

ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO ENDOMARKETING AS A TOOL QUALITY OF CARE

Ivani Cardoso Nogueira¹

Oswaldo Paes de Brito²

RESUMO

Este artigo teve como objetivo mostrar a importância do endomarketing como ferramenta de qualidade no atendimento, cujo papel é fundamental para fidelização dos funcionários e como instrumento essencial para se manter no mercado. O trabalho foi realizado, inicialmente, através de pesquisas bibliográficas e em pesquisa de campo. Para coleta de dados buscou-se avaliar se as organizações estão investindo em benefícios que venham fidelizar e motivar os funcionários a fim de tornar o ambiente mais agradável e produtivo. Foram levantados dados em farmácias da cidade de Londrina-PR. Com base nos dados, propôs-se averiguar, até que ponto a implantação do endomarketing nas empresas pode melhorar o desempenho organizacional. Para concluir, frisa-se que a pesquisa apresentada não esgota o tema e, tampouco, restringe o uso da ferramenta do endomarketing ao segmento farmacêutico. Para tanto, o envolvimento das lideranças é fundamental e os gestores devem estar sensíveis aos processos de endomarketing junto aos seus colaboradores, sempre procurando novas formas de promover um ambiente de trabalho satisfatório e possibilitando a evolução profissional de seus liderados.

Palavras-chave: Competitividade; Endomarketing; Fidelização; Gestão; Qualidade.

ABSTRACT

This article aims to show the importance of internal marketing as a quality tool in attendance, whose role is key to loyalty of employees and as an essential tool to stay on the market. The work performed initially through library research and field research. For data collection we sought to assess whether organizations are investing in benefits that will retain and motivate employees to make the most pleasant and productive environment. Data collected from pharmacies in Londrina-PR. Based on the data, it proposed to ascertain to what extent the implementation of internal marketing in companies could improve organizational performance. Finally, it stresses that the research presented does not exhaust the theme, either, restricts the use of internal marketing tool to pharmaceutical segment. Therefore, the involvement of leaders is essential and managers to be sensitive to internal marketing processes with its employees, always looking for new ways to promote a satisfactory work environment and enabling the professional development of their subordinates.

Keywords: Competitiveness; Endomarketing; Loyalty; Management; Quality.

¹ Administradora formada pelo Centro Universitário Filadélfia e Consultora de Vendas – e-mail: adm.ivani@hotmail.com

² Mestre em Administração e MBA em Administração de Marketing. Especialista em Marketing de Serviços. Licenciatura em Gestão. Docente em Cursos de Graduação e Pós-Graduação. Graduado em Administração e Consultar empresarial. E-mail: osvaldopaesb@hotmail.com

Introdução

Nos tempos atuais, as empresas encontram-se em um cenário cada vez mais competitivo e, para se manter no jogo, elas utilizam diversas ações visando obter vantagens competitivas. Dessa forma, um dos principais aliados na disputa por clientes é o atendimento. Contudo, quando se refere ao atendimento, sai de cena o cumprimento do *script* básico para ceder espaço a um serviço que busque superar as expectativas dos clientes, ou seja, a avaliação da qualidade sob a ótica do cliente recai diretamente sobre a atenção recebida do funcionário que o atende.

Com isso, entende-se que a grande alavanca de sucesso das empresas são os colaboradores, especialmente no segmento de serviços, onde eles estão na linha de frente da empresa. A partir dessa premissa, os gestores têm necessidade de implementar estratégias que direcionem os funcionários a atender os clientes de forma a primar pela qualidade máxima.

Muitas empresas vêm realizando diversas ações voltadas para os funcionários, pois entendem que o perfil atual da força de trabalho se modificou ao longo dos anos. Hoje, os colaboradores são mais exigentes, buscam melhores condições de trabalho e uma comunicação mais clara. Nesse contexto, para atender às diversas necessidades do colaborador, surge uma importante ferramenta estratégica para a gestão empresarial: o endomarketing.

Atuando de forma análoga ao marketing praticado com os consumidores, o endomarketing promove políticas que objetivam encantar o cliente interno e, com isso, promover um maior engajamento na atividade profissional. A adoção do endomarketing pelas empresas gera valorosos benefícios, como o aumento da produtividade e a melhoria na qualidade de produtos e serviços.

Considerando que a qualidade no atendimento tem sido uma busca constante pelas empresas, utilizar os princípios do endomarketing junto aos colaboradores pode ser uma excelente oportunidade para potencializá-la. Em decorrência disso, as empresas tendem a se manter competitivas no mercado, pois fidelizam os clientes atuais e criam grandes chances de angariar clientes novos.

