

**ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ÓTICAS PRECISÃO**

Rafael Thiago Cezarin

Ester Aleutiana Sandri

1. INTRODUÇÃO

Este estudo tem por objetivo, entender o que é o endomarketing, estabelecer relações entre o marketing e o endomarketing, para que possam ser conhecidas as necessidades dos funcionários da empresa Óticas Precisão situada na cidade de Pato Branco.

O procedimento de coleta de dados utilizado foi o Estudo de Caso, que conforme Ruaro (2004, p. 8) é definido como: “Estudo de caso - Selecionar um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos é o estudo de caso, cujo objeto pode ser qualquer fato/fenômeno individual, ou um de seus aspectos.”.

Esta empresa foi fundada por um empreendedor chamado José Rogério de Carvalho juntamente com seus irmãos no ano de 1965 na cidade de Pato Branco - PR, atualmente têm várias lojas da rede distribuídas pela região Sul do País compreendendo os estados do Paraná – Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

As Óticas Precisão tem mais de 50 anos de tradição e busca manter os princípios desde sua fundação. Visando o bom atendimento e a busca por novidades do mercado, também pensando no desenvolvimento de seus colaboradores para trazer o melhor atendimento para seus clientes.

Este conceito será utilizado para desenvolver uma estratégia de endomarketing efetiva para os colaboradores desta empresa. Desta forma, entende-se por endomarketing o que foi citado por Silva (2005, p.67):

A origem da palavra vem do grego: *ENDO* = posição ou ação no interior (movimentado para dentro). O endomarketing passa a significar um conjunto de ações de marketing voltado para desenvolver o desempenho mercadológico interno de determinada organização. Por outro lado, tem, na outra ponta, para complementar o processo de marketing como um todo, o exomarketing (*exo* = para fora) que trata do desempenho mercadológico externo.

Através desta noção serão verificados os pontos fracos, ou pontos negativos que podem estar impactando, na forma com que o endomarketing vem sendo aplicado dentro da referida empresa. Para tanto foi aplicada uma pesquisa junto aos colaboradores para identificar estes pontos.

2. O ENDOMARKETING – CONCEITO

O endomarketing é o marketing institucional interno, voltado para os clientes internos, aonde as ações e estratégias são formuladas para fidelizar este cliente e aumentar os níveis de produtividade e de satisfação. Esta área é recente dentro da administração, utilizando os conceitos do marketing propriamente dito voltando ele para o âmbito interno da organização.

O marketing é utilizado para traçar abordagens de mercado para tornar a empresa visível. Já no endomarketing estas ações são internas, integrando os funcionários, os clientes e os produtos. Isso por que, vender uma ideia para um cliente interno nos dias de hoje tem a mesma importância que projetar um produto no mercado para o público alvo. Neste caso, o público alvo são os próprios funcionários.

Conforme citado por Silva (2005, p. 67), o primeiro mercado das organizações são os próprios empregados:

O Endomarketing (marketing interno) começa com a noção de que os empregados constituem o primeiro mercado para as organizações. Se os produtos, os serviços e as campanhas de comunicação não conseguirem ser compreendidas e vendidas ao público-alvo interno, o marketing tampouco poderá ser bem sucedido junto aos clientes externos.

A informação e a comunicação presentes no marketing são então direcionadas para os colaboradores, que por sua vez têm suas necessidades específicas, e estas necessidades precisam ser satisfeitas. Por se tratar de um público-alvo restrito e que está dentro da organização, muitas vezes este público foi

subestimado, porém, traçar estratégias para alcançar este público são extremamente complexas, da mesma forma que as ações voltadas para o público externo.

Conhecer este público pode parecer fácil, por se tratar de pessoas “conhecidas”, porém precisa haver certa imparcialidade para conhecê-lo da mesma forma que para os clientes externos. Esta imparcialidade é necessária para que não existam tendências que sejam seguidas atingindo somente uma parcela deste público.

As necessidades de cada pessoa são diferentes de outras, de forma que os interesses são diversificados e distintos. Assim como existem pessoas com os mesmos interesses, existem aquelas que têm interesses peculiares. Pela diferença de cada indivíduo é que se torna imprescindível traçar estratégias abrangentes para que, na medida do possível, todas as necessidades sejam atendidas.

