

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE – FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE**



RODRIGO DA SILVA OTONI

O ENDOMARKETING NA GESTÃO EMPRESARIAL: Análise do fator humano

Aracaju/SE
2013

RODRIGO DA SILVA OTONI

O ENDOMARKETING NA GESTÃO EMPRESARIAL: Análise do fator humano

Artigo apresentado como pré-requisito para obtenção do título de especialista em Gestão de Pessoas na Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe - FANESE.

Aracaju/SE
2013

RESUMO

A percepção da importância de se utilizar ferramentas do chamado endomarketing, ou marketing interno, cresceu de forma significativa nos últimos vinte anos, ganhando espaço na prática corporativa de diversas empresas em todo o mundo e nos manuais de livros especializados em marketing. O endomarketing é fruto de uma evolução do marketing e parte de uma consideração holística dos processos internos das empresas, destacando a necessidade primeira de fidelizar não apenas o cliente externo, mas o interno. Apesar dos avanços da literatura, impasses teóricos permanecem. A confusão que se faz entre marketing interno e comunicação interna é injustificável após um exame cuidadoso de seus conceitos e práticas: a comunicação interna é, hierarquicamente, situada abaixo do marketing interno, sendo uma ferramenta tática deste. Diversas leis são utilizadas para explicar os conceitos do endomarketing, dentre as quais se destacam a Lei do Diferencial Humano e a Lei do Desempenho Esperado. O marketing interno firma-se como tendência de mercado na contemporaneidade. Isso se dá justamente porque o marketing interno concentra-se no todo organizacional. Além disso, o marketing científico, em detrimento de uma visão intuitiva, tende a firmar-se no futuro – o que deve sedimentar de vez o endomarketing como prática corrente. Neste sentido, o presente artigo busca discutir a interação entre estas duas leis no âmbito do endomarketing, discutindo sua relevância no contexto da aplicação de ações de marketing interno nas organizações. Para tanto, será usado um método explicativo, a partir do suporte teórico de Keller e Kotler (2006), Bekin (1995 e 2004) e Brum (2000).

PALAVRAS-CHAVE: Endomarketing, gestão de pessoas, marketing interno.

ABSTRACT

The perception of the importance of using tools called internal marketing, or internal marketing has grown significantly in the last twenty years, gaining ground in the corporate practice of many companies around the world of books and manuals specialized in marketing. The internal marketing is the result of an evolution of marketing and come as a part of a holistic consideration of internal processes to companies, highlighting the need to first customer loyalty not only external but internal. Despite advances in literature, theoretical impasses remain. The misunderstanding between internal marketing and internal communication is unjustifiable after a careful examination of its concepts and practices. Internal communication is hierarchically located below the internal marketing, being a tool of this tactic. Several laws are used to explain the concepts of internal marketing, among which stand out the Law and the Law of Differential Human Performance Expected. The internal marketing firm as market trend nowadays. This happens precisely because the internal marketing focuses on the entire organization. Furthermore, scientific marketing, rather than an intuitive, tends to establish itself in the future - which should settle once endomarketing as a practice. Accordingly, this paper discusses the interaction between these two laws in the internal marketing, discussing its relevance in the context of the implementation of internal marketing actions in organizations. Therefore, a method will be used explanatory from the theoretical support of Kotler and Keller (2006), Bekin (1995 and 2004) and Brum (2000).

KEY-WORDS: Human management, Internal Marketing,

1.0 INTRODUÇÃO

O endomarketing, ou marketing interno, refere-se a um processo que vem ganhando destaque no meio organizacional nas últimas duas décadas. O surgimento do endomarketing e sua crescente importância se devem à necessidade que as empresas possuem de manterem-se competitivas no mercado globalizado que cada vez mais exige qualidade superior dos produtos e serviços oferecidos.

