

6

Considerações Finais

Este capítulo apresenta as conclusões deste estudo, as recomendações gerenciais e as recomendações para futuras pesquisas, buscadas a partir da análise dos casos das empresas A e B, discutidas nos capítulos 4 e 5.

6.1

Conclusões

Este trabalho buscou apresentar como o marketing interno é entendido e praticado por empresas de serviços, mais especificamente de seguros e capitalização, na realidade brasileira, a fim de construir um conhecimento mais aprofundado sobre o tema. Cabe lembrar, que as conclusões deste trabalho foram tiradas a partir da análise dos programas de marketing interno das duas organizações pesquisadas. Portanto, não devem ser generalizadas para demais empresas de seguros e capitalização, ou quaisquer outras de serviços, pois o fato de ambas terem a mesma história até o ano 2000, quando se separaram, pode ter influenciado em seus resultados semelhantes.

As duas empresas estudadas tratam o marketing interno como uma maneira de gerar maior engajamento dos funcionários no desenvolvimento da empresa. Isto é feito com abordagens diferentes, sendo que, na empresa A, através de incentivos que motivam e satisfazem os empregados, e, na empresa B, pelo desenvolvimento de um programa de comunicação interna. Não cabe a este estudo apontar se existe uma maneira mais correta para tal, pois as duas têm seus pontos fortes e fracos. O que foi percebido, entretanto, é que ambas demonstram resultados positivos quanto à participação dos empregados, que cada vez mais desejam “ajudar” suas empresas, mas que, ao mesmo tempo, não conseguem exercer plenamente a participação, porque a cúpula não lhes dá mais poder de atuação. Um exemplo disso é a não inclusão dos funcionários nas decisões estratégicas da empresa.

Isto reflete que os próprios executivos não estão preparados a aceitar o conceito de marketing interno, pois significaria que o principal foco da empresa passaria, então, a ser a ação consciente dos funcionários. Em consequência, parte do poder também passaria das mãos da cúpula para a base.

O foco do marketing interno, adotado por estas empresas, de ser voltado ao engajamento dos funcionários, se alinha à conceituação de Berry e Parasuraman (1995). Todavia, este não é o único objetivo das teorias encontradas sobre o assunto, que ainda defendem a orientação de mercado como uma forma de gerar melhores resultados organizacionais, através do empenho dos empregados, que passariam a ter maior foco no cliente.

Nas empresas pesquisadas, a orientação de mercado é estimulada através de treinamentos, palestras e campanhas internas, mas ainda não é difundida em todos os funcionários. Nas áreas que mantêm mais contato com o cliente, existe maior entendimento de orientação de mercado do que nas de apoio, como foi mostrado na empresa A, onde os funcionários do *call center* demonstraram ter mais foco no cliente do que os das demais áreas. A razão atribuída a isso são os treinamentos mais focados nestes objetivos, o que acarreta níveis de orientação de mercado diferentes dentro da mesma organização.

Mesmo que esta variação de níveis de orientação de mercado possa ser ocasionada pela própria empresa, por treinar seus funcionários com enfoques diferentes, a questão de o pessoal de contato ter uma visão mais focada no cliente, do que o pessoal de apoio também foi apontada por Brooks et al. (1999). Em seu estudo, estes autores demonstram que a percepção de qualidade dos empregados de contato e de apoio *são* diferentes uns dos outros. Para estes primeiros, os níveis de expectativa de serviço e de qualidade de serviço são mais altos do que para estes últimos. O motivo para tal seria porque o pessoal de contato sofre mais pressão por parte dos clientes, com quem interage diretamente.

O estudo de Brooks et al. (1999), entretanto, não reconhece as implicações que estas diferentes percepções têm na implantação de um programa de marketing interno, e, em nenhuma outra literatura, a existência de variação de grau de orientação de mercado, dentro de uma mesma empresa, sequer foi mencionado.

Portanto, a presente pesquisa serve para ressaltar aos planejadores de um programa de marketing interno, que eles devem reconhecer que existem diferenças de orientação de mercado, dentro de uma mesma empresa, e que isso varia com o nível de contato que cada área tem com o cliente. Assim, a implantação de um programa de marketing interno não deve ser tratada uniformemente, mas dar maior ênfase ao foco no cliente, às áreas de apoio, a fim de acompanhar o desempenho dos funcionários da linha de frente.

Outro ponto que deve ser ressaltado é a existência de características organizacionais que igualmente ajudam e dificultam o desenvolvimento do programa de marketing interno. Toma-se, por exemplo, a cultura da empresa. A história da empresa B, e, conseqüentemente, da empresa A, sempre demonstrou preocupação em valorizar seus funcionários. Ao mesmo tempo em que ela busca a valorização, a fim de ter maior engajamento destes, ela dificulta a delegação de poder e a comunicação de decisões estratégicas aos empregados, visto que a maioria dos executivos não pratica estas ações.