O presente artigo teve como objetivo demonstrar como o endomarketing pode ser uma excelente estratégia para agregar mais qualidade ao atendimento prestado. Além disso,

apresenta-se uma pesquisa realizada junto a algumas empresas do segmento farmacêutico, com o intuito de traçar um breve panorama sobre como elas utilizam o endomarketing, o que permite avaliar a percepção que os funcionários possuem sobre essa ferramenta no ambiente de trabalho.

As empresas têm consciência de que seus colaboradores são seu maior patrimônio. É crescente a preocupação em manter colaboradores satisfeitos e motivados, pois dessa forma, eles tendem a ser mais comprometidos e a apresentar melhores resultados. Para tanto, é crucial que seja implantada na gestão da administração o endomarketing voltado para a equipe interna. Diante do exposto o presente trabalho visou responder a seguinte pergunta: De que forma as ações de endomarketing nas empresas podem contribuir para a melhoria da qualidade no atendimento ao cliente?

Materiais e métodos

Inicialmente, realizou-se uma pesquisa qualitativa, através de pesquisa bibliográfica do tema proposto para o artigo. A pesquisa bibliográfica foi realizada utilizando-se, para embasamento teórico materiais de estudo como livros, artigos em revistas especializadas e na *web*.

A pesquisa quantitativa enriqueceu o estudo, com um questionário aplicado em uma amostra confiável do universo de profissionais do ramo farmacêutico, por meios de entrevistas pessoais, que serviram para verificar o grau de satisfação dos funcionários com a organização e a visão que eles têm do endomarketing no trabalho, bem como identificar a importância dessa ferramenta na qualidade do atendimento.

No desenvolvimento desse trabalho realizou-se, no período de setembro a outubro de 2012, foram entrevistados 130 profissionais de farmácias na cidade de Londrina de um total de 1940, onde foram entrevistados 42 farmácias, de uma amostra total de 194 com média de 10 funcionários por farmácia. Desta forma temos 6,7% de profissionais entrevistados em 21,64% das farmácias da cidade. Aplicou-se o questionário com 09 (nove) perguntas fechadas.

Desenvolvimento

A qualidade, compreende o grau de atendimento ou conformidade de um produto,

processo, serviço ou ainda um profissional a requisitos mínimos estabelecidos em normas ou regulamentos técnicos, ao menor custo possível para o cliente.

Campos *apud* Bernardo (2009, p. 19) registra que “qualidade é tudo aquilo que atende corretamente, de maneira confiável, acessível e com segurança no momento certo às necessidades do cliente”.

Externando sua opinião, Slack *et al* (2006, p. 404) afirmam:

Qualidade é a conformidade consistente com as expectativas dos clientes. Deve ser entendida do ponto de vista do cliente porque, para o cliente, a qualidade de um produto específico ou serviço é algo que ele espera do produto. Entretanto, as expectativas de cada cliente individual podem ser diferentes. Experiências passadas, conhecimento individual e histórico, todos formarão as expectativas individuais de um cliente. As percepções não são absolutas. O mesmo produto ou serviço pode ser entendido de formas diferentes por diferentes clientes.

De acordo com os autores, a qualidade é o que todos buscam, com o ideal de satisfazer e surpreender o consumidor, agregar valor aos produtos e serviços e, diante disso, tornar possível a fidelização do cliente.

Neste sentido, Barros (1999, p. 9) afirma que qualidade é o atributo essencial que os clientes buscam na obtenção de produtos e serviços, que venham suprir seus desejos.

A qualidade no atendimento é essencial. Deixou de ser um diferencial para se tornar um pré-requisito. Dessa forma, a questão se tornou uma grande preocupação nas empresas. Hoje, oferecer um ambiente agradável, com produtos de qualidade e de preço acessível, já não é suficiente para atrair e fidelizar. Os consumidores estão mais exigentes e buscam um atendimento que possa surpreender e superar as suas expectativas.

Para Whiteley (1992), a excelência no atendimento a clientes é, de fato, um recurso de muita utilidade para os proprietários, tanto de pequenas quanto de grandes empresas e para todos aqueles que quiserem competir no mercado atual.

De acordo com Freemantle (1994, p. 124 -125) a pressão do mercado competitivo tende a aumentar a cada dia, e o cliente busca além do produto melhorias contínuas, que lhe tragam conforto, prazer, comodidade e qualidade. O autor destaca que é preciso estar próximo do cliente, ouvindo-o, avaliando sua opinião e se colocando no seu lugar. É preciso, ainda, ter profissionais especializados, que venham se diferenciar dentro das organizações, para prover excelentes serviços aos clientes.