As crescentes exigências não decorrem apenas da concorrência cada vez mais especializada, mas situa-se também no âmbito do consumidor. Munido de mais informações e mais consciente de seus direitos, o consumidor passa a exigir das empresas cada vez mais e, no Brasil, esta tendência acentuou-se com o surgimento do Código de Defesa do Consumidor. Não basta apenas ofertar um produto ou serviço de qualidade intrínseca ao bem: é preciso também portar-se de forma alinhada às novas tendências sociais, agindo com responsabilidade social, preocupação com o meio ambiente, respeito à diversidade, dentre outros.

Desta forma, as organizações precisam adequar seu processo produtivo às demandas dos clientes, posto que qualidade do produto final somente é garantida a partir de um processo produtivo eficiente, que leve em consideração uma série de variáveis necessárias ao sucesso da cadeia. E é, neste contexto, que aparece a importância do marketing interno, o endomarketing. À guisa de informação, neste texto, a partir de agora, marketing interno e endomarketing serão termos usados para designar o mesmo fenômeno.

Cada vez mais, diferentes empresas ofertam bens e serviços semelhantes ou mesmo idênticos, o que gera a necessidade de se tornar competitivo em outros aspectos que vão além do preço, da qualidade do produto ou do marketing externo. É preciso, então, buscar um diferencial interno à organização e uma das formas de se obter tal diferencial é investindo esforços em aspectos internos à organização, sobretudo seus colaboradores.

Uma empresa na qual os colaboradores sentem-se como parte constitutiva da organização, em vez de meras peças no jogo de trabalho, estando informados sobre os rumos da empresa e, sentindo que existe um interesse concreto no desenvolvimento pessoal do funcionário, tenderá a obter melhores resultados que se traduzem em diferencial junto ao cliente.

Neste sentido, o endomarketing deve ser percebido como um dos mecanismos aos quais se deve aderir para gerar a fidelização do cliente interno que, por sua vez, melhora a relação com o público externo, este um objetivo cada vez mais almejado e de difícil consecução no atual cenário do mercado.

Assim, por entender que uma análise mais acurada do endomarketing é de grande pertinência para o desenvolvimento do marketing, cuja importância tem crescido de forma considerável, o presente artigo fará uma discussão do endomarketing, situando-o no diálogo entre duas das leis do marketing interno, quais sejam: a Lei do Desempenho Esperado e a Lei do Diferencial Humano. Para tanto, num primeiro momento, far-se-á uma apresentação teórico-conceitual do endomarketing, apresentando-o e definindo-o, bem como situando seus conceitos em relação às similitudes e distinções em relação à comunicação interna. Em seguida, passa-se ao objetivo central do artigo: a discussão do endomarketing entre as duas citadas leis, para, por fim, tecer considerações finais sobre o tema.

2.0 ENDOMARKETING X COMUNICAÇÃO INTERNA: DISTINÇÕES CONCEITUAIS

A confusão entre comunicação interna e endomarketing é recorrente e, até certo ponto, aceitável. Dado que boa parte das ações de endomarketing ocorrem através dos canais de comunicação interna, é comum que se faça confusão entre o que é endomarketing e o que é comunicação interna. Assim, muitas vezes, incorre-se em um tratamento comum para ambos os termos, admitindo que eles são alusivos a um mesmo conceito. A confusão é, até certo ponto, aceitável, porém de permanência injustificada ao se analisar os conceitos de forma acurada. Apesar de possuírem semelhanças de

classificação, o conteúdo de significado dos dois conceitos difere, sobretudo, em uma escala hierárquica.

Dito de forma sucinta e não exaustiva, o endomarketing corresponde a ações de marketing que são dirigidas para os funcionários, o público interno, das organizações (BEKIN, 1995). Semelhante definição é fornecida por Brum (2005, p. 16) que define o endomarketing como “um conjunto de ações utilizadas por uma empresa (ou uma determinada gestão) para vender sua própria imagem a funcionários e familiares”. Uma terceira visão é a de Cerqueira (1999), para quem o endomarketing refere-se a um conjunto de processos, projetos ou veículos de comunicação integrada que possibilitam a venda de uma nova imagem para a própria empresa.