O marketing interno de ambas as empresas, então, só se alavancou quando elementos externos passaram a influir em suas realidades. Na empresa A, este conceito só surgiu formalmente com a chegada do atual Diretor de Marketing, vindo de outra empresa, cuja forma de gestão é voltada à maior participação e valorização dos empregados. Na empresa B, mesmo que a gerência de eventos e endomarketing já existisse, foram as mudanças ocorridas após a parceria com a empresa XYZ, reconhecidas pelos entrevistados, que proporcionaram as melhoras deste programa. Portanto, foi necessário uma nova visão organizacional, vinda de fora das empresas, para que as práticas exercitadas em um programa de marketing interno ganhassem força.

Estes fatos demonstram que existe uma diversidade de culturas atuantes nestas empresas, mas que não devem ser encarados como algo perturbador. A mescla entre a cultura empresarial existente nas empresas A e B, com as novas culturas externas, vindas de outras organizações, proporcionou que o marketing interno se alavancasse. Portanto, deve ser reconhecido que juntar os pontos positivos destas culturas é benéfico ao desenvolvimento de um programa desta natureza. Quanto aos pontos negativos, que dificultam seu crescimento, é necessário atentar a eles e adaptá-los a esta nova realidade organizacional.

Ao analisar a coordenação interfuncional do marketing interno das empresas pesquisadas, verificou-se que o Marketing e Recursos Humanos são responsáveis, em conjunto, por sua administração. Porém, em determinadas atividades que originalmente sempre foram de RH, como treinamentos e recrutamento e seleção, o Marketing, ou a própria gerência de eventos e endomarketing, na empresa B, não participa de seu desenvolvimento. A literatura encontrada sobre este assunto (Berry e Parasuraman, 1995 e Grönroos, 1995) aponta que o marketing interno

deve exercer influência nestas atividades, dando-lhes um novo enfoque, mais voltado para a orientação de mercado e qualidade de serviço.

Estas incoerências entre a prática e a teoria de marketing interno, encontradas não só na coordenação interfuncional, mas em diversos outros tópicos (apontados nos capítulos 4 e 5), não podem ser encaradas somente como uma falha destes programas em não seguir as recomendações da literatura. Também deve ser levado em conta que as próprias teorias têm suas restrições, como foi descrito no capítulo de revisão bibliográfica, ao serem feitas críticas ao conceito de marketing interno e suas atividades.

Alguns autores, como Carvalho et al. (2002) e Faria (2004), defendem que os modelos seguidos pelas empresas brasileiras não são condizentes com a realidade organizacional nacional, devido às diferenças socioeconômicas, históricas e culturais que o Brasil tem com países, como os Estados Unidos, de onde foram originados estes modelos. Um exemplo destas diferenças é encontrado em Carvalho et al. (2002), ao demonstrar que a literatura estrangeira de marketing de serviços eleva o empregado a um patamar de “super-homem”, enquanto que, no Brasil, os mesmos mal são alfabetizados. Mais surpreendente ainda, é a descoberta de que, nos casos estudados por eles, existe um desejo de que os empregados sejam menos intelectualmente dotados, para que, assim, sejam mais obedientes a seus superiores.

Independente das incoerências entre as práticas e as teorias de marketing interno, um ponto importante a favor deste conceito é a percepção positiva dos funcionários, gerada a partir da implantação deste programa, de que a empresa está adotando uma filosofia em que o empregado é o centro de todos os esforços organizacionais. Assim, mesmo que o marketing interno encontre dificuldades em ser implantado, ou que não possua as características idealizadas pelos teóricos, a sua adoção, por si só, já fortalece a relação entre uma empresa e seus empregados.

6.2

Recomendações Gerenciais

A fim de minimizar as dificuldades em implantar um programa de marketing interno e melhorar o ambiente organizacional, algumas medidas são

sugeridas. Estas recomendações são voltadas para as duas empresas do estudo, mas não necessariamente precisam ser restritas a elas. Outras organizações que reconheçam as mesmas dificuldades, também podem se basear nelas.

Primeiramente, divulgar a existência de um programa de marketing interno dentro de cada empresa, para que todos os empregados tenham conhecimento deste. Esta ação servirá para informar aos funcionários de que a companhia está adotando medidas para fortalecer o relacionamento entre ela e seu corpo funcional, o que deverá gerar menos resistência em relação às iniciativas de marketing interno.

A comunicação interna deve ser mais bem desenvolvida, a fim de proporcionar uma via de mão-dupla entre a empresa e os funcionários e lidar com os conflitos interdepartamentais. Esta foi uma das maiores dificuldades apresentadas para o desenvolvimento de um ambiente mais propício ao marketing interno. A maior adoção do diálogo pessoal entre o alto escalão e os empregados pode ajudar a melhorar estas dificuldades.

A interação entre o Marketing (na empresa B, a gerência de eventos e endomarketing) e Recursos Humanos deve ser reforçada, especialmente, em relação ao marketing interno. A falta de participação do Marketing nas atividades de RH cria um distanciamento entre estas duas áreas, que deixa de gerar um aperfeiçoamento do programa de marketing interno. Ambas as áreas têm muito a acrescentar uma à outra neste sentido.

