

ENDOMARKETING: PROPOSTA DE AÇÕES PARA A CONSOLIDAÇÃO DA RELAÇÃO DA ÓTICA ARCOVERDE COM SEUS COLABORADORES

Isabella Karina Salvador Fontes¹

RESUMO

Devido à abertura de mercado e ao estímulo à competitividade, as empresas vêm travando uma batalha na busca de vantagens competitivas, objetivando manter-se e, até mesmo, alavancar seu posicionamento no cenário comercial ou na prestação de serviços. Na busca deste crescimento mercadológico, as empresas munem-se de várias estratégias, sendo a valorização do público interno, através de ações de endomarketing, uma delas. Este fato e ação atraem a atenção de especialistas e empresários, pois acredita-se que é este cliente interno o responsável pela melhoria dos resultados. Mostrou-se, aqui, que isto ocorre no relacionamento da Ótica Arcoverde com seus colaboradores. Sugeriram-se algumas ações de endomarketing que poderão ser adotadas para melhorar a forma de se comunicar com seus colaboradores. Desta forma, este estudo buscou mostrar a importância da utilização de ações de endomarketing junto aos colaboradores da Ótica Arcoverde, propondo algumas ações para consolidar ainda mais a relação desta empresa com seus funcionários. Com a utilização do endomarketing, os colaboradores terão suas necessidades supridas e estarão mais capacitados para atender aos anseios do público externo, além de estarem conscientizados de seu papel dentro da empresa e capazes de transmitir toda a confiança e credibilidade que tem o profissional e a empresa.

Palavras-chave: Cliente interno; Competitividade; Endomarketing; Estratégias; Valorização.

¹FONTES, Isabella Karina Salvador. Graduada em Administração de Negócios pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Caruaru – FAFICA. Pós graduanda em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe - FANESE. Analista bancária do Banco do Nordeste do Brasil S/A, e-mail: isabella_salvador@hotmail.com. Artigo sob orientação do professor Alcides Araújo Filho e co-orientação da professora Ma. Jussara Maria Viana Silveira.

ABSTRACT

Due to the market opening and to encourage competitiveness, companies have been waging a battle in the quest for competitive advantage, to maintain themselves and even to leverage its position within the commercial or the provision of services. In pursuit of this market growth, companies endow itself in various strategies, and enhancement of the workforce, through the actions of internal marketing, one of them. This fact and action attract the attention of experts and businessmen, as it is believed that this customer is responsible for internal improvement in results. It was shown here that this occurs in the relationship of Optics Arcoverde with its employees. They suggested that some actions of internal marketing that this company can take to improve the way people communicate with their employees. Thus, this study sought to show the importance of using internal marketing actions with employees of Optics Arcoverde proposing some actions to further strengthen its relationship with company employees. With the use of internal marketing, employees will have their needs met and will be better able to meet the needs of external audiences, and are aware of their role within the company capable of transmitting all the confidence and credibility that has the professional and the company.

Keywords: Client internal; Competitiveness; Endomarketing; Strategies; Recovery.

1.0 INTRODUÇÃO

Durante muito tempo, as empresas estiveram preocupadas em investir na qualidade dos produtos, nas estratégias de marketing e na estrutura física dos ambientes, tudo isto com o intuito de atrair cada vez mais o público externo. Hoje, porém, as empresas que se destacam no mercado são aquelas que, além de proporcionar tudo isto, também privilegiam o desenvolvimento de seus funcionários, utilizando ações de endomarketing.

Na concepção de França (2009, p. 156), “enquanto que o marketing preocupa-se com o atendimento das necessidades e dos desejos dos clientes,

o endomarketing busca a satisfação dos empregados, que passam a ser tratados como clientes internos”. Com suas necessidades atendidas, o cliente interno aumenta sua produtividade e, conseqüentemente, ajuda a empresa a crescer no mercado.