3. ENTENDENDO AS NECESSIDADES INDIVIDUAIS

Diante do que foi citado com relação a cada pessoa possuir suas necessidades de forma individual, é necessário verificar de que forma estas são compreendidas por cada pessoa. Entender como estas necessidades funcionam, se torna necessário para que seja criada uma atmosfera ampla para lidar com as características de cada indivíduo mas também, para que estratégias voltadas para atendimento das mesmas sejam focadas para ganhar terreno no que se refere a conhecer as pessoas que trabalham em cada organização.

Para ficar mais claro, pode-se primeiramente observar a pirâmide de Maslow conforme a figura que segue:

Figura 1: Pirâmide de Maslow



Fonte: <http://www.esoterikha.com>

Esta pirâmide demonstra no topo que temos a Necessidade de Auto realização, sendo que esta necessidade está ligada à realização de desejos pessoais, existem pessoas que sonham em fazer uma viagem, neste caso a empresa é quem subsidia este sonho através de remuneração, gratificações, promoções e até participação nos lucros.

Em seguida têm-se a necessidade de estima, que pode ser encontrada no local de trabalho, aonde os próprios colegas de trabalho estimam a pessoa e a mesma se sente realizada e satisfeita.

Vê-se também as necessidades sociais, ou necessidades de relacionamento, no local de trabalho esta necessidade pode ser atendida de forma que o colaborador tenha um bom relacionamento com seus pares, tanto na mesma escala hierárquica quanto nas demais.

Com relação a necessidade de Segurança pode-se citar a realização através de um local seguro para morar, estabilidade financeira e uma casa própria, que denota a segurança do sentimento de “lar”.

Abaixo na pirâmide temos as necessidades fisiológicas, e como o próprio nome já diz, refere-se à necessidade de se alimentar, de se hidratar, dentro da empresa estas necessidades são supridas de certa forma também, com horário de almoço e lanches, com bebedouros e sanitários acessíveis e asseados.

Também se pode verificar a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg que demonstra que, mesmo que sejam avaliados os fatores que constam na pirâmide de Maslow, é necessário perceber o comportamento das pessoas frente á suas

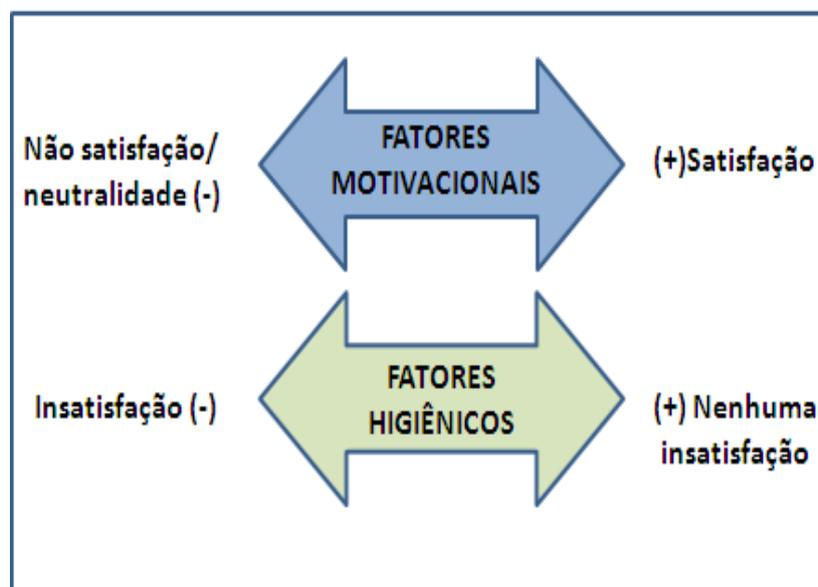
necessidades. Para entender melhor vê-se o que é citado por Chiavenato (2004, p.267) sobre a relação entre estes fatores:

Os dois fatores – higiênicos e motivacionais – não se vinculam entre si e são independentes. Os fatores responsáveis pela satisfação das pessoas são distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação. O oposto da satisfação não é a insatisfação, mas a ausência da satisfação. E o oposto da insatisfação é a ausência dela e não a satisfação.

