

## ENDOMARKETING

*Por Carla Galo*

Muito se tem falado sobre ENDOMARKETING, mas na prática observo que ainda existe muita confusão sobre o tema. Confusões sobre quais as ações compõem o endomarketing, sobre de quem é a responsabilidade destas ações e principalmente sobre a forma de implantação desta prática. Saul Faingaus Bekin, em seu livro "Conversando sobre Endomarketing", esclarece de forma brilhante os fundamentos desta prática:

"Definição: Ações de Marketing para o público interno – Funcionários – das empresas e organizações.

Conceito: Um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar, a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação para o mercado.

Objetivo: Facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações.

Função: Integrar a noção de cliente, nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade."

A meu ver o principal papel do Endomarketing é estabelecer uma relação integrada dentro da empresa focando o mercado e principalmente o cliente. Este clima de integração só se completa quando os funcionários que não lidam diretamente com os clientes, mas que de maneira indireta podem influenciar o serviço prestado, ou o produto a ser produzido, tornam-se conscientes da importância da relação com o cliente. E é nesta dificuldade de "integração de foco" que reside o problema em grande parte das estruturas organizacionais. Quais são os passos para implantação do Endomarketing? Quando falamos entre profissionais de marketing o que rege é a premissa "o que importa é a percepção do consumidor". Por isso ouvir o empregado, aqui denominado "cliente interno" é o início de tudo. De forma resumida os instrumentos adequados para um verdadeiro programa de Endomarketing incluem o arsenal já existente do marketing.

Este conjunto de instrumentos pode ser dividido em dois níveis: Diagnóstico e Programa de Ação. Quando fala-se de Diagnóstico, estamos falando das seguintes avaliações: análise do ambiente interno da organização; avaliação do desempenho global de

setores, do nível de integração entre setores, da relação com os consumidores;avaliação de desempenho;avaliação do potencial e das limitações de cada um;a imagem que tem da empresa;nível de motivação, expectativas e aspirações;necessidades de treinamento;espírito de equipe;nível de conhecimento dos objetivos, produtos e planos da empresa. Pontos essenciais que devem integrar um Programa de Ação:treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento continuados;processo de seleção focado em talentos para o negócio;planos de carreira linear e vertical;motivação contínua através da participação e campanhas promocionais;valorização das ações dos empregados;comprometimento e recompensa;sistema de informações e rede de comunicação interna;segmentação do mercado de clientes internos;cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias internas.

Seja qual for o nível de abrangência de um Programa de Ação, há sempre duas linhas que guiam este processo:- ATITUDE e COMUNICAÇÃO.

A atitude Inclui as ações que visam dar aos funcionários consciência da importância estratégica de um serviço orientado para atender ao cliente. Inclui o ENVOLVIMENTO, o COMPORTAMENTO, a VALORIZAÇÃO e QUALIFICAÇÃO dos funcionários, para que ele possa assumir responsabilidades e iniciativas dentro da empresa. Devem fazer parte de um processo contínuo.

Comunicação,que deve estabelecer um amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficácia. Mas todo esse esforço de informação pode se perder, por melhor que seja a campanha, se não houver feedback, se a informação não se transformar em diálogo, em troca. Em suma alinha ATITUDE tem que acompanhar todo esse esforço de informação. A ATITUDE, a cultura organizacional, é que predispõe à comunicação e só a partir de diálogo, é que as campanhas de informações podem atingir seu objetivo.

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. Daí a importância total do comprometimento e envolvimento pessoal da alta direção da empresa.

A liderança é fundamental, criando o modelo, o exemplo a ser seguido e disseminado.

Um programa eficiente de Endomarketing tem que se ajustar à realidade da empresa. É fundamental identificar as prioridades deste programa, verificando os pontos mais vulneráveis da empresa que

devem ser corrigidos. Deste modo, iremos saber que pontos específicos deve agir o Endomarketing, onde e em que medida ou extensão. É o que se chama de níveis de abrangência para um programa de Endomarketing ou três tipos de situações internas.

- Básico - A Empresa carece de uma consciência estratégica voltada para o atendimento ao cliente como prioridade para a conquista do mercado.

O Endomarketing deve criar uma nova MENTALIDADE dentro da empresa, a noção de Marketing deve estar presente em todos os setores, na consciência e na prática de todos os seus funcionários; introduzir a noção do funcionário como Cliente, de seu envolvimento, da integração dos setores, do trabalho em equipe; desenvolver a CULTURA DE SERVIÇOS.

- Médio - Necessidade de manter a Cultura de Serviços. O Endomarketing fortalece valores da cultura de serviços que possam se integrar ao cotidiano da empresa.

- Sedimentado - Necessidade de expandir a mentalidade. O Endomarketing visa introduzir novos bens e serviços para os funcionários ao lado de atividades e campanhas de marketing.

A responsabilidade de implantar e acompanhar um programa de Endomarketing ao meu entender deve ser uma ação conjunta entre a Gestão de Marketing e a Gestão de Recursos Humanos com o total envolvimento da alta direção.

Algumas empresas já possuem um departamento de Endomarketing com profissionais da área de Comunicação e Recursos Humanos, gosto deste formato e o considero bastante eficaz.

Outro formato é a área de Recursos Humanos, com apoio do Marketing, terceirizar o programa com agências especializadas, que já existem em quase todo o país e desenvolvem trabalhos criativos e competentes.

Eu acredito no Endomarketing como instrumento, gerador de sinergia e entendo que se a empresa não estiver totalmente focada no cliente não terá perspectivas para ganhar competitividade e conectar-se ao futuro.