível, através disso, à melhoria do relacionamento interno da organização.

Levando em consideração os mais diversos instrumentos de Endomarketing trazidos pelos autores, é importante observar a ideia de Bekin (1995), onde é preciso haver o engajamento e o comprometimento por parte dos envolvidos nessas práticas de Endomarketing para que, efetivamente, essas ações atendam o resultado esperado. Sendo possível, através disso, à melhoria do relacionamento interno da organização.

O quadro a seguir apresenta a síntese dos instrumentos de Marketing Interno.

Síntese dos Instrumentos de Marketing Interno		
Autores	Conceitos	Palavras-chave
Brum (2010, p. 42)	‘[...] é quando a empresa repassa a mesma informação, mas se utiliza de técnicas e estratégias de Marketing para que seja absorvida de forma mais rápida e com maior intensidade’.	Técnicas e estratégias de Marketing.
Bohnenberger (2001, p. 15)	‘[...] as estratégias de implantação e o seu desenvolvimento devem originar-se a partir da missão, da visão e dos objetivos gerais da empresa’.	Estratégias alinhadas à missão, visão e objetivos da empresa.
Grönroos (2003, p. 416).	‘Quase qualquer função ou atividade que causar um impacto sobre relacionamentos internos e sobre a mentalidade de serviço e consciência quanto ao cliente por parte dos empregados pode ser incluída. Isso, é claro, decorre da noção de que Endomarketing é, antes de mais nada, uma filosofia para gerenciar relacionamentos internos em uma organização ou em uma rede de organizações inter-relacionadas e uma maneira sistemática de desenvolver e favorecer uma orientação para	Função ou atividade que causar impacto sobre relacionamentos internos.

Síntese dos Instrumentos de Marketing Interno		
Autores	Conceitos	Palavras-chave
	serviço’.	
Cavagnoli e Maino (2010, p. 10)	‘Muitos são os instrumentos e atividades que podem ser desenvolvidos em um programa de Marketing Interno, basta identificar quais são os que melhor se enquadram à realidade da empresa. Percebe-se que não existe uma regra específica para desenvolver um programa de Marketing Interno, é necessário conhecer a fundo a empresa e as necessidades do público interno, trabalhando sempre com a informação, a comunicação interna e a disseminação da cultura organizacional’.	Identificar as necessidades do público interno.

Quadro 7 - Síntese dos Instrumentos de Marketing Interno
Fonte: Elaborado pelos autores

Considerações finais

Destaca-se que este trabalho contribui para a imensa rede de empresas brasileiras, pois apresenta em seu corpo abordagens que tematizam o Marketing Interno. Além disso, o estudo contribui para as organizações no sentido de fundamentar conhecimentos que subsidiem futuros processos e aperfeiçoamentos em seu Marketing Interno, o que repercutiria favoravelmente em suas ações e estratégias.

Diante das considerações que foram expostas, pode-se concluir que o Marketing Interno e suas ações são extremamente importantes nas organizações, trazendo benefícios mutuamente satisfatórios tanto para funcionários, como para a própria empresa. Por fim, encerra-se esta pesquisa salientando a importância da permanente atenção no que se refere às ações de Marketing Interno, visando melhores práticas de administração. Dessa maneira, busca-se um vínculo ainda maior entre empresa e funcionário e, por consequência, o sucesso e o êxito de todos os envolvidos no processo.

Referências

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

BOHNENBERGER, Maria Cristina. **O Marketing Interno como instrumento para elevar o comprometimento organizacional**. Dissertação de Administração. Rio de Janeiro, RJ, 2001. 98 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2001.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

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

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

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

CAVAGNOLLI, Daniela Castro Salvador; MAINO, Joelma Rejane. Proposta de um projeto de Marketing Interno para ser implantado na Universidade Feevale. **Anais...** Seminário de Pós-Graduação. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2010.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 1994.

COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente: A empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

DALPIAZ, Roni Carlos Costa. **Endomarketing Um a Um: Marketing Interno como forma de motivação individualizada**. Torres: [s.n], 2002.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HEMAIS, Marcus Wilcox; SILVA, José Roberto Gomes da. **Marketing Interno no Brasil: estudos de caso em empresas de serviços**. Enanpad, 2005. Disponível em: <<http://ensino.univates.br/~bonfadini/Gest%20de%20Pessoas/Artigos%20e%20Textos/10%20M%20I%20no%20Brasil.pdf>>. Acesso em: 08 mar. 2010.

INKOTTE, A. L. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico**. 2000. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

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

_____; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2006.

ZAMBALDI, Felipe; MASCARENHAS, André Ofenhejm. Endomarketing como ferramenta de administração estratégica e gestão de pessoas. In: MARRAS, Jean Pierre. **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo, SP: Saraiva, 2010.