Avaliação constante do atendimento às necessidades básicas

Conforme Barros (1999, p. 42) o estudo da ciência do comportamento classifica três necessidades básicas que podem influenciar no atendimento: Necessidades Insatisfeitas, Necessidades Relativamente Satisfeitas e Necessidades Plenamente Satisfeitas.

Barros (1999, p. 42) argumenta que

A qualidade só começa a acontecer quando as necessidades básicas do indivíduo estão, pelo menos, no nível de “relativamente satisfeitas”. Se a situação do *status quo* do funcionário é de insatisfação total no atendimento das suas necessidades (fome, frio, segurança etc.), é completamente impossível fazê-lo compreender e preocupar-se com Qualidade.

É necessário estabelecer uma conexão entre a qualidade no serviço prestado e a necessidade básica do indivíduo, pois, é notório que estão interligadas e que, quando há níveis de satisfação do funcionário, o resultado é um bom atendimento.

De acordo com o autor, o reconhecimento pela qualidade decorre dos objetivos alcançados, portanto, é imprescindível que a empresa promova eventos e premiações para sua equipe, como reconhecimento do bom desempenho e sucesso obtido, isso vai gerar satisfação e motivá-los.

Treinamento e desenvolvimento da equipe

Os treinamentos têm como principal objetivo qualificar pessoas, ou seja, motivá-los e agregar conhecimentos, além de despertar dentro de cada participante mudança e confiança, portanto, é necessário ter sempre pessoas flexíveis e dispostas a aprender.

De acordo com Freemantle (1994, p. 112)

O treinamento diz respeito ao aprendizado e desenvolvimento. Ele não tem, portanto, de ser confinado à sala de aula. Trabalho periódico, seminários ou aulas de duas horas organizadas pelo chefe podem ser úteis para levar o pessoal a um processo de reflexão, para rever sua abordagem atual do atendimento ao cliente e como ele pode ser melhorado. (A menos que você seja totalmente bitolado, tem de aceitar que há sempre espaço para melhorar.)

Entretanto, o próprio Freemantle (1994, p. 124 -125) argumenta que a pressão do mercado competitivo tende a aumentar a cada dia, e o cliente busca além do produto

melhorias contínuas, que lhe tragam conforto, prazer, comodidade e qualidade. Todo esforço que ocorre no mercado gira em torno do cliente, porque ele possui o poder de compra. Ainda seguindo o raciocínio do autor, para se alcançar a excelência, é preciso que se comece pelos gestores, é fundamental que o líder seja altamente qualificado e treinado, para que possa delegar tarefas e saber transmitir as diretrizes para sua equipe, buscando sempre uma melhoria contínua.

Para que haja o desempenho dos funcionários de acordo com o esperado pela organização, há uma importante ferramenta do marketing que, procura minimizar esta distância é o endomarketing.

Endomarketing

De uma maneira bem rápida pode-se definir endomarketing como sendo o marketing interno, destinado aos funcionários de uma organização.

De acordo com Costa (2011, p. 36-37)

O endomarketing atua justamente nessa diferença, tendo por objetivos minimizar a distância existente entre as curvas de desempenho real e desempenho esperado. Desenvolvendo o conjunto de valores disponibilizados pela empresa, agregando novos fatores motivacionais, seja “vendendo” melhor internamente aqueles que já existem para maximizar seu valor percebido. Esse raciocínio, em resumo, propõe que, quanto maior for o valor percebido dos colaboradores por sua organização, maior será o seu desempenho no trabalho e melhores serão os resultados que irá aferir.

O papel do endomarketing é maximizar o desempenho dos funcionários, de acordo com o esperado pela organização, buscando a satisfação de ambas as partes.

De acordo com Bekin (1995, p. 34) o endomarketing engloba ações de marketing voltado para o cliente interno das corporações, com a finalidade de desenvolver na sua equipe valores em prol de melhor atender o consumidor final. O autor ressalta que esse procedimento busca sintonizar e sincronizar os processos de marketing dentro das organizações, visando atingir um melhor resultado para o mercado externo.

