A Comunicação Interna, o Marketing Interno e o Endomarketing Como Ferramentas Para o Sucesso de Uma Empresa Familiar: Um Estudo de Caso da Müller Alimentos [1]

DAMIÃO, Anna Karoline Cavalcante [2]

Resumo

Este estudo tem por objetivo apresentar a importância de três planos de comunicação voltados para o público interno de uma empresa familiar. São eles: Comunicação interna, que é um plano com ações que visão melhorar o relacionamento entre empresa/funcionários, e funcionários/funcionários; Marketing interno, que capacita os funcionários, que são chamados de colaboradores, para melhor atender o cliente final; E o plano de Endomarketing, pois trata o funcionário como cliente interno, com ações de motivação e programas de incentivos, esse plano faz com que o funcionário compre a imagem da empresa em que trabalha. Para melhor ilustrar essas características como fonte de sucesso, foi realizado um estudo de caso de uma empresa familiar que utiliza esses três planos de comunicação como receita para seu sucesso e crescimento.

Palavras-chave: comunicação interna; marketing interno; endomarketing; empresa familiar.

Introdução

O presente artigo traçou a importância de valorizar e incentivar os colaboradores de uma empresa por meio da comunicação interna em conjunto com as ações marketing interno e de endomarketig, que ao contrário do que muitas pessoas pensam, essas duas últimas, têm significados distintos dentro de uma organização.

Considerada uma das áreas ligadas a comunicação empresarial, a comunicação

---

[1] Trabalho apresentado na Divisão Temática de Relações Públicas e Comunicação Organizacional, da Intercom Júnior – Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

[2] Graduada em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo, pelo Centro de Ensino Unificado de Teresina (CEUT). Cursando Lato Sensu em Comunicação Empresarial pela Universidade Metodista de São Paulo (UMESP).

interna possui atualmente um papel de destaque dentro da comunicação de uma empresa. Visando criar laços entre os colaboradores internos e a empresa, a comunicação interna valoriza os funcionários como os elementos mais importantes de uma comunicação.

> Comunicação tem a ver com as influências externas que recebemos (como sensação, percepção). Tem a ver com os processos internos (como interpretação, compreensão, significado, atribuição, atenção). E tem a ver com as influências externas que provocamos em nossos semelhantes. Mas, acima de tudo, a comunicação tem a ver com relacionamento, interação, conectividade, convivência, coesão, compartilhamento, cooperação, comprometimento, aprendizado, mudança, inovação. E também com ética, transparência e responsabilidade. (MILEIDE, 2007)

Outro aspecto que colabora significativamente para um quadro de funcionários comprometidos e motivados, além de melhor produtividade e qualidade de vida no trabalho, são as ações de marketing interno e as de endomarketing que indo de contraponto com o que a maioria pensa, possuem significados diferentes, apesar de ambas serem voltadas para o público interno de uma empresa, a primeira possui como principal foco o público externo, pois trabalha suas ações junto ao público interno de uma organização motivando-os a melhor atender o público externo, ou seja seu cliente final. Já o endomarketing, segundo Inkotte (2000) "é a assimilação do conceito de cliente interno em seu sentido primordial: o de consumidor de bens e serviços oferecidos pela empresa, que neste caso em especial transforma-se no próprio produto: o produto-empresa."

Num segundo momento da pesquisa, foi abordado um estudo de caso de uma empresa familiar que apresenta de forma coerente como essas três ações de comunicação e gestão de uma empresa podem se tornar aliadas ao sucesso, tornando-a cada vez mais competitiva dentro do mercado que a abrange.

1. Comunicação interna nas organizações de cunho familiar

Uma organização que valoriza o bom relacionamento entre líderes e funcionários; funcionários e seus empregos e funcionários e outros funcionários contribui de forma decisiva para uma aplicação coerente de ações de comunicação dentro da empresa, e conseqüentemente, para o seu sucesso.