Após identificar a importância que tem o endomarketing dentro das empresas, sobretudo na vida de seus colaboradores, este estudo propõe analisar a implantação de suas ações para consolidar a relação da Ótica Arcoverde, uma empresa de pequeno porte do estado pernambucano, e de seus colaboradores. Para reunir as informações necessárias para a elaboração deste estudo, a metodologia escolhida possui o caráter qualitativo e descritivo, baseado no estudo de caso da empresa. No entanto, implantar ações de endomarketing numa empresa não é uma tarefa fácil, sobretudo de pequeno porte, onde a resistência por parte dos empresários é bem maior, pois o medo de arriscar e provocar mudanças no modo de gerir seus colaboradores ultrapassa a fronteira administrativa, atingindo, diretamente, a cultura da empresa.

2.0 MAS, O QUE É ENDOMARKETING?

As mudanças ocorridas no mercado estão cada vez mais aceleradas e incertas. A globalização mostra que a distância geográfica não impede que os países mantenham relações comerciais, diplomáticas e políticas com tantos outros. Como conseqüência desta globalização, o mercado de trabalho tornou-se muito mais competitivo, fazendo com que as empresas busquem aprimorar seus processos para satisfazer as necessidades e os desejos de seus clientes internos e externos.

Sánchez e Gartner (2007) relatam que foi na busca pela satisfação do cliente interno que surgiu o conceito de Endomarketing (endo = dentro; marketing = identificação das necessidades e desejos dos clientes). De acordo com os estudos de Carvalho (2010), em meados de 1980, nos Estados Unidos, o endomarketing nasceu como um marketing voltado para o ambiente interno das organizações, tendo como propósito transformar os colaboradores em promotores.

A nova concepção de gestão de pessoas defende a tese de que o desempenho das empresas depende da contribuição dos colaboradores que a compõem. Entretanto, estes necessitam estar capacitados, motivados e engajados num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequado, para, juntos, atingirem as metas planejadas. Uma das ferramentas de gestão de pessoas utilizadas para inserir esses colaboradores na dinâmica da empresa é a utilização de ações de endomarketing.

Devido ao grande potencial de mobilizar o público interno e gerar bons resultados, o endomarketing ampliou sua atuação dentro das empresas, ganhando lugar de destaque no planejamento estratégico das mesmas. Para se compreender melhor o papel do endomarketing, abaixo, conceitos apresentados por mais uma especialista:

O marketing visa à satisfação das necessidades e desejos dos clientes, por entender que é dessa satisfação que vem o sustento da empresa. Assim, preza o bom relacionamento entre a empresa e seus clientes, caracterizado pela troca de bens e serviços por recursos financeiros. O endomarketing, por sua vez, cuida do relacionamento entre a empresa e seus empregados. Isso significa que os empregados passam a ser tratados como clientes internos, cujas necessidades e desejos precisam ser satisfeitos (FRANÇA, 2009, p. 149).

A integração dos colaboradores na dinâmica da empresa é de fundamental importância, pois faz com que todos compartilhem dos mesmos objetivos, formando o cenário apropriado para a implantação de ações de endomarketing. De acordo com Brum (2003, p. 85), algumas empresas até fazem endomarketing, só que de uma forma não planejada, desorganizada e exagerada, sem conseguir prever o resultado final na percepção do empregado.

A nova concepção do endomarketing indica que a valorização do cliente interno não mais se restringe ao fato de se alavancar os resultados operacionais. No entanto, desenvolvê-los, através de ações de endomarketing, tem sido um grande desafio para as empresas, pois não basta oferecer alguns benefícios para compensar o trabalho realizado: deve-se cuidar e saber cuidar e bem de seus colaboradores.

Agora, que já se conhece os conceitos e as características do endomarketing, pode-se descrever algumas ações e instrumentos que as empresas vêm utilizando para desenvolver seus colaboradores. Dentre elas citam-se: manual e vídeo de integração à empresa; manuais técnicos e educativos; jornal interno; encarte da área de Gestão de Pessoas; jornal de parede; cartazes motivacionais; painéis motivacionais e decorativos; datas festivas e aniversários de funcionários; canais diretos entre a direção e seus funcionários, dentre tantos outros.