Os treinamentos devem desenvolver mais a orientação de mercado, especialmente para os funcionários das áreas de apoio. Mesmo que estes últimos possam não interagir com os clientes finais da empresa, eles têm que entender o encadeamento de suas atividades e como elas impactam nestes consumidores. O foco destes treinamentos deve ser no melhor atendimento de seus *clientes internos*, para que a transição das informações passadas ao pessoal de contato seja feita de forma mais suave. Esta forma de pensar, deverá, também, ajudar a melhorar a comunicação interdepartamental.

A participação dos empregados nas decisões estratégicas também deve ser uma mudança a ser cogitada pelas empresas. Neste sentido, o programa de marketing interno deve também agir junto aos executivos, esclarecendo o quanto é importante agregar o conhecimento de seus funcionários nas decisões que dizem

respeito ao futuro das organizações. Com esta participação, conseqüentemente, a comunicação vertical fica mais suscetível a ser de mão-dupla.

O *empowerment* é outro conceito que deve ser adotado pelas empresas, e que, também, pode ajudar a criar uma comunicação de mão-dupla. O ato de delegar poder é um voto de confiança por parte dos executivos, de que seus funcionários são capazes de administrar mais responsabilidades. A confiança da cúpula passa, então, a ser dos funcionários, também. Assim, a empresa passa a se descentralizar, diminuindo as diferenças de poder e gerando mais igualdade entre os indivíduos. A comunicação interna passa, então, a não ter tantas barreiras, facilitando a troca entre os níveis hierárquicos.

O tipo de segmentação interna existente nas duas empresas deve ser minimizado, a fim de não gerar tratamentos heterogêneos entre a hierarquia da empresa e seus funcionários. Mesmo que os cargos e atividades dos executivos demandem diferentes formas de trato, isso não deve ser levado ao âmbito pessoal.

As empresas devem usar mais as recompensas não-financeiras, em especial, os elogios, no intuito de estimular seus funcionários. Este incentivo foi bem visto nos relatos dos entrevistados, que se sentiram valorizados com este gesto, especialmente vindo dos altos executivos. Outras formas de recompensas financeiras não convencionais, como os títulos de capitalização dados aos funcionários que mais se destacam por mês, no *call center*, também podem ser disseminadas, pois demonstraram ser uma forma saudável de incentivo.

6.3

Recomendações para Futuras Pesquisas

O fato de haver poucos estudos sobre o marketing interno no Brasil faz com que este tema tenha diversos setores, não só o de serviços, em que futuras pesquisas possam ser realizadas. As duas empresas analisadas neste estudo foram das áreas de seguros e capitalização, em que a maior parte das interações com o cliente final é feita através do corretor. Portanto, o contato com os consumidores destas organizações não é tão direto quanto o de bancos, hotéis e lojas. Uma sugestão é que estudos sejam feitos em companhias de outros setores, nas quais a troca com os clientes seja feita de forma mais direta, o que pode resultar em descobertas diferentes sobre como o marketing interno se desenvolve no Brasil.

A iniciativa de serem feitas mais pesquisas dentro da realidade brasileira é defendida por Carvalho et al. (2002) e Faria (2004), que vêem nestas práticas a oportunidade de gerar resultados que enriqueçam o entendimento de Marketing, no Brasil. Uma abordagem para tal poderia ser feita através de uma maior aproximação dos pesquisadores à realidade das organizações, observando como ela realmente se desenvolve.

Apesar do marketing interno ser voltado aos funcionários, o seu objetivo final é o resultado organizacional. De nada adiantaria ter um programa destes, se os clientes não perceberem uma melhora no atendimento feito a eles. Portanto, estudos futuros poderiam abordar o marketing interno a partir da perspectiva do cliente final, verificando se a qualidade do serviço é melhor em empresas que adotam um programa de marketing interno, do que nas que não o adotam.

Outro aspecto que deve ser explorado é a possível existência de determinadas características do marketing interno que melhor se associam à cultura brasileira. Talvez possa haver uma relação entre a preocupação em motivar e satisfazer os funcionários, mais do que qualquer outro aspecto do marketing interno, e uma cultura paternalista no País.

Futuras pesquisas podem acompanhar como o marketing interno está se desenvolvendo dentro das duas empresas deste estudo. Em ambas organizações, este programa foi implantado há pouco tempo e, portanto, ainda não atingiu a maturidade desejada por seus planejadores. Devido a isso, é importante saber se, com o tempo, novos estudos demonstrarão resultados diferentes dos apresentados nesta pesquisa, refletindo um foco mais amplo e desenvolvido do marketing interno.

Estudos que tenham a mesma finalidade da presente pesquisa, ainda podem pesquisar como o marketing interno de outras empresas de seguros e capitalização são desenvolvidos. Desta forma, podendo gerar comparações entre os dados destas com os das empresas apresentadas neste trabalho.