Com o passar do tempo as relações capital/trabalho foram deixando de ser regidas pelo autoritarismo e o Departamento de Pessoal, que desenvolvia seu trabalho baseado apenas nas funções de fiscalização e punição com atividades voltadas para rotinas de admissão e demissões, folhas de pagamento e etc.

Segundo Izolda Cremonine (2006), "a comunicação interna praticada nessa época era via de mão única, feita através de circulares caracterizadas por linguagem rebuscada, que tornava impossível a assimilação da mensagem e que, além disso, eram impressas de maneira pouco atraente, criando uma situação que dificultava sua leitura".

Com a influência da globalização e a exigência de funcionários cada vez mais capacitados para o mercado de trabalho, as empresas passam a tomar atitudes baseadas na participação e no envolvimento do funcionário com a empresa, e ainda de acordo com Izolda Cremonine (2006) é a partir desse momento que o antigo DP cede lugar para a área de Relações Humanas, que desenvolve suas funções de maneira mais abrangente.

> Gradativamente, a comunicação interna passa a via de duas mãos. A mídia interna torna-se mais dinâmica e mais atraente. As publicações são objeto de projetos editoriais criteriosos, empenhados na busca de linguagem e estilo adequados à cultura empresarial e ao perfil do leitor; e na criação de editorias variadas, direcionadas a temas relacionados à organização e também a vida pessoal do funcionário e de sua família. (CREMONINE, 2006, p. 32)

Existem diversas ações de comunicação interna, a que tem crescido com mais freqüência é a comunicação impressa, são elas: Jornais internos; boletins informativos e até revistas. Este segmento acaba deixando de lado a comunicação oral tão importante quanto à impressa. Conforme Torquato (2002), "a comunicação interna, portanto, deve ser entendida como um feixe de propostas bem encadeadas, abrangentes, coisa significativamente maior que um simples programa de comunicação impressa".

As comunicações orais também são tão importantes quanto à comunicação impressa, porém não recebem tratamento compatível e essa forma de comunicação acaba sendo esquecida pelos profissionais.

> Para se ter ideia da importância das comunicações orais, basta lembrar que elas estão no cerne dos problemas de relacionamento intersetores ou na raiz das soluções de integração horizontal/vertical. Muitas questões pendentes poderiam ser resolvidas por meio de uma receita que inclui, necessariamente, baterias de contatos, reuniões de integração, avaliação, análise, controle e *feedback*. Como se percebe, as comunicações orais merecem atenção. (TORQUARTO, 2002, p. 202)

As empresas familiares apresentam características que impactam no uso da comunicação interna de forma bastante peculiar. Na maioria das vezes as empresas de cunho familiar apresentam um comando único e centralizado. Nesses tipos de organizações é comum percebermos a dificuldade em separar o emocional do racional, sendo que a primeira característica quase sempre prevalece, e a empresa acaba criando laços também entre os empregados que não possuem vínculo familiar. Esses laços afetivos, por sua vez, acabam se tornando um problema dentro da organização, pois

influenciam diretamente os comportamentos, relacionamentos e decisões tomadas dentro da empresa.

> Dentro de uma empresa familiar, onde o contato entre os colaboradores se dá de maneira mais informal e amigável, é preciso investir na satisfação pessoal, na integração dos funcionários e na construção de um ambiente de trabalho saudável. Tal postura implica em maior envolvimento e, consequentemente, um maior compromisso com a empresa. A excelência no atendimento ao cliente será apenas uma das consequências do bom relacionamento interno. (BATISTA, ATT ALL 2009, p. 02)

Para Matos (2009), no caso da empresa familiar, a comunicação interna se consolida através do reconhecimento da função estratégica da comunicação como instrumento de gestão corporativa, de integração do corpo funcional e de fidelização dos clientes externos:

> As lideranças que se identificam à cultura do diálogo conseguem alcançar a superação de desafios e metas, pela concretização de um ambiente organizacional de coesão e corresponsabilização por resultados. E, ainda, pela capacidade de ouvir e compreender as reais necessidades dos clientes e as tendências do mercado. (MATOS, 2009)

Um ambiente de trabalho mais amigável favorece a comunicação interna, esse tipo de relacionamento pode dar mais confiança ao funcionário em relação a seu cargo e o encoraja a manifestar idéias e sugestões, que pode originar inovações e identificar soluções rentáveis para a empresa.