Silva (2005, p. 67) deixa claro que

Há algum tempo, o marketing definia sua área a partir do ambiente externo da organização. Isso porque era definida de acordo e a partir das especificações de cada projeto da organização. Hoje, a qualidade é defendida nas exigências e necessidades do cliente externo, o que

obriga o marketing estar presente também no projeto de cada produto ou serviço. Daí surgiu a necessidade do endomarketing interno. A origem da palavra vem do grego: endo = posição ou ação no interior (movimento 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, na outra ponta, para complementar o processo de marketing como um todo, o exomarketing (exo = para fora) que trata do desempenho mercadológico externo).

O marketing já vinha sendo muito utilizado como fator competitivo na fidelização dos consumidores, foi reconhecida a necessidade de desenvolver relações estratégicas também com os clientes internos das organizações. Diante disso, se demonstra a importância do endomarketing, que tem como objetivo atender o cliente interno, na busca de estreitar relacionamentos, motivar, melhorar e desenvolver as habilidades, criar relação de confiança e comprometimento, e assim trilhar sucesso nos negócios.

Por sua vez, Carvalho *apud* Servilha Junior (2010, p. 58) propõe uma definição do termo:

Endomarketing é um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivos, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo à obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores.

O endomarketing é uma ferramenta estratégica de grande importância no âmbito empresarial, que mantém a equipe informada, trabalha os fatores motivação e participação, o que reflete no bom atendimento externo e no crescimento da organização.

A importância do endomarketing

O endomarketing chama a atenção e retém o cliente interno, os colaboradores, criando expectativas de obter resultados positivos para a empresa que pretende fidelizar seus clientes externos.

Por todas essas razões, o endomarketing tem se revelado uma importante ferramenta nas organizações, onde todos devem ter consciência da relevância do atendimento ao cliente, como diferencial na conquista e competitividade de mercado. Com o passar do tempo, a

tendência é notar que o investimento efetuado na qualidade da empresa e das pessoas que a compõem é ponto fundamental para a conquista de novos consumidores.

O endomarketing como agente motivacional nas organizações

Quanto mais atraente for o emprego, maior será o nível motivacional do funcionário, que, no primeiro momento, busca satisfazer as necessidades fisiológicas de se alimentar, roupas para vestir e um teto para se abrigar. Num segundo momento, o indivíduo almeja outros fatores, como ser reconhecido e valorizado na empresa, com promoções, benefícios e estabilidade profissional.

De acordo com Brum (2010), apenas 50% da motivação do ser humano depende do local em que ele trabalha, os outros 50% estão dentro de cada um. Mas a empresa pode influenciar por meio de processos internos que venham valorizar e motivar a sua equipe. Nesse sentido, o autor destaca oito oportunidades que a organização pode oferecer aos seus colaboradores: aprender e se desenvolver; utilizar a criatividade; ter autonomia; assumir maiores responsabilidades; conviver com pessoas que admira; usufruir de benefícios e incentivos; participar de programas de integração; receber um alto e bom nível de informação.

Nessa conjuntura, fica evidente que a maneira com que os funcionários são tratados no seu local de trabalho influencia diretamente na motivação. Dessa forma, é imprescindível que a organização proporcione à sua equipe um ambiente motivador, com ações que satisfaçam as suas necessidades e seu ego, para que assim produzam mais e melhor e a organização obtenha melhores resultados.

De acordo com Chiavenato (2005), as pessoas exercem diferentes maneiras de se motivar e isso pode mudar conforme a situação. Dessa forma, é primordial que o gestor conheça a sua equipe e desenvolva dentro de cada pessoa os seus fatores motivacionais.

Atividades do endomarketing nas empresas

As atividades do endomarketing desenvolvidas nas empresas estão direcionadas em programas de treinamento e de motivação dos funcionários. Trata-se de um assunto pertinente à Gestão de Pessoas em consonância com a área de Marketing visando o desenvolvimento de seus recursos humanos, com a intenção de promover um atendimento

ao cliente com padrões de excelência.

Segundo Bekin *apud* Limongi França (2009), as atividades do endomarketing são: comunicação interna; recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento; plano de carreira; motivação, valorização, comprometimento e recompensa; pesquisa de mercado de cliente interno; segmentação do mercado de clientes internos e demissão.

Os 4 P's aplicados ao endomarketing

As empresas precisam desenvolver estratégias de marketing voltadas aos clientes internos através da criação dos 4 P's, ou seja, do mix de marketing voltado ao consumidor. Dessa forma, os funcionários são estimulados pelas estratégias empregadas no marketing comum adaptadas ao endomarketing.

Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011, p. 349) ressaltam:

Por fim, notamos o uso do endomarketing estratégico (SIM, sigla em inglês para *strategic internal marketing*) como um método de planejamento estruturado de implementação da estratégia de marketing e análise dos problemas de implementação inerentes à organização. Essa forma de endomarketing estabelece um paralelo direto com a convencional estratégia de marketing externo e programa de marketing e visa a obter o suporte, a cooperação e o comprometimento de que se necessita dentro da empresa para que as estratégias voltadas ao mercado externo deem resultados.

Percebe-se que o endomarketing estratégico possui estreita ligação com os programas de marketing externo e com as estratégias de marketing. Esse encadeamento entre os três é fundamental para o sucesso das ações. Os 4 P's voltados ao endomarketing são: produto, preço, ponto/distribuição e promoção/comunicação.

Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011, p. 350) apresentam a estrutura desse "P" do endomarketing, o produto:

No nível mais simples, o "produto" compõe-se das estratégias de marketing e do plano de marketing. Contudo, está implícito que o produto a ser "vendido" são os valores, atitudes e comportamento necessários para fazer o plano de marketing funcionar com sucesso. Essas dimensões ocultas do produto podem variar de orçamentos aumentados e alocações diferentes de recursos a sistemas e critérios alterados de controle usados para avaliar o desempenho, até novas formas modificadas de lidar com clientes no ponto de venda. De um ponto de vista extremo, produto representa o trabalho de uma pessoa – conforme redefinido e remodelado pela estratégia de

mercado para tornar a vida das pessoas mais agradável.

Além do exposto acerca da estrutura, pode-se citar as características do produto: oportunidade de desenvolvimento; reconhecimento e autoestima; segurança no emprego; qualidade de vida no trabalho; orgulho da empresa e do trabalho; promoções; liberdade e autonomia no trabalho; plano de carreira; política salarial; benefícios sociais; plano de desenvolvimento de pessoal.

Gronroos *apud* Silva (2011, p. 78) aduz:

A organização terá que oferecer ao seu mercado interno de empregados um “produto” que seja atraente. Tal produto consiste em um bom emprego e um ambiente de trabalho que desenvolva estímulos que motivem os empregados. Com isso, eles responderão favoravelmente às demandas de gerência com relação a uma orientação para o cliente externo e um bom desempenho no marketing interativo como “marqueteiros de plantão” e que, além disso, atraiam e retenham os empregados.

As empresas têm se preocupado em atrair e reter os melhores talentos, devido ao crescimento econômico e à falta de mão de obra especializada. De acordo com a escassez de talentos, as organizações passam a investir em diversas ações para assegurar seus melhores profissionais. O país vem mudando e junto com ele o mercado de trabalho. Hoje são os trabalhadores qualificados que selecionam as organizações para trabalhar.

Sobre o preço de acordo com Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011, p. 350), está relacionado ao abalo psicológico dos colaboradores, ocorrido quando há mudanças na forma de trabalhar e à frustração quando determinado projeto acaba sendo privilegiado em detrimento aos demais. Dessa forma, os clientes internos acabam “pagando” pelas mudanças necessárias para execução de plano de marketing.

São características do preço: remuneração condizente com a função, bônus, participação nos resultados, seguro de vida, seguro saúde, refeições subsidiadas; prêmio por produtividade; incentivo por desempenho; plano de bonificação anual; distribuição de ações da empresa aos funcionários; opção de compra de ações da companhia; remuneração por competência; participação nos resultados alcançados; distribuição de lucro aos colaboradores; plano de incentivo salarial.

Julga-se importante que as organizações que desejam manter seus funcionários, remunerem melhor sua equipe, realizem ações de promoções internas e cursos de

capacitação, e proporcionem ambientes de trabalho agradáveis, na busca de satisfazer os anseios dos colaboradores e diminuir os índices de rotatividade.

Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011, p. 350) dissertam sobre o conceito de ponto/distribuição:

Os canais de distribuição do composto referem-se aos locais físicos e sociais ou técnicos em que temos de entregar o produto e suas comunicações: reuniões, comitês, sessões de treinamentos para gerentes e suas equipes, seminários, workshops, relatórios escritos, comunicações informais, encontros sociais e assim por diante. O verdadeiro canal de distribuição está na gestão de recursos humanos e no alinhamento entre recrutamento, treinamento, avaliação e sistemas de remuneração que sustentam as estratégias de marketing, de modo que a cultura organizacional se torne o real canal de distribuição das estratégias de endomarketing.