Retomando Bekin (2004) *apud* Andrade (2007, p. 8) afirma que

o endomarketing é um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa, que visa e depende da ação para o mercado e sociedade apoiando em ferramentas de apoio estratégico como opções empregam-se comunicação interna pessoal, impressa, telefônica, eletrônica ou digital; onde o objetivo é facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando assim a imagem e seu valor no mercado.

A comunicação interna, por sua vez, é a comunicação que se estabelece entre organização e colaborador, vetorialmente orientada na direção de cima para baixo, transmitindo a informação que contém uma decisão, instrução, fato ou diretriz desde a instância superior até os setores situados na base da pirâmide organizacional da empresa.

A comunicação interna serve para integrar os funcionários da empresa, possibilitando que eles tenham conhecimento do que ocorre em toda a estrutura, de forma a fazer da presença e participação do colaborador uma parte importante da condução dos projetos da empresa.

Destaca-se que a comunicação interna deve agir de forma cautelosa, a partir dos mecanismos formais estabelecidos pela empresa, transmitindo apenas o que é relevante para o trabalho cotidiano. Faz-se necessária esta ressalva para evitar as informações

distorcidas que dão origem aos chamados boatos, que, recorrentemente, correm pelos corredores das empresas, gerando desconforto de informações e prejuízos materiais e imateriais à empresa.

Pode-se extrair destas definições uma visão preliminar do que é o endomarketing e situá-lo em relação à comunicação interna. Esta possui uma dimensão tática diante do jogo estratégico do endomarketing. A comunicação interna é o veículo pelo qual as ações de endomarketing planejadas chegam ao cliente interno, sendo, portanto, uma ferramenta subsidiária do endomarketing, hierarquicamente contida no âmbito do marketing interno.

Percebe-se que o marketing interno é mais que uma mera ferramenta de comunicação interna: trata-se de um elemento fundamental, uma prática necessária à empresa que almeja manter-se competitiva no mercado atual e futuro. O endomarketing é um vetor do chamado marketing centrípeto e funciona como um elemento capaz de otimizar o trabalho interno e agregar valor ao produto final (KOTLER, 2010). Isto posto, cumpre fazer-se algumas considerações acerca do endomarketing.

O endomarketing surgiu nos Estados Unidos da América, na década de 1980, tendo como objetivo alterar o *status* dos funcionários das empresas. Ao longo dos anos, o marketing evoluiu e deixou de ser apenas uma área ligada às vendas, pois este setor passou a não desempenhar todas as funções demandadas pelas novas exigências do mercado. Assim, surgiram os departamentos de marketing, passando a abranger um complexo de atividades que se ramificam por toda a empresa e que tendem a predominar sobre departamentos de vendas (KOTLER; KELLER, 2006).

O endomarketing, portanto, nas palavras de Kotler e Keller (2006, p. 701), “requer que todas as pessoas da organização aceitem os conselhos e objetivos do marketing e se envolvam na escolha, na prestação e na comunicação do valor para o cliente”. De empregados, os funcionários passariam a promotores, no sentido mais puro da palavra, ou seja, a atuar promovendo a empresa. Para que isso ocorresse, era necessário tornar o colaborador ciente dos produtos e serviços ofertados pela empresa da qual fazem parte, de uma forma que, informados e conscientes das potencialidades e defeitos daquilo que a organização oferece ao mercado, os funcionários pudessem atuar

de forma mais segura e com capacidade de obtenção de maior êxito. Dito de forma mais breve: o endomarketing preconiza a otimização do desempenho dos colaboradores e, por conseguinte, da empresa, a partir do maior conhecimento desta por aqueles.

Esta apresentação inicial, recorrente em manuais e textos da área, não dá conta de clarificar o papel do endomarketing nas empresas. Gradativamente, o endomarketing vai adquirindo uma nova dimensão, firmando-se como um elemento chave na política de gestão de uma organização que se pretende bem sucedida. Conforme preconiza Carvalho (2007, p. 25)

Em sua nova perspectiva, o Endomarketing é a ferramenta essencial da gestão estratégica de pessoas: é ele que faz “o time entrar em campo”, consciente das regras, dos papéis individuais e coletivos, e dos objetivos do jogo. Longe dos discursos românticos da gestão de pessoas, que trata desde o recrutamento até o complexo desenvolvimento de competências, passando pela gestão do clima organizacional, o novo Endomarketing procura tratar os diferentes públicos internos na dimensão de “compradores de ideias”, gente que se sente motivada por suas convicções e interesses próprios.