2. O marketing interno e o endormarketing nas organizações

O marketing interno trata o funcionário da empresa como colaborador. Work Shops, treinamento e capacitação de funcionários, apresentação dos produtos ou serviços que a empresa oferece são algumas das ações que são responsáveis pelo melhor desempenho desse colaborador dentro de determinada organização. Como o colaborador está diretamente ligado ao público final, o marketing interno favorece uma relação de melhor qualidade entre os colaboradores e o público final, gerando mais lucros para a empresa. Segundo Kotler (1998) “marketing interno é a tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores”.

De acordo com Bekin, entendemos que para que possa haver uma boa integração entre os colaboradores da empresa e seu cliente final, é preciso que o marketing interno esteja presente dentro de todas as áreas de uma organização:

> É um ambiente que se cria a partir do momento em que todos aqueles que formam a empresa se comprometam numa ação marcada por valores de cooperação rumo ao objetivo final: satisfazer o cliente, dando-lhe a qualidade esperada. Para chegar a este resultado, é fundamental renovar a própria concepção de marketing, que não pode ser visto mais como uma atividade isolada. É preciso que a realidade do marketing esteja presente na empresa de ponta a ponta do departamento de finanças às vendas, do desenvolvimento do produto aos recursos humanos etc. Só assim todos poderão compreender a necessidade de que suas ações estejam orientadas para o cliente como parte da estratégia final da empresa. (BEKIN, 1995, p. 07)

As empresas precisam compreender que o marketing interno precisa ser aplicado antes de lançarem promessas aos clientes externos com publicidades e propagandas ofertando seus produtos e ou serviços, pois os seus funcionários precisam estar preparados para atender as demandas que surgirão. Kotler (1998) completa dizendo que "de fato, marketing interno deve vir antes de marketing externo. Não faz sentido a empresa prometer serviço excelente antes de seus funcionários estarem preparados para isso".

Quando o marketing externo vem antes que o marketing interno seja implantado, podemos perceber que os funcionários não possuem ao seu alcance informações necessárias para satisfazer às necessidades do cliente, e se quer têm a possibilidade de tomar uma decisão acertada, sem que o gerente ou diretor os autorize. Grönroos (1993) destaca que "o principal objetivo, é claro, é gerenciar os recursos humanos e implementar programas internos de ações, de forma que os empregados se sintam motivados a assumir o comportamento de 'marketeiros de plantão'".

Grönroos (1993) ainda acredita que:

> [...] para abranger uma variedade de atividades internas, que não são novas em si próprias, mas que enfocadas desta maneira, oferecem uma nova abordagem ao desenvolvimento de uma orientação para serviços gerando um interesse por clientes e por marketing entre funcionários da empresa.(GRÖNROOS, 1993, p. 283)

Atender de forma coerente o cliente externo tornou-se uma necessidade para os funcionários de uma organização. Para Kotler (2003) "o objetivo do marketing interno é tratar os empregados como um grupo de clientes". Com isso, surge um novo termo no cenário empresarial, o cliente interno. Consequentemente surge uma tendência para tratá-lo: o endomarketing.

Segundo Silveira e Tófani (2007) o endomarketing surge com uma única proposta de motivar e conquistar o cliente interno, visando simplesmente a satisfação desse novo nicho de mercado.

As facetas do endomarketing têm se tornado cada vez mais uma ferramenta

precursora para o sucesso de uma organização, e em virtude disso ela se torna indispensável dentro de uma empresa. Segundo Violin (2003) endormarketing "é toda e qualquer ação de marketing voltada para a satisfação e aliança do público interno."

