

1

Descrição do Problema

Este capítulo apresenta a descrição do problema de pesquisa, relacionada ao modo como as empresas brasileiras entendem o conceito de marketing interno e procuram operacionalizá-lo. Assim, após uma reflexão inicial sobre o tema, definem-se os objetivos principal e intermediários do estudo, bem como a sua relevância, delimitações e a estrutura da dissertação.

1.1

Introdução

Em suas primeiras teorias, os estudos de Administração pouco atentavam para a questão da relação entre satisfação, compromisso e desempenho do empregado, considerando-o um entre outros componentes da organização, cujas necessidades eram compreendidas de modo limitado, apenas focalizando-se aspectos financeiros. Somente por volta da década de 1930, as teorias da Administração iniciam uma revolução conceitual sobre este assunto, por meio da Abordagem de Relações Humanas, sob cuja ótica a satisfação de necessidades psico-sociais do empregado passa a ser vista como um dos elementos mais importantes do seu comprometimento com os objetivos organizacionais.

Ao longo do século XX assiste-se a uma evolução dos conhecimentos acerca desta temática, em grande parte devido à contribuição de autores como Maslow, Herzberg e McClelland (Motta e Vasconcelos, 2002), que se preocuparam em desenvolver estudos e modelos de análise que melhor explicassem a natureza e a dinâmica de formação da motivação dos indivíduos para o trabalho. Uma das principais contribuições destes estudos, que costumam ser classificados dentro da Abordagem Comportamental da Administração, é o fato de apontarem para a diversidade de necessidades dos indivíduos, bem como dos aspectos que podem influenciar a sua motivação e, como consequência, o seu compromisso com os objetivos da organização.

Não constitui um foco do presente estudo o aprofundamento de tais teorias. Cabe, no entanto, ressaltar o quanto, ao longo do último século, a visão teórica e prática da Administração aprendeu a perceber a importância dos aspectos humanos, em termos individuais e coletivos, para a obtenção de resultados da

organização, bem como o fato de que estes aspectos não podem ser isolados de outras dimensões da vida organizacional, tais como a estrutura, a cultura, os processos e a comunicação. Os funcionários passam, então, a não mais ser vistos pelos administradores como um custo, e sim um investimento, estes cientes de que a satisfação daqueles resultará em melhores desempenhos pessoais e, conseqüentemente, organizacionais.

Particularmente nas empresas de serviços, nas quais a interação do empregado com o cliente é ainda maior do que na indústria tradicional, desenvolveu-se nas últimas décadas do último século um interesse crescente sobre este tema. Movimentos como o do Desenvolvimento Organizacional (DO) e da Qualidade Total insistiram intensamente sobre a necessidade de conceber um tipo de participação dos empregados que ultrapassassem a mera execução eficiente de tarefas e que focalizassem o seu envolvimento consciente como primordial para que as organizações elevassem as chances de sucesso de sua estratégia de atuação no mercado.

Em paralelo, observou-se, também, ao longo do século XX, uma evolução das teorias sobre o marketing, passando-se, gradativamente, de uma visão meramente focada na venda de produtos para uma abordagem que leva em conta o modo como se constrói a relação com o cliente. Esta última visão foi significativamente reforçada pela literatura de marketing de serviços, a qual, entre outros focos diferentes da abordagem do marketing tradicional, reconhece a importância do empregado para o bom desempenho das organizações. É dentro deste contexto que o conceito do marketing interno despontou, como uma forma de melhorar a qualidade dos serviços através da ênfase nos funcionários da empresa (Berry, 1987) e com o objetivo de criar um ambiente no qual a consciência sobre o consumidor proliferasse na organização (Caruana e Calleya, 1998).

De acordo com Rafiq e Ahmed (2000), o conceito de marketing interno passou por três etapas evolutivas, até o momento. A primeira, que surge no final dos anos setenta, tem na satisfação e motivação dos empregados suas principais preocupações. A fim de satisfazer os seus consumidores, a empresa deveria gerar este sentimento primeiro em seus empregados. Logo, o marketing interno deveria preceder o marketing externo (Kotler, 1998, p.40), focar no funcionário e tratá-lo como um cliente interno da organização.