Um primeiro elemento a ser ponderado é o fato de que não apenas os funcionários que atuam diretamente com o público, ou seja, os que fazem a intermediação – o canal – pelo qual cliente e empresa se comunicam, devem ser alvo das ações de endomarketing. Apesar de ser nestes funcionários que os objetivos do endomarketing pareçam mais evidentes, é preciso considerar que a empresa é um organismo orgânico e formado por uma teia de relacionamentos que condicionam as práticas isoladas.

Isso quer dizer que todos os funcionários da empresa devem ser alvo das ações de endomarketing porque assim se garante que todo o processo, e não apenas a venda direta, será composto por pessoas que compreendem o sentido daquilo que fazem e são capazes de identificar os pontos positivos e a aprimorar do produto, que é resultado do trabalho desempenhado, contribuindo, deste modo, para a qualidade do processo de difusão do bem ou serviço gerado pela empresa.

Ressalta-se que é preciso discutir um outro ponto relevante. Historicamente, as ações de endomarketing são empreendidas por departamentos de recursos humanos das

empresas. Trata-se de um equívoco que deriva da incompreensão do que de fato é o endomarketing e qual o seu papel em uma organização. Aos departamentos de recursos humanos cabem a formulação e o zelo pelas políticas de abordagem dos colaboradores da empresa, velando por sua satisfação e rendimento.

Contudo, a execução de fato daquilo que é atributo do endomarketing deve ser de competência do setor de marketing da empresa, este sim, dotado do *know how* específico e necessário a tais práticas. Conforme já dito, é preciso apresentar a informação correta, de forma acertada e por canais adequados, para evitar distorções que geram situações nocivas à empresa.

Aqui, é válido destacar as ações de comunicação interna que são pertinentes à execução de um plano de endomarketing. Vídeos, manuais, revistas, jornal interno, cartazes motivacionais e até mesmo a *intranet* são meios pelos quais se pode executar o endomarketing. Tais veículos devem conter a informação desejada e pertinente, apresentada de forma dinâmica, conectada à realidade, capaz de atingir o aspecto racional e emocional dos colaboradores, fazendo-os sentirem-se valorizados, motivados e inseridos no contexto organizacional de forma efetiva e diferenciada.

Por fim, ressalta-se que, através do endomarketing, o funcionário deve ser visto e, portanto, tratado, como o cliente preferencial da empresa que deve dirigir ao interno os seus primeiros esforços na consolidação de uma nova marca, bem ou serviço. Bekin (2004) aponta tópicos como necessários para geração de um clima organizacional compatível com a visão de cliente interno como preferencial da organização. As dez diretrizes enumeradas pelo autor são:

1. A direção deve orientar-se para o cliente e para a valorização dos funcionários;
2. A gerência deve comprometer-se;
3. O conhecimento deve estar disseminado pela empresa;
4. Os objetivos e metas da empresa devem ser informados;
5. Os funcionários devem ser informados de suas tarefas;
6. Deve haver treinamentos periódicos;
7. A avaliação transparente;
8. Deve haver livre acesso às informações;
9. A comunicação deve ter *feedback*;
10. As expectativas dos funcionários devem ser atendidas.

3.0 O CENTRO DO ENDOMARKETING: O FATOR HUMANO

Os primeiros modelos da ciência da administração de empresas eram marcados por um conteúdo fortemente mecânico que preconizava o lucro, baseado na velocidade de produção e a quantidade de bens produzidos, em detrimento de quaisquer outros elementos. Nestas teorias, que têm em Frederick Taylor seu maior expoente, os indivíduos são concebidos segundo uma ótica mecanicista que os enxerga como peças de uma engrenagem. Trata-se de um modelo hermético, rígido e estático que tem no homem nada além de mais um elemento no jogo de peças que compunha a estrutura fabril da época.