2.1 Conhecendo a Ótica Arcoverde

A Ótica Arcoverde, inaugurada em 05 de abril de 1962, foi idealizada pelos irmãos Jaime Espósito e Dácio Espósito. A rede conta hoje com sete lojas espalhadas pelo interior pernambucano, tendo sua matriz na cidade de Arcoverde e filiais em Caruaru, Serra Talhada, Vitória de Santo Antão, Pesqueira, Gravatá e Bezerros.

O Grupo Espósito, ao qual pertence a Ótica Arcoverde, possui ainda nove lojas que utilizam outras bandeiras, porém dispondo da mesma qualidade profissional. Estas lojas estão distribuídas nas cidades de Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe, Surubim, João Alfredo e Bom Jardim.

Contando com um total de 16 empreendimentos, todos no ramo ótico, o Grupo Espósito é respeitado e admirado, nacionalmente, por todos os que contribuem para o desenvolvimento deste setor no país.

2.1.1 Ótica Arcoverde: da Fundação aos Dias Atuais

Para se conhecer melhor a dinâmica desta empresa, deve-se observar e analisar sua história completa, da inauguração até os dias atuais, disponível no *site* da empresa na *internet*.

A Ótica Arcoverde surgiu de uma iniciativa inovadora e ousada de dois irmãos. Jaime Espósito, o irmão mais velho de uma família de cinco irmãos, trabalhava como gerente de uma indústria têxtil em Caruaru, uma cidade do interior de Pernambuco. Nesta mesma cidade, o seu irmão, Dácio Espósito, já

trabalhava no ramo ótico. O desejo de possuir seu próprio negócio, fez com que esses irmãos se unissem para criar o primeiro empreendimento da família: a Ótica Arcoverde.

Após identificar a oportunidade no comércio regional, os irmãos decidiram apostar na cidade de Arcoverde, conhecida como o Portal do Sertão Pernambucano. Com o passar do tempo, a empresa começou a crescer e expandir-se por várias cidades do interior de Pernambuco.

Percebendo o sucesso do negócio, fruto de muito esforço e compromisso, em 1970, o Sr. Gildo Espósito uniu-se aos dois irmãos para dar continuidade ao crescimento mercadológico da empresa.

Além da rede de Óticas Arcoverde, principal empreendimento da família, o Grupo Espósito ainda conta com a rede de Óticas Caruaru (com quatro lojas); duas unidades *Free Shopping* Dácio Espósito – Óptica *Express*; Ótica A Barateira (com duas lojas) e a Stilus Ótica.

Para acompanhar o ritmo de crescimento do mercado ótico, a Ótica Arcoverde investe em tecnologia e no aprimoramento de seus processos administrativos, tudo isto com o intuito de atender melhor seus clientes. A busca pela qualidade dos produtos e serviços prestados tem sido o principal diferencial desta empresa que, assim, fortalece sua marca no cenário ótico nacional.

A Ótica Arcoverde também se destaca pelo bom relacionamento que tem com seus colaboradores. Porém, as ações efetuadas na área de gestão de pessoas não obedecem a um padrão e não ocorrem de uma maneira planejada, ficando a cargo dos proprietários a disponibilização de alguns benefícios.

Buscando consolidar a relação empresa e colaborador, este estudo propõe algumas ações de endomarketing que auxiliarão a inserção dos funcionários na dinâmica da empresa. De acordo com Sánchez e Gartner (2007), a utilização de ações de endomarketing fortalece a responsabilidade de cada colaborador sobre o resultado final da empresa, aumentando a qualidade de seus produtos, bem como a sua produtividade. Além destes benefícios, o endomarketing também busca promover a melhoria do clima organizacional e auxiliar a motivação dos colaboradores.

As ações sugeridas por este estudo estão voltadas para duas áreas de

atuação do endomarketing: a comunicação interna e a disponibilização de benefícios sociais.

2.2 O Endomarketing e a Comunicação Interna

A estreita relação entre a comunicação interna e o endomarketing permite que alguns profissionais da área de gestão de pessoas confundam seus conceitos e limitem suas ações ao simples ato de comunicar. No entanto, esta concepção de endomarketing encontra-se ultrapassada.