É importante destacar a diferença entre o marketing interno e o endomarketing, o marketing interno é destinado ao público interno com o foco voltado ao melhor atendimento do público externo e o endomarketing tem suas ações totalmente voltadas ao público interno e os enxerga como primeiro cliente da organização.

> O marketing interno tem no cliente externo o seu mercado-alvo e a partir disso treina seus funcionários para atender os clientes. No marketing interno, a empresa confecciona seu produto, que será ofertado no mercado, enquanto que no endomarketing a empresa é o seu produto e o foco é no cliente interno como um segmento de mercado e adapta sua empresa para conquistar e motivar seus funcionários. (INKOTTE, 2000, p. 84)

Dias (S/D) afirma que: "as pessoas nas organizações possuem necessidades muito específicas e são atingidas pela comunicação de maneira direcionada, mas explícita do que normalmente acontece com o consumidor comum".

O endomarketing é utilizado nas empresas relacionado tanto a comunicação quanto à motivação, permitindo a empresa ter uma melhor relação com seus colaboradores, tornando-os primeiros clientes da empresa e fazendo com que eles atuem conhecendo os objetivos e metas da organização. "É importante que os colaboradores se tornem aliados das empresas". (VIOLIN, 2003).

Palestras motivacionais, cafés da manha com o presidente da empresa, eventos e ações de incentivo fazem parte do programa de endomarketing de muitas organizações. Essas ações fazem com que o cliente compre a imagem da empresa e passe a agir como parte integrante da empresa, notando cada vez mais a importância do seu cargo dentro da organização.

3. ESTUDO DE CASO: Empresa Müller alimentos

Histórico

A empresa Müller alimentos atua há seis anos no setor atacadista de alimentos, com sede na cidade de Imperatriz no estado do Maranhão, a empresa é responsável pela distribuição de seus produtos em várias cidades do estado.

O quadro de funcionários da Müller alimentos é composto por um total de 29 funcionários que estão divididos nos cargos de: gerência, supervisão, CPD, logística, vendas e reposição. Desse total de funcionários três deles tem relação de parentesco com o senhor Müller Fontinelle, que é o diretor e proprietário da empresa,

caracterizando-a uma empresa de cunho familiar. Outra prerrogativa que deixa claro que a empresa é uma empresa familiar, é o interesse do diretor em que seus filhos cheguem a assumir a direção da empresa e que ela seja passada por muitas gerações da sua família.

Na figura 1, observa-se um organograma das funções exercidas dentro da empresa. No topo administrativo está o diretor e proprietário da empresa. Logo abaixo se encontra o gerente e o supervisor de vendas, este último sendo ocupado por uma pessoa com grau de parentesco com o diretor da empresa. Subordinado aos três está o setor de vendas, o de reposição, o de CPD e o de logística, sendo que no primeiro e no último também atua uma pessoa com grau de parentesco ao proprietário da empresa.