Esta visão vai ser alterada a partir do advento da chamada Teoria Clássica da Administração. A partir desse novo aporte, o elemento humano passa a ter destaque como preocupação da administração. Com a Experiência de Hawthorne, realizada por Elton Mayo, nos anos 1920, surge o que se denomina Teoria das Relações Humanas, que dá grande destaque ao fator humano.

Na Experiência de Hawthorne ficou comprovado que os fatores físicos influenciam o desempenho dos empregados de forma mais intensa do que os fatores emocionais. Ou seja, as condições ambientais do trabalho são determinantes para a produtividade do funcionário. Assim, um ambiente arejado, dotado de conforto térmico, infraestrutura coerente com a atividade desenvolvida, com iluminação adequada, em condições de higiene e salubridade próprias, com segurança e estímulo ao desenvolvimento pessoal e ao relacionamento entre os indivíduos são aspectos que influenciam diretamente no rendimento do colaborador.

Estas conclusões foram sendo sedimentadas ao longo das décadas, sepultando o modelo taylorista de produção em quase todas as fábricas e empresas do mundo. Tornou-se, portanto, crescente a preocupação com o público interno das empresas. Vale salientar ainda que este processo de valorização do elemento humano é gradativo e não consolidado até a atualidade. O cuidado no trato dos colaboradores cresceu em ritmos diferenciados, particulares a cada empresa e contexto sócio-político-econômico no qual estavam inseridas tais organizações. Cumpre ressaltar que, lamentavelmente, seguem

existindo em todo o mundo empresas que não oferecem nenhuma das condições acima elencadas, comprometendo não apenas o desempenho de seus funcionários como também sua saúde.

A atenção dispensada ao fator humano varia também em função do tipo de empresa. Empresas do ramo de serviços tendem a ser mais preocupadas com o bem estar e a motivação de seus funcionários, pois neste tipo de organização, o contato cliente-empresa dá-se de forma direta e através dos funcionários, o que torna imprescindível a crescente busca por otimização do desempenho do colaborador.

O endomarketing surge, então, para atender às novas demandas do mercado. O marketing interno representa uma nova alternativa, um novo caminho pelo qual se pretende otimizar o desempenho dos colaboradores da empresa – para que isso se reflita em ganho de qualidade e, portanto, de valor agregado, ao produto ou serviço que a empresa se propõe a lançar no mercado.

Diante disso, nota-se que, no bojo do endomarketing, é recorrente a atenção ao fator humano. Isso se dá porque o endomarketing é fruto de um contexto teórico no ramo da administração e do marketing que entende as organizações como inseridas num contexto sociológico orgânico.

A empresa não é uma entidade hermética, impermeável e isolada. É, sim, um corpo no qual o todo não corresponde à mera soma das partes, dotando-a da referida organicidade, que é feita por e para pessoas. Desta forma, não colocar o elemento humano como centro das atenções não é apenas incorreto do ponto vista ético ou moral: é uma incorreção teórica e um equívoco econômico que tende a gerar consequências nocivas à empresa.

É recorrente na literatura e largamente respaldado na prática empresarial que profissionais motivados rendem mais e melhor. Assim, motivar o colaborador é um desafio constante dos setores de recursos humanos e marketing, cabendo a este último a responsabilidade de criar e conduzir o marketing interno.

É neste contexto que se destacam duas das chamadas “leis do endomarketing”, que correspondem a enunciados que contêm um postulado básico da ferramenta de gestão. A primeira delas, a “Lei do Diferencial Humano”, enuncia que:

As pessoas do são a base de tudo. Não importa qual o valor que pretende agregar ao seu negócio, sempre serão as pessoas que o farão tornar-se realidade perante o seu cliente, quer seja de forma direta ou indireta

Trata-se de um texto que, de imediato, rompe com qualquer possibilidade de aplicação mecanicista e afasta definitivamente o endomarketing de qualquer plano de ação, fíncado no modelo taylorista de produção, ou dele derivado. A Lei do Diferencial Humano afirma, de forma clara e precisa, que o objeto e o fim das ações de endomarketing estão no ser humano.