Não se pode ignorar que é preciso muito mais do que um bom pacote de benefícios e salários atrativos para atrair e reter os melhores profissionais e, por isso, as organizações estão mais focadas em fidelizar primeiro seu cliente interno, para que eles se sintam felizes realizados e tenham orgulho em trabalhar na empresa.

A preocupação com o desenvolvimento faz toda a diferença no atual cenário econômico em que as organizações se encontram, onde há uma carência de talentos no mercado. Com isso, as empresas estão investindo mais em seus funcionários, e a boa relação entre colaboradores e organização transforma o ambiente de trabalho num local agradável e produtivo.

Continuando, os mesmos autores comentam sobre a promoção/comunicação, Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011, p. 350), os aspectos mais tangíveis do programa de endomarketing são os meios como as mensagens são comunicadas, se usadas para informar, persuadir e também para atuar juntamente com o pessoal chave, no caso, o mercado interno. A comunicação pode ser feita de forma escrita através de relatórios, jornais internos, apresentação pessoal ou vídeos explicando os fatos ou, ainda, por uma série de eventos que levem a mensagem para fora da empresa.

Diante da competitividade acirrada, o empregador vem buscando formas para alinhar e manter seus colaboradores.

Análise e Discussão dos Resultados

Conforme a premissa de Bekin (1995, p. 34) de que o papel do endomarketing é fidelizar seu cliente interno, que motivado e valorizado vai proporcionar qualidade nos produtos e serviços.

Segue a análise e os resultados, sobre a pesquisa realizada no período de setembro a outubro de 2012, com 130 (cento e trinta) colaboradores das principais farmácias de Londrina-PR, para detectar qual a importância do endomarketing como ferramenta na qualidade do atendimento.

As questões iniciais traçam um breve perfil dos funcionários das farmácias pesquisadas. Dos entrevistados, praticamente a metade atua na “linha de frente”, exercendo a função de atendente vendedor e lidando diretamente com os clientes. A maioria dos colaboradores é do sexo masculino e majoritariamente se encontram entre a faixa que abrange de vinte até trinta anos.

Quando questionados sobre o grau de satisfação e motivação dentro da empresa, pôde-se concluir que a maioria está parcialmente satisfeita, enquanto que um pequeno grupo se encontra totalmente insatisfeito.

Analisando-se as respostas sobre a contribuição do ambiente de trabalho para o desempenho profissional, percebe-se que esse é um aspecto visto de forma positiva pelos funcionários: grande parte dos entrevistados respondeu que o ambiente de trabalho contribui muito para o exercício da função.

Outro número interessante diz respeito às ações promovidas pelas empresas para manter os funcionários motivados. De acordo com os entrevistados, mais da metade das empresas não investe em ações para reforçar a satisfação dos funcionários. Entretanto, ainda assim, grande parte deles consegue encontrar certa satisfação em trabalhar na organização.

Em relação às ações que as empresas poderiam adotar para tornar o emprego mais atraente, verifica-se que a sugestão com maior índice de respostas foi o Plano de Carreira. Dessa forma, conclui-se que grande parte dos colaboradores busca, além de boa remuneração, o crescimento profissional na organização.

Sobre a importância do endomarketing como ferramenta dentro das empresas, quase a totalidade dos entrevistados considera extremamente importante ou importante haver ações e programas com o intuito de melhorar o ambiente de trabalho e promover a satisfação dos colaboradores. O índice irrisório de 1,54% dos entrevistados que consideram pouco

importantes tais medidas talvez indique o desconhecimento por parte deles dos reais benefícios de um programa estruturado de endomarketing.

De acordo com a pesquisa, os funcionários almejam crescimento dentro da organização e quando há por parte do empregador a oferta de benefícios, eles se tornam mais comprometidos e produtivos. Fica evidente que são as pessoas o grande diferencial para o crescimento e alcance dos objetivos organizacionais.

Sugestões e Recomendações

A pesquisa não esgota o tema e tampouco restringe o uso da ferramenta do endomarketing ao segmento farmacêutico. Essa é uma ferramenta que pode ser utilizada por todas as organizações que buscam promover a satisfação e a motivação dos seus funcionários. Seria oportuno aplicar esta pesquisa em um universo mais abrangente de empresas farmacêuticas, ou mesmo, em empresas de outros segmentos. Com isso, os resultados obtidos neste trabalho poderiam ser comparados com novos estudos e formar um panorama mais amplo, traçando a atual relevância do endomarketing nas empresas.

Portanto, foi atingido o objetivo principal do presente estudo, ao se constatar que funcionários valorizados e reconhecidos se tornam aliados da empresa, oferecendo serviços diferenciados, atendimento de excelência.