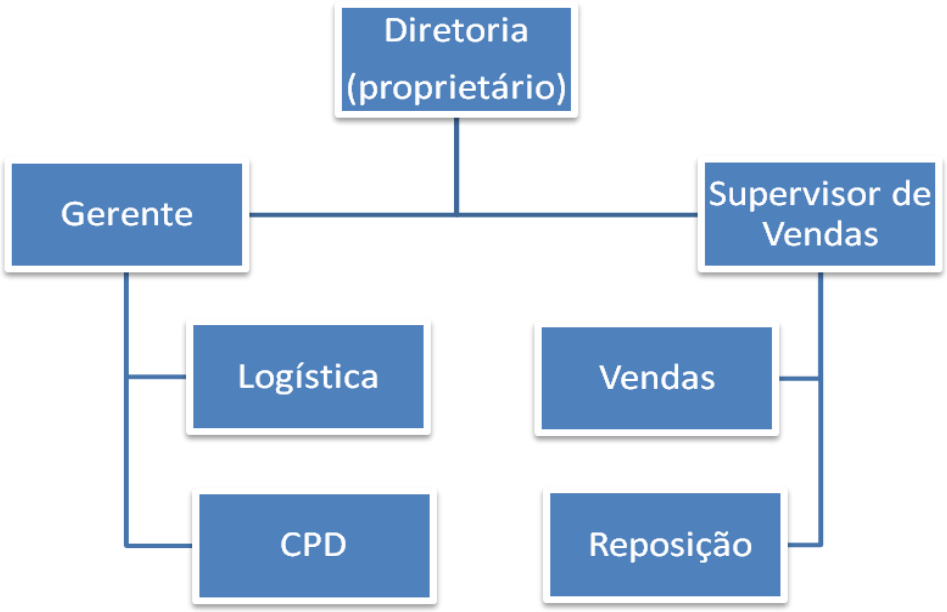

Figura 1: Organograma das funções da empresa Müller Alimentos

Observou-se durante a pesquisa realizada que existe uma grande cooperação entre os funcioários, e que as relações familiares existentes acabam tornando a comunicação um instrumento natural de interação dentro do âmbito empresarial.

Durante a pesquisa foram entrevistados o diretor da empresa e alguns funcionários, com a finalidade de melhor conhecer o funcionamento da empresa relacionada à comunicação interna e ao marketing interno.

Perguntados sobre a importancia da comunicação interna dentro da organização, todos reconheceram ser importante, apesar de apenas o diretor saber definir o que significa. O proprietário acredita na comunicação interna para a melhor produção de seus funcionários. “E apesar de não existir um setor de comunicação ou algum

profissional capacitado exclusivamente para tal função, ela é exercida com bastante responsabilidade pelo supervisor de vendas". Explicou Müller Fontinelle, proprietário da empresa.

Os meios de comunicação usados na empresa para melhor promover a comunicação interna são: Quadro de aviso; Jornal Mural; E-mails; Comunicação face-a-face/reuniões. O diretor da empresa diz que mesmo com esses esquemas de comunicação interna existem falhas e algumas informações acabam sendo perdidas. O diretor ainda acredita que se em sua empresa houvesse um setor de comunicação, provavelmente essas falhas não aconteceriam, "estamos estudando para o futuro a implementação de um setor de comunicação para a empresa", argumentou o proprietário.

Quando foi feito referência no momento da pesquisa sobre a relação de marketing interno e de endomarketing dentro da sua organização, o proprietário não soube explicar se havia ou não essas ações em sua empresa. Somente a partir do momento em que foram citadas algumas ações de marketing interno e de endomerketing foi que ele se familiarizou com o assunto e explicou que essa era a função do gerente.

As ações de marketing interno e de endomarketing promovidas pela empresa são: Treinamento de novos funcionários; capacitação e aperfeiçoamento de funcionários; apresentação dos produtos aos funcionários, descrevendo suas características e funções; Eventos; Programas de incentivos, premiações aos funcionários que atingirem metas determinadas pela empresa.

Tanto os funcionários quanto o diretor caracterizaram como sendo de extrema importância as ações de marketing interno e de endomarketing dentro da empresa, "para isso estamos sempre treinando, capacitando e mantendo os funcionários motivados dentro da empresa", disse Müller Fontinelle, proprietário. "Essas ações estimulam nossa produção, e fazem com quê conhecendo melhor o produto que a empresa oferece possamos vendê-lo melhor, além do que quando estamos sendo motivamos a trabalhar dentro de uma empresa com a qual "vestimos a camisa", nós funcionários, nos sentimos satisfeitos com nosso cargo, e nos consideramos parte integrante e responsável pelo sucesso e crescimento da empresa." Explicou Francisca, funcionária de vendas.