Agregar valor a um produto consiste numa tarefa inteiramente dependente do valor atribuído aos indivíduos que fazem parte da cadeia produtiva do produto ou serviço. O endomarketing consiste na atração do primeiro cliente da empresa, o cliente interno, cuja satisfação e bem estar são determinantes não apenas no seu desempenho de trabalho como também na imagem que ele vai difundir da organização. Conforme afirma Pedroso (2010, p. 20)

Afinal, funcionários insatisfeitos com as condições de trabalho e com os próprios produtos lançados, irão fazer uma contrapropaganda cada vez que multiplicam fora da empresa a sensação de descontentamento que os dominam. E, caso estejam satisfeitos com a empresa, poderão "vendê-la" para o cliente externo. Essa atitude estratégica visa dar aos funcionários uma noção da importância de um serviço orientado para atender aos clientes, fazendo-os ter a capacidade de responder qualquer dúvida que surja dentro da companhia, e isso inclui envolvimento, comprometimento, valorização e, principalmente, qualificação do funcionário, visando assumir responsabilidades e iniciativas, conhecendo todas as rotinas de serviço da empresa onde atuam. Afinal, uma informação errada dada ao cliente externo ou uma imagem negativa pode comprometer todo o desenvolvimento de um projeto. O funcionário deve saber a importância do lugar onde trabalha e da sua própria importância, pois só assim ele poderá ter um bom ambiente de trabalho e equipe.

É um equívoco pensar que grandes propagandas podem resguardar por inteiro a imagem de uma empresa. O consumidor ainda presta muita atenção àquilo que é dito por outras pessoas, que, como ele, são consumidoras, mantendo-se válido o adágio popular cuja máxima diz ser a chamada propaganda “boca-a-boca” a mais eficaz. Não raro, vêem-se funcionários insatisfeitos, queixando-se acerca de seu trabalho. Tais

queixas espraiam-se e contribuem, de forma decisiva, para a formação de uma imagem negativa da empresa.

Toda organização espera que seus colaboradores desempenhem suas funções da melhor forma possível, pois isso é fundamental para o sucesso da empresa. É neste sentido que aparece a segunda lei a ser ponderada neste texto. A chamada “Lei do Desempenho Esperado” preconiza que

Quanto menos a empresa oferece em troca do trabalho, maior será a diferença entre o desempenho que ela espera e o desempenho que efetivamente recebe do colaborador, pois a percepção deste, quanto aquilo que provém da empresa tende, na média (coletiva), e no longo prazo, a se configurar em injustiça quanto à sua recompensa.

A lógica é simples e não exige muita elaboração. É natural que quanto mais uma empresa oferece ao seu colaborador, mais ele dará à empresa, como contrapartida, na forma de trabalho qualitativamente melhor. Em termos do endomarketing, primeiramente, é preciso ressaltar que não se trata apenas de um aspecto monetário.

Não é apenas um salário mais polpudo que fará o funcionário dedicar-se mais ao serviço. Isso porque a busca por qualidade de vida para si e seus familiares é um aspecto constante no atual rol de pessoas que ingressam no mercado de trabalho o que faz com que, não raro, as pessoas abdicam de salários maiores em nome de busca de qualidade de vida pessoal e familiar.

Assim, somada a uma política salarial compatível com a carga de trabalho, sua importância hierárquica e formação intelectual do colaborador, a organização deve preocupar-se em criar um ambiente de trabalho agradável, buscando incentivar um clima de cooperação e ajuda mútua entre os colaboradores.

É preciso, portanto, reconhecer o colaborador em uma dimensão holística, considerando-o como um ser humano, em detrimento de uma visão mecanicista, valorizando-o e reconhecendo que a pessoa humana é o diferencial maior de qualquer empresa.