Considerações Finais

Ao longo deste trabalho levantou-se a importância do endomarketing como ferramenta de qualidade no atendimento, levando-se em consideração a competitividade acirrada em que se encontram as organizações na atualidade.

Para a elaboração de todo o trabalho, preciosa foi a realização de pesquisa bibliográfica em obras de vários autores renomados, com o principal objetivo de mostrar conceitos e características de marketing, endomarketing e qualidade no atendimento, para se demonstrar uma melhor forma de conquistar e fidelizar consumidores cada dia mais exigentes, num cenário altamente concorrido.

Os consumidores comandam os passos do mercado e as empresas devem buscar atender e superar as suas necessidades e desejos, buscando a eficácia constante. Possuir clientes satisfeitos é primordial para qualquer negócio ser bem-sucedido, pois são eles quem

têm o poder de decisão. Portanto, fica evidente que o foco deve ser sempre o cliente e suas necessidades, e à empresa resta apenas encantá-los de forma especial e inesperada.

De acordo com as ideias dos autores consultados e da análise dos dados levantados, foi fácil constatar ainda que é imprescindível a participação de toda a equipe, principalmente dos líderes das organizações, na busca de melhorar sempre a qualidade no atendimento, pois essa é a única maneira de se garantir no mercado.

O atendimento com excelência deixa de ser um padrão para se tornar um diferencial, criando uma relação de confiança entre funcionário e empresa e entre empresa e clientes, formando relacionamentos duradouros.

O desenvolvimento da pesquisa de campo sobre endomarketing como ferramenta de qualidade no atendimento veio complementar a pesquisa bibliográfica e possibilitar a construção de um panorama de como essa prática tem sido utilizada em algumas empresas do segmento farmacêutico na cidade de Londrina-Pr.

O marketing externo é uma estratégia muito utilizada nas organizações como forma de reter e fidelizar clientes. O objetivo das empresas sempre foi satisfazer seus clientes em prol do lucro e sobrevivência no mercado, mas, com o passar do tempo, o comércio foi se modificando, a concorrência foi se tornando cada vez mais acirrada e os consumidores ainda mais exigentes. Só apresentar bons produtos e preços não basta, o cliente exige ser bem atendido.

Por esses motivos, cabe às organizações perceber que precisam oferecer muito mais, pois qualquer erro pode comprometer o negócio e levá-lo ao fracasso. Percebe-se a importância da prática do endomarketing ou marketing interno, que vem sendo utilizado mas tem potencial para ser usado muito mais, como uma importante ferramenta complementar na estratégia da gestão, que tem como principal objetivo integrar a equipe, desenvolver um ambiente agradável e produtivo, buscando a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, fazendo com que eles se sintam valorizados e motivados.

As empresas têm ciência de que seu maior capital são as pessoas e, presencia-se cada vez mais um movimento em direção às práticas que possam satisfazer o colaborador no ambiente de trabalho e estancar a alta rotatividade.

Neste contexto, o endomarketing tem se mostrado benéfico para as organizações, pois, na medida em que os funcionários se sentem valorizados e motivados, tendem a ser

mais comprometidos com suas atribuições e, conseqüentemente, apresentar um desempenho superior, gerando resultados positivos para a organização.

O mercado oferece os mesmos produtos e serviços, e as empresas que possuem uma vantagem competitiva se sobressaem em relação aos seus concorrentes. Um bom atendimento liga a organização ao cliente e, o consumidor quando obtém um atendimento especial e diferenciado, se torna fiel à empresa.

Em se tratando de funcionários responsáveis pelo atendimento direto ao cliente, como no caso das farmácias, essa questão adquire maior relevância e exige grande empenho dos que ocupam a linha de frente. Afinal, os atendentes podem ser considerados o cartão de visita da empresa e, dentro do segmento farmacêutico, isso adquire amplitude, pois o cliente exige um atendimento mais humanizado.

Na análise dos dados obtidos, pode-se observar que os colaboradores das farmácias pesquisadas são em sua maioria atendentes de balcão, ou seja, são os responsáveis por toda a rotina de atendimento ao cliente. Fica evidente, nesse caso, que para esse tipo de estabelecimento se faz fundamental adotar práticas para a melhoria do atendimento e, percebe-se nesse campo um terreno fértil para o uso do endomarketing.