Deixando claro então que, se uma pessoa está insatisfeita, será necessário atender outro fator motivacional, mas mesmo assim, ela não ficará satisfeita. Pois, ela somente deixará de estar insatisfeita, passando para um estado neutro. Desta forma é realmente necessário saber em qual ponto da pirâmide de Maslow a pessoa está para entender o que mais poderá ser feito para deixá-la satisfeita fazendo-a sair do estado neutro.

Exemplificando este conceito podemos verificar a figura abaixo, que os fatores se mostram independentes, de forma que com maior incentivo voltado aos fatores motivacionais ocorrerá a satisfação. E caso este incentivo não ocorra ou se torne ineficaz, o resultado será a não satisfação ou a neutralidade.

Figura 2: Adaptação Teoria dos Dois Fatores



Fonte: <http://www.coladaweb.com>

4. VENDENDO SERVIÇOS

Na relação de trabalho, existe também de forma intrínseca uma relação comercial, da mesma forma que existe uma relação comercial entre o cliente externo

e a empresa, existe de certa forma uma relação comercial entre o funcionário e a empresa pois, o funcionário oferece seu serviço e a empresa compra seu serviço. Sendo assim, estabelece também uma relação comercial, enfatizando novamente a importância da fidelização do cliente interno, pois, à medida que ele está satisfeito com a venda de seu serviço e o faz com “prazer”, a empresa terá seus ganhos pela compra deste serviço.

Esta relação está diretamente ligada ao endomarketing para que ambas as partes tenham seus “ganhos” maximizados. Um profissional satisfeito irá projetar a marca da empresa no seu dia a dia e irá “vestir a camisa” da empresa. Fazendo com que a visibilidade da empresa apareça também no mercado de trabalho.

Uma empresa que valoriza seus funcionários e demonstra preocupação com os mesmos, é bem vista no mercado e se torna referência de um lugar bom para se trabalhar, garantindo que profissionais ainda melhores a percebam pelo marketing boca-a-boca.

Pois, quando um funcionário é questionado sobre a empresa aonde trabalha e ele dá respostas que demonstram uma boa relação com a empresa como um todo, gera curiosidade e desperta interesse por parte de seus amigos, colegas e familiares. Aumentando esta cadeia, pode-se atrair funcionários bem requisitados no mercado.

Vê-se então a necessidade da empresa também entender sua amplitude, as consequências de seus atos perante a sociedade e seus clientes. Para alguém “Vestir a camisa”, é necessário conhecer a relevância de sua atividade e entender a importância da mesma, desde o local onde ela está inserida e o ambiente ao redor dela.

Existe também a necessidade de uma boa comunicação, utilizando meios eficazes para comunicar tudo isso, tanto internamente quanto externamente. É importante também conhecer as melhores formas de comunicação, que são destinadas a atender a necessidade de cada ramo de atividade. Seja na prestação de serviços, seja no setor industrial.

Trabalhar em uma empresa assim, que se comunica bem com seus funcionários e que se preocupa com o desenvolvimento dos mesmos, e que demonstra a importância que tem frente à sociedade, frente à seus colaboradores e frente ao mercado, é vista com status de empresa que trás prosperidade e realização profissional.

Para que isso aconteça é necessário o desenvolvimento de estratégias específicas para o público interno da empresa e também que haja comprometimento da empresa com relação a estas estratégias. Pois, assim como nas metas de vendas, de nada adianta termos uma estratégia de endomarketing bem desenvolvida, mas que na prática não acontece.

A importância das ações são as mesmas como as de lançamento de novos projetos, a efetividade das ações é de responsabilidade da empresa e de seus gestores.

Em se tratando de ações, temos as áreas que estão envolvidas entre o planejamento e ação para traçar uma estratégia de endomarketing: Estabelecer Objetivos; Análise do relacionamento e das comunicações; Planejamento efetivo das ações; Treinamento e desenvolvimento; Motivação, participação e premiação; Medição de resultados, reavaliações e Aprimoramentos.