Conforme se observou, todos tem acesso à informação e as decisões tomadas na empresa são transparentes, apesar de ser uma empresa familiar isso não significa que a organização favoreça apenas os membros da família. O proprietário deixou claro

durante a entrevista que todos os funcionários podem evoluir dentro da empresa e o que caracteriza essa evolução nas palavras dele são os quesitos: Experiência e capacitação.

Considerações finais

Este artigo explanou sobre a importância da comunicação interna em conjunto com as ações de marketing interno e endomarketing para o sucesso de uma empresa de cunho familiar.

Através do estudo de caso da empresa Müller Alimentos tornou-se possível perceber que com uma boa estrutura de comunicação interna e ações de marketing interno e endomarketing é possível se firmar no mercado com mais agilidade.

Em decorrência da pesquisa foi possível entender que uma comunicação interna de sucesso é aquela em que os funcionários se comunicam de forma contínua e informal entre os diversos níveis da organização e transmitem para o público a mesma concepção acerca da empresa a qual integram. Além disso, é importante que as organizações familiares valorizem a interatividade entre os funcionários e proporcionem um diálogo aberto.

Em relação ao marketing interno e ao endomarketing podemos compreender quão grande é a importância de suas ações dentro de uma organização, por treinar, capacitar e sempre manter seus funcionários cada vez mais motivados e satisfeitos em trabalhar na empresa.

Referências

BATISTA Christiane Matos, Christiane Matos,CONCEIÇÃO, Cristiane Batista da, CHAVES, Raquel Brabec Ribeiro, FELIZOLA,Matheus Pereira Mattos. **Relevância da Comunicação Interna enquanto Ferramenta para o Fortalecimento da Cultura Organizacional de uma Empresa Familiar do Setor de Turismo em Sergipe.** IN: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, XXXII, 2009, p. 02**.** Curitiba. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-0532-1.pdf> Acesso em: 20 de maio de 2010.

BEKIN, Saul Faingaus**. Conversando sobre endomarketing: um ciclo de entrevistas com Saul Faingaus Bekin.** São Paulo. Makron, 1995. p. 07.

CREMONINE, Izelda in NASSAR, Paulo (org.), at all. **Comunicação interna: a força das empresas.** ABERJE 2006 v.2. p 32.

DIAS, José Geraldo Gaurink. **Utilização do endomarketing como recurso estratégico para melhoria da produtividade**. *Endomarketing, S/D* Disponível em: <http://www.endomarketing.com/diversos/1k.pdf> Acesso em: 30 de maio de 2010.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1993. p. 27 e 283.

INKOTTE, A. L. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico.** 2000. p.74 e 84. Dissertação de Mestrado. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC.

MATOS, G. **Comunicação estratégica para empresas familiares.** *RH*, 2009. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/5859/comunicacao-estrategica-para-empresasfamiliares.html>. Acesso em: 27 de maio de 2010.

MILEIDE, Aline. **A comunicação interna e o endomarketing como fatores estratégicos nas organizações.** *Web Artigos*, 2007. Disponível em: Acesso em: 22 de maio de 2010. <http://www.webartigos.com/articles/2621/1/A-Comunicaccedilatildeo-Interna-E-O-Endomarketing-Como-Fatores-Estrateacutegicos-Nas-Organizaccedilocirces/pagina1.html>

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1998. p. 40 e 58.

SILVEIRA, Renata Medeiros e TÓFANI, Flávio**. Endomarketing: Ferramenta de gestão para motivar e conquistar o cliente interno.** *ABERJE*, Belo Horizonte 2007, p. 09. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=405>. Acesso em: 30 de maio de 2010.

TORQUATO, Galdencio. **Cultura – poder – comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** Editora pioneira 2002. p. 202.

VIOLIN, Fabio Luciano**. Endomarketing**. *Portal do marketing*, 2003. Disponível em: <http://portaldomarketing. com.br/artigos/endomarketing.htm>. Acesso em: 30 de maio de 2010.