Contudo, é alto o índice de respostas que atestam a falta de políticas dentro das farmácias pesquisadas para manter os funcionários, o que comprova que, apesar da extrema importância de uma gestão voltada para as necessidades dos funcionários, ainda são poucas as iniciativas formais que objetivam aumentar a satisfação do colaborador e promover seu desenvolvimento profissional.

O paradoxo desse cenário reside justamente no índice de satisfação dos colaboradores. Haja vista que a maioria dos entrevistados se sentem parcialmente satisfeitos, pode-se inferir que o alcance de um índice mais expressivo não seria um grande desafio. Ao contrário, pequenas mudanças implementadas poderiam impulsionar ainda mais a motivação dos funcionários e, deste modo, alavancar os resultados das empresas. Além disso, o alto número de respostas afirmando que o ambiente onde atuam contribui muito para o desempenho das atividades com qualidade, reforça o caráter de satisfação geral entre o grupo pesquisado.

Logicamente, mesmo com uma média geral ampla de satisfação, as empresas devem buscar o aperfeiçoamento contínuo. Neste sentido, a pesquisa exemplifica diversas

possibilidades que poderiam ser adotadas pelas farmácias para tornar o emprego mais atraente. Dentre elas, a principal prática seria o Plano de Carreira, o que possibilita entender que um dos principais anseios dos funcionários é o desenvolvimento de suas carreiras. Muitas empresas já entendem o valor de propiciar benefícios aos funcionários, e investem cada vez mais nessa prática para se destacar no mercado. As que adotam esta política, geralmente, costumam figurar nas listas de melhores empresas para se trabalhar.

Tanto pela pesquisa bibliográfica quando pelos resultados obtidos com a pesquisa de campo, constata-se que a utilização do endomarketing pelas empresas pode gerar ótimos resultados. Conforme mencionado anteriormente, essa ferramenta, quando bem estruturada, transforma os colaboradores em verdadeiros clientes internos da empresa e como tal, devem ter seus desejos satisfeitos. Depois de a empresa tornar o funcionário um aliado do negócio, ele provavelmente desempenhará suas funções com muito mais afinco e dedicação. A partir de então, torna-se mais fácil transmitir esse encantamento aos clientes externos, em especial, quando se fala em atendimento. O resultado dessa satisfação pode ser visto na qualidade do atendimento prestado.

Para concluir, frisa-se que a pesquisa apresentada não esgota o tema e, tampouco, restringe o uso da ferramenta do endomarketing ao segmento farmacêutico. Para tanto, o envolvimento das lideranças é fundamental e os gestores devem estar sensíveis aos processos de endomarketing junto aos seus subordinados, sempre procurando novas formas de promover um ambiente de trabalho satisfatório e possibilitando a evolução profissional de seus liderados.

REFERÊNCIAS

BARROS, Claudius D'artagnan C. **Excelência em serviços: uma questão de sobrevivência no mercado**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 137 p.

BEKIN, Saul Faingaus. (Org.). **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995. 150 p.

BERNARDO, Alinne Pontes. **Percepção da qualidade de serviços sob a ótica do cliente interno: estudo de caso da Dcc/ Suplan**. João Pessoa, PB: 2009.

BRITO, Neusa de Moura. **Aplicando o endomarketing na biblioteca do CNEC-GEISEL: Capacitando o cliente interno para conquistar o cliente externo**. João Pessoa/PB: UFPB, 2011.

BRUM, Analisa de Medeiros. (Org.). **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa.** São Paulo: Integrare, 2010. 255 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 610 p.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 428 p.

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora.** Porto Alegre: Dublinense, 2011.

FREEMANTLE, David. **Incrível atendimento ao cliente.** São Paulo: Makron Books, 1994. 199 p.

HOOLEY, Graham; PIERCY, Nigel F.; NICOULAUD, Brigitte. (Tradução de Luciane Pauleti e Sonia Midori). **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo.** 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. 349 p.

LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2009.

SERVILHA JUNIOR, Vicente. **Assim nasce uma empresa: uma história para você que tem ou pensa um dia ter seu próprio negócio.** Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

SILVA, Severino Francisco da. **Marketing de serviço: Fundamentos, análises e prática no setor de saúde.** Maceió: Eduval, 2005. 237 p.

SLACK, N. et al. **Gerenciamento de operações e de processos: princípios e práticas de impactos estratégicos.** Porto Alegre: Artemed, 2006. 404 p.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação.** 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 263 p.

WHITMORE, John. **Coaching para aprimorar o desempenho: os princípios e a prática do coaching e da liderança/ desenvolvendo o potencial e o propósito humanos.** São Paulo: Clio, 2012.