5. COLETA DE RESULTADOS

O objetivo desta estratégia de endomarketing é conhecer o cliente interno e identificar as necessidades deste cliente e traçar as ações para fidelização dos mesmos. Para que estes clientes sintam-se motivados e aumentem sua produtividade e seu bem-estar no local de trabalho.

Para a análise do relacionamento entre cliente X empresa e para conhecer o nível de satisfação dos clientes internos, foi aplicada uma pesquisa que originou o gráfico que segue abaixo, aonde os funcionários deram notas de maior ou menor satisfação com relação às políticas adotadas pela empresa.

O formulário de pesquisa de clima organizacional foi aplicado para uma amostra de cinco pessoas da Ótica. Sendo que, para Excelente o colaborador deveria preencher com o número 4, 3 para Bom, 2 para Regular e 1 Ruim, ou seja, baseado na metodologia da escala Likert.

Neste questionário foram abordados assuntos como: Política Salarial; Oportunidade de Carreira, Comunicação Interna, Motivação e Satisfação; Relacionamento no trabalho; Ambiente de Trabalho; Reconhecimento e Recompensa e Organização.



Fonte: elaborado pelos autores

Diante do gráfico que foi gerado a partir da coleta de dados, os pontos positivos foram o Relacionamento no trabalho, o Ambiente de trabalho e o Reconhecimento e Recompensa, que ficaram relacionados entre Bom e Excelente.

Estes fatores demonstram que os colaboradores se sentem bem junto à equipe de trabalho e conseqüentemente o ambiente se torna propício para a realização das atividades. Os fatores Reconhecimento e Recompensa estão no limite para regular. O que pode servir de base para as considerações a seguir.

Pode-se então verificar que os principais pontos negativos, são referentes à Comunicação Interna e Motivação e satisfação. Desta forma, estes são os principais pontos fracos para que suas expectativas sejam atendidas.

Através dos pontos verificados, poderão ser focadas as ações no que se refere a melhorar a comunicação interna dentro da empresa, de forma que, esta ocorra de forma mais eficaz. Criar um mural de comunicação interna, e também colocar informações em emails corporativos poderá deixar esta comunicação mais visível.

Somente a visibilidade não trará tantos efeitos, mas, estabelecer um canal de comunicação, e comunicar os colaboradores da existência deste canal, e treiná-los

para que desenvolvam o hábito de consulta e utilização deste canal de comunicação.

Para que isso ocorra da melhor forma possível, a linguagem deverá ser clara e objetiva, para que os colaboradores não precisem perder muito tempo, mas mesmo assim possam ficar cientes de cada informação.

Orientar quem manipula estas informações também é necessário. Pois, caso haja ruído de linguagem ou se a informação não for clara para todos, poderá não surtir o efeito desejado.

O outro ponto citado como ponto negativo é a Motivação e Satisfação. Os colaboradores demonstraram que têm necessidade de estarem motivados e que este ponto não os satisfaz no momento da coleta da pesquisa.

Outra forma de melhorar a comunicação poderá ser uma caixa de sugestões, esta caixa deverá ficar exposta de forma que todos tenham acesso em área comum. Os colaboradores poderão fazer críticas e dar sugestões para a gestão entender com mais objetividade a necessidade de cada colaborador. Esta caixa irá estreitar o relacionamento entre a empresa e seus colaboradores.

Os bilhetes poderão ser identificados com nome ou não. Isso deverá ser decidido em assembleia sobre o assunto para informar aos colaboradores sobre este método de aproximação, aonde serão informados sobre o novo método e poderão dar sugestões de qual será a melhor forma para que esta comunicação aconteça efetivamente.

Uma oportunidade de grande valia para a integração e aumentar a satisfação é a de realizar palestras internas e reuniões em datas comemorativas com assuntos motivacionais, de forma periódica e que constem no calendário da empresa, e publicadas dentro da comunicação interna, com incentivo pela qualidade de vida no trabalho, para que haja uma integração da equipe, poderão aumentar a satisfação dos colaboradores.

Desta forma, os outros fatores serão maximizados, com ênfase nestes pontos. Explicar o que motiva em cada reunião pode auxiliar também no esclarecimento do que realmente cada pessoa precisa para estar motivado. Provocando o autoconhecimento dos colaboradores, para que estes possam avançar na escala de necessidades.