É nesta busca de clima organizacional que o endomarketing precisa se fazer presente, com táticas que o apoiem em direção à obtenção do todo traçado. A geração de um clima organizacional positivo, no qual os funcionários sentem-se partes da

empresa e não apenas operadores de tarefa burocráticas e estanques, é uma parte chave para que o endomarketing, preocupado em fidelizar o cliente interno, atinja seu objetivo.

Percebe-se, portanto, a complementaridade que há entre os focos das duas leis citadas. É bastante claro perceber que não há possibilidade de se obter o desempenho esperado pelo colaborador se este não é tido como valor principal, como o diferencial por excelência da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O endomarketing é fruto de uma evolução do marketing. Trata-se de uma percepção acurada, ligada às tendências de mercado contemporâneo e que parte da premissa lógica segundo a qual vende mais quem vende melhor. Portanto é preciso otimizar o processo de vendas. Para isso, existe o endomarketing. A partir da consideração holística dos processos internos das empresas, destaca-se a necessidade primeira de fidelizar não apenas o cliente externo, mas o interno.

Uma primeira pontuação necessária é reafirmar os limites de atuação dentro do endomarketing, sobretudo no que concerne à comunicação interna. A confusão que se faz entre marketing interno e comunicação interna é injustificável após um exame cuidadoso de seus conceitos e práticas. Conforme posto neste texto, a comunicação interna é hierarquicamente situada abaixo do marketing interno, sendo uma ferramenta tática deste.

O endomarketing não é, a despeito do que interpretações enviesadas poderiam sugerir, uma ferramenta de vendas. O marketing interno é uma ferramenta que foca aspectos mais profundos da organização e seu impacto sobre vendas não é decorrente de uma ação direta sobre os mecanismos de propaganda e do próprio ato de vender.

Mais que isso, o marketing interno é uma estratégia cujos efeitos atingem todas as camadas da organização, afetando o trabalho de todas as áreas de forma particular, tendo como resultado a otimização dos processos executados por cada uma delas que, por sua vez, implica melhora global da organização, refletindo-se, por fim, em aspectos materiais e tangíveis, como as vendas.

Os desafios ao endomarketing aparecem em medida semelhante aos que se impõem ao marketing como um todo. Keller e Kotler (2006) enfatizam alguns deles como maior responsabilidade com gastos, constante renovação, permanente criação de ideias inovadoras, conhecer cada vez mais o cliente e focar a construção da marca em desempenho, e não em promoção.

Estes são desafios aos quais o marketing terá de responder no futuro e, neste sentido, o marketing interno firma-se como tendência de mercado na contemporaneidade. Isso se dá justamente porque o marketing interno concentra-se no todo organizacional. Além disso, o marketing científico, em detrimento de uma visão intuitiva, tende a firmar-se no futuro – o que deve sedimentar de vez o endomarketing como prática organizacional corrente.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Luciana de Paula. **O Papel da Comunicação Interna como Ferramenta de Endomarketing**. Monografia apresentada ao Instituto A Vez do Mestre, pertencente ao programa de pós-graduação *latu sensu* da Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro, 2007.

BEKIN, Saul F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

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

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

CARVALHO, Luís Carlos. Endomarketing em nova perspectiva. **Ideias em Gestão**. 2007. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mundodomarketing.com.br%2Fartigos%2Fluis-carlos-carvalho%2F13094%2Fendomarketing-em-nova-perspectiva.html&ei=N7vDUZnDCqs0AGxt4Ao&usg=AFQjCNGGshk5HBuXntpwbRFJsRV-xG1gJQ&sig2=4mQqrNhkPinfwHsydQYwyg&bvm=bv.48293060,d.dmQ> Acesso em 10/06/2013

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

FERRELL, O. C; HARTLINE Michael D. **Estratégias de Marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

KELLER, Kevin e Lane; KOTLER, Philp. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing. 12 ed.** São Paulo: Bookman, 2010.

PEDROSO, Ana Paula Taschetto. **Endomarketing como estratégia de gestão.** Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Gestão Bancária e Negócios da Escola Superior Aberta do Brasil. Vila Velha, 2010.