A comunicação é uma das áreas de atuação do endomarketing, sendo suas ações de fundamental importância, pois é através da comunicação que empregados e empresas passam a compartilhar suas idéias e juntos buscam aprimorar seus produtos e serviços.

Segundo Brum (2003), algumas empresas já têm a consciência de que a comunicação interna é a principal estratégia de aproximação delas com seus colaboradores e que é através de um programa eficiente de endomarketing que a informação flui perfeitamente dentro da empresa. Conhecendo a empresa onde trabalha, o colaborador estará mais capacitado para desempenhar seu papel dentro da mesma. Esse conhecimento não deve se restringir aos processos utilizados no dia-a-dia, devendo ser estendido a toda dinâmica da empresa. E isto só é possível se os colaboradores forem informados de tudo o que se passa dentro da empresa, bem como conhecerem sua missão, visão e valores.

Sánchez e Gartner (2007) enfatizam que a credibilidade da empresa está relacionada à transparência de suas informações, permitindo que seu cliente interno saiba mais sobre as finanças, clientes, processos e pessoas, antes mesmo que estas informações sejam divulgadas através de outros meios de comunicação. Para um colaborador é muito desconfortável saber informações de sua empresa através de meios externos, pois é como se este não fizesse parte da mesma, como se não soubesse o que se passa ao seu redor.

Através de experiências profissionais, vivenciadas na Ótica Arcoverde, pode-se constatar que os colaboradores têm livre acesso para trocar

informações entre si e com seus administradores. Apesar disto, a comunicação interna precisa ser aprimorada e obedecer a uma padronização, visando a tornar comum a todos as informações necessárias para que os funcionários compartilhem dos mesmos objetivos da empresa.

Após este diagnóstico, sugere-se algumas ações de endomarketing que esta empresa poderá adotar para melhorar a forma de se comunicar com seus colaboradores. Estas ações são baseadas nos estudos de Sánchez e Gartner (2007) e nas utilizadas pelo Magazine Luiza, disponibilizadas em seu *site* (2010).

- Manter os colaboradores informados sobre os valores, missão e visão – para que os funcionários possam “vestir a camisa” da empresa é necessário conhecê-la primeiro. A empresa poderá promover um encontro com todos os funcionários e, nesta oportunidade, apresentar sua história desde o dia de sua inauguração, expondo seus valores, sua razão de existir e onde ela pretende chegar;
- Fazer treinamentos para aprimorar o conhecimento – estes treinamentos seriam realizados em todos os setores da empresa. Na área de vendas, por exemplo, treinamentos sobre como atender bem o público externo e treinamentos sobre os produtos oferecidos (armações, lentes, acessórios etc.); nos laboratórios de confecção de óculos, treinamentos específicos sobre cada produto fabricado e uma explanação dos benefícios trazidos aos consumidores que adquirem um produto de qualidade, objetivando mostrar o quanto é importante para os clientes e para a empresa, como a constante busca pela qualidade do produto; na área administrativa, treinamentos sobre os processos administrativos e como gerir seus colaboradores com eficiência e eficácia;
- Informar aos colaboradores as metas e as novas estratégias – devido à necessidade de mudanças para se adequar a nova realidade do mercado, as empresas, ao longo dos anos, modificam suas metas e traçam novas estratégias. Por menor que seja a mudança ocorrida na empresa, é necessário que o colaborador seja informado e esses dados

poderão ser transmitidos de diversas formas, por exemplo, através de jornais internos, manuais, vídeos, palestras e correios eletrônicos;