Com o tempo, seja diariamente, semanalmente ou mensalmente, os colaboradores irão começar a dar sinais de mudança. Os gestores deverão estar

atentos para estas mudanças. Pois, conforme as necessidades forem mudando, também serão necessárias outras mudanças ou estratégias para que os níveis de satisfação dentro da empresa aumentem.

6. CONCLUSÃO

Diante do exposto pelos colaboradores, a pesquisa demonstrou que um dos pontos mais fracos da empresa é a comunicação interna, motivação e satisfação. Isto comprova o que foi comentado na teoria, que o endomarketing tem um efeito direto sobre a motivação e o envolvimento dos funcionários com organização. Uma comunicação adequada serve para estreitar o relacionamento entre a empresa e seus colaboradores.

O estreitamento do relacionamento também será necessário para que a empresa possa então conhecer melhor seus colaboradores e saber quais são as suas reais necessidades através de entrevistas pessoais e avaliações internas. Estas necessidades como exemplificadas pela pirâmide de Maslow deverão ser melhor compreendidas, para que os próprios colaboradores possam entender melhor suas necessidades e para que possam consequentemente demonstrá-las para a empresa de forma clara.

Sendo assim, a empresa poderá tomar medidas mais assertivas para correção dos pontos falhos, que os colaboradores apontaram e também poder sempre realimentar o sistema de comunicação interna da organização.

Com as reuniões realizadas mensal e semanalmente a empresa poderá estreitar o relacionamento da empresa com seus colaboradores trazendo um entendimento mais crítico das necessidades de cada cliente interno. Estas reuniões deverão trazer ainda conteúdos motivacionais e palestras para que o fator motivacional destas pessoas seja aumentado.

Revisar periodicamente esta pesquisa de conhecimento das necessidades do cliente a cada seis meses ajudará na verificação da importância de cada colaborador dentro da empresa deverá ser demonstrada para que os mesmos percebam sua importância dentro da empresa. Deixando-os assim, mais satisfeitos e motivados, mas com o cuidado dos resultados serem usados sempre como uma ferramenta de melhoria e não de punição.

Para que as estratégias de comunicação interna sejam realmente eficazes a empresa tem que adotar uma postura responsável e realmente mostrar a preocupação que ela tem com relação a seus funcionários. Buscando sempre a motivação e a melhoria da comunicação através de murais convidativos, panfletos claros e objetivos e reuniões motivadoras e esclarecedoras.

Diante do exposto pelos colaboradores na pesquisa, focar na revisão do sistema de comunicação interna, de fatores motivacionais e de satisfação se torna relevante do ponto de vista dos colaboradores. As ações voltadas para melhorar estes pontos fracos, só será fator real de mudança, se forem observadas as necessidades gerais da empresa e as individuais de cada colaborador, isso se torna um paradoxo de como atender individualmente as necessidades de cada colaborador e ao mesmo tempo não privilegiar ninguém, todos serem tratados de forma igualitária. Isto será facilitado com o aumento das informações através de ferramentas adequadas de endomarketing e também se houver um real comprometimento dos gestores da empresa em melhorar os níveis de satisfação de seus colaboradores com relação à empresa.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Conceito de endomarketing. Disponível em <<http://endomarketing.com>>. Acesso em 17/01/2016

Conceito de endomarketing. Disponível em <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br>>. Acesso em: 18 jan. 2016

Conceito de endomarketing. Disponível em <<http://www.criativamarketing.com.br>> . Acesso em 18 jan 2016

Histórico da Óticas Precisão Disponível em <<http://www.oticasprecisao.com.br/>> Acesso em 01 fev. 2016

O que é Endomarketing por Washington Osório Disponível em <<http://www.guiarh.com.br>>. Acesso em 18 jan. 2016

RUARO, D. A. **Manual de apresentação de produção acadêmica: Pesquisa, textos acadêmicos, apresentação de trabalhos.** Pato Branco: Faculdade Mater Dei, 2004.

SILVA, S. F da. **Marketing de serviços: fundamentos, análises e prática no setor de saúde.** Maceió: Edufal, 2005.