- Fazer avaliação de desempenho continuada de seus funcionários – através desta avaliação, a empresa conhece os pontos fortes e os a aprimorar de cada colaborador, podendo, deste modo, trabalhar estes últimos e dar subsídios para manter os pontos fortes. Porém, os resultados desta avaliação deverão ser disseminados com todos os funcionários, pois só conhecendo o que tem de bom e o que necessita de mais atenção é que se poderão buscar as mudanças necessárias;
- Promover gincanas para integração dos colaboradores: além de auxiliar na motivação de seus funcionários, estas gincanas promovem uma integração entre os setores da empresa, facilitando a comunicação entre si e permitindo a troca de informações;
- Criação de um portal eletrônico de notícias diárias: para alinhar os gerentes e suas equipes, quanto às ações comerciais e institucionais, será de suma importância a criação de um sistema de *intranet*, onde serão compartilhadas as ações diárias, facilitando a troca de informações entre as unidades;
- Criação de canais de comunicação direta entre os funcionários e seus administradores: a troca de informação entre os funcionários e seus superiores é de fundamental importância para a empresa, pois os funcionários estão mais próximos do público externo, conhecendo suas necessidades e anseios. Portanto, esses funcionários são detentores de informações preciosas para a empresa e os gestores deverão estar preparados para receber essas informações e transformá-las em ações concretas.

2.3 Benefícios Sociais: Uma Importante Ferramenta do Endomarketing

Os benefícios sociais foram introduzidos nas empresas com o intuito de oferecer um atrativo a mais para o cliente interno. Um dos grandes problemas é que muitos funcionários não reconhecem os esforços que as empresas fazem para disponibilizar estes benefícios extras, achando que elas não fazem mais do que sua obrigação.

Com a modernização do mercado e a crescente conscientização da importância de “cuidar do cliente interno”, as empresas estão intensificando suas ações para cada vez mais oferecer benefícios aos seus colaboradores.

Chiavenato (2004) alerta que os benefícios foram incorporados à remuneração há pouco tempo, com a conscientização da responsabilidade social das empresas e descreve que suas origens se deram devido aos seguintes fatores:

1. Atitudes e expectativas das pessoas quanto aos benefícios sociais;
2. Exigências dos sindicatos;
3. Legislação trabalhista e previdenciária imposta pelo governo;
4. Competição entre as organizações na disputa pelos talentos, seja para atraí-los ou mantê-los;
5. Controles salariais exercidos indiretamente pelo mercado mediante concorrência de preços de produtos ou serviços;
6. Impostos e contribuições atribuídos às empresas, estas procuram localizar e explorar meios lícitos de fazerem deduções de suas obrigações tributárias (CHIAVENATO, 2004, p. 335).

Os benefícios concedidos aos colaboradores não necessariamente precisam ser ofertados em valores monetários. Ações que busquem uma melhor qualidade de vida, também são formas de se beneficiar e estimular a permanência do indivíduo na empresa. Brum (2003) expõe que benefício é tudo o que é oferecido ao cliente interno para lhe proporcionar um melhor padrão de vida e bem-estar.

Para conceder benefícios, as empresas devem, primeiramente, conhecer as reais necessidades de seu público interno, objetivando contribuir para uma vida com mais conforto e tranquilidade. Vários são os benefícios oferecidos pelas empresas aos seus colaboradores. Chiavenato (2004)

descreve os mais utilizados: assistência médico-hospitalar, seguro de vida, alimentação, transporte, previdência privada, salário-família, horas extras, gratificações, clubes etc.

A Ótica Arcoverde é uma empresa que cumpre com todas as exigências legais, oferecendo aos seus colaboradores os valores adequados a cada função desempenhada. Para mantê-los empenhados em atingir os objetivos da empresa, a ótica remunera seus funcionários com valores um pouco acima dos praticados pelas demais empresas do setor ótico regional.

Com o intuito de fortalecer a fidelidade ou lealdade dos colaboradores à empresa e promover sua melhoria de vida, este estudo propõe a disponibilização de alguns benefícios sociais. Baseados nas pesquisas de Sánchez e Gartner (2007) e nos benefícios concedidos pelo Magazine Luiza (2010), as ações a serem implantadas no plano de benefícios sociais são:

- Convênio Médico-hospitalar: fazer parceria com uma empresa de convênios e disponibilizá-los aos colaboradores e seus dependentes diretos. A ótica subsidiará 50% do valor e o colaborador pagará os outros 50%;
- Seguro de vida: oferecer um seguro de vida em grupo para todos os profissionais da empresa;
- Bolsa de estudo: criar um programa de incentivo ao desenvolvimento educacional, disponibilizando auxílio para custear os cursos escolhidos pelos funcionários, sendo esta contribuição equivalente a 30% da remuneração recebida pelo colaborador;
- Flexibilidade de horários para estudantes: quando os horários de estudo e trabalho coincidirem, os colaboradores poderão negociar com a empresa para que estes não tenham seu processo de aprendizagem interrompido;

- Homenagear os colaboradores de acordo com o tempo de casa: este benefício está diretamente relacionado ao reconhecimento da empresa no que se refere ao tempo que o funcionário contribuiu para o crescimento da mesma. Esta homenagem poderá ser feita em um momento em que todos os funcionários estejam reunidos, podendo, por exemplo, ser entregue uma placa comemorativa ao colaborador. Fica a cargo da empresa, a definição do tempo de serviço do colaborador, que será reconhecido e homenageado, como, por exemplo, a cada cinco ou dez anos de casa;
- Contribuição monetária para as funcionárias que são mães: a inserção da mulher no mercado de trabalho fez com que as mesmas deixassem seus filhos sob os cuidados de terceiros (familiares, creches, escolinhas etc.), muitas vezes, sendo necessário pagar por este serviço. Este auxílio será prestado até que os filhos atinjam uma determinada idade, sendo esta escolhida pela empresa, de acordo com a necessidade de cada funcionária. O valor da contribuição também ficará a cargo da empresa.

3.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos primórdios da gestão de pessoas, a atuação do endomarketing limitava-se às ações acessórias do planejamento estratégico das empresas, desempenhando um papel de “coadjuvante” nas mudanças propostas.

No decorrer dos anos, as empresas passaram por um processo de transição, sobretudo no aperfeiçoamento da gestão de pessoas. E, por entender a importância que têm o colaborador na busca pelo crescimento da empresa, os profissionais daquela área desenvolveram métodos para estimular a motivação e auxiliar a busca dos interesses próprios dos colaboradores, visando a integrá-los, cada vez mais, aos objetivos da empresa.

Devido às transformações ocorridas na maneira de gerir os colaboradores, o endomarketing deixou de ter o caráter de apoio e passou a ser visto também como foco estratégico das empresas, atraindo a atenção de especialistas e

empresários, que viram na valorização do cliente interno uma importante e destacada oportunidade de se alcançar um desenvolvimento sustentável.

As empresas que utilizam ações de endomarketing para desenvolver seus colaboradores são as que mais se destacam no mercado, pois além de conseguirem melhores resultados operacionais, demonstram que estão alinhadas ao novo conceito de responsabilidade social, desta vez voltada também para o público interno.

Este estudo buscou mostrar a importância da utilização de ações de endomarketing junto aos colaboradores da Ótica Arcoverde, propondo algumas ações para consolidar ainda mais a relação desta empresa com seus funcionários.

As evidências apontaram que, com a utilização do endomarketing, os colaboradores terão suas necessidades supridas e estarão mais capacitados para atender aos anseios do público externo, além de estarem conscientizados de seu papel dentro da empresa e, capazes de transmitir toda a confiança e credibilidade que tem o profissional e a empresa.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

CARVALHO, Luís Carlos. **Endomarketing em nova perspectiva**. Disponível em: <[HTTP://www.endomarketing.com/.../artigo_endomarketing_em_novaperspectiva.pdf](http://www.endomarketing.com/.../artigo_endomarketing_em_novaperspectiva.pdf)> Acesso em 24 jul.2010.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. . 3. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

SÁNCHEZ, Patrícia Beckhäuser; GARTNER, Maria Terezinha. "Endomarketing, uma nova cultura!". In: **Revista Banas Qualidade: gestão, processos e meio ambiente**. Ano XVI, n.180.v.16.p.36-38, maio, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2005.

SITES CONSULTADOS

<<https://www.magazineluiza.com.br>> Acesso em 09 abr. 2010.

<<https://www.oticasarcoverde.com.br>> Acesso em 30 ago.2010.