A segunda etapa na evolução do conceito de marketing interno é caracterizada pela tentativa de se identificar os tipos de esforços que uma organização deve implementar, para desenvolver uma orientação de mercado. O fato de se reconhecer melhor a influência do funcionário sobre o comportamento dos clientes, possibilitou a identificação de novas oportunidades de marketing para as empresas. Agora, havia uma necessidade dos funcionários terem orientações mercadológicas e de vendas. Nesta visão, não adiantava só os empregados estarem motivados e satisfeitos, eles também deveriam ter uma visão voltada para o cliente externo. Ainda mais, para haver qualidade nos serviços, uma boa interação entre os funcionários de contato e os de apoio era fundamental. Logo, o marketing interno passaria a ser uma forma de integrar as diferentes funções que eram vitais à entrega dos serviços ao cliente. A maneira para se obter essa interação e gerar uma orientação de mercado seria através das ferramentas de marketing aplicadas internamente.

A terceira etapa na evolução do conceito de marketing interno estaria associada a uma visão de que este poderia ser um veículo para implementar estratégias nas empresas, através do gerenciamento dos empregados, visando a atingir as metas organizacionais. A idéia de que o marketing interno seria esse mecanismo de implementação ganhou reforço pois se acreditava que ele tinha um potencial integrador de múltiplas funções, como marketing e recursos humanos.

Embora o marketing interno tenha sido reconhecido como um veículo de implantação de estratégias organizacionais, na prática poucas empresas efetivamente o adota. Piercy e Morgan (1991) relatam que metade das empresas pesquisadas por eles utilizavam práticas deste conceito, porém em graus diferentes. Em alguns casos, o termo não era conhecido, mas as atividades eram praticadas. Os dados mais preocupantes mostravam que a outra metade da amostra nem sequer conhecia o termo, muito menos o aplicava. Ou seja, não havia nenhum esforço nestas empresas em utilizar o marketing para “vender” seus planos aos níveis hierárquicos acima, abaixo, ou a outros departamentos.

Isso sugere que há, ainda, a necessidade de construção de uma linguagem e de modelos apropriados para o desenvolvimento do marketing interno. O fato de seus conceitos ter evoluído ao longo do tempo (conforme as três etapas descritas anteriormente), havendo diferenças significativas entre o original e o atual,

dificultaram a criação de uma definição única do que seja, de fato, o marketing interno.

Outro fator que dificulta o aprimoramento do marketing interno é a falta de coerência entre algumas de suas teorias e práticas. Como apontam Rafiq e Ahmed (1993) o conceito de tratar o empregado como um “cliente interno” pode ser problemático, pois esbarra em diversas contradições, como será visto mais detalhadamente no Capítulo 2, o qual apresenta de maneira mais detalhada o referencial teórico do presente estudo.

No Brasil, a literatura de marketing interno (aqui também chamado de *endomarketing*) é bastante escassa, havendo poucos autores que buscaram estudar esse tema, tais como Cerqueira (1999), Silva et al. (2001), Chiesa (2001), Porcaro (2002) e França (2002). Desta forma, poucos casos são encontrados para exemplificar a realidade brasileira do endomarketing. Apesar desta falta de interesse dos acadêmicos brasileiros pelo assunto, talvez o mesmo não possa ser dito pelos empresários nacionais, já que, por exemplo, em 18 de junho de 2004, um workshop prático de endomarketing foi organizado, em São Paulo, pela empresa Multiart.

A partir destes levantamentos sobre a necessidade em entender melhor o conceito de marketing interno e suprir essa deficiência na literatura acadêmica brasileira sobre o assunto, uma pergunta de pesquisa foi desenvolvida para a presente dissertação, buscando estudar:

Como as empresas brasileiras tratam o Marketing Interno, em termos da forma que interpretam seu conceito e das práticas que utilizam em sua implementação?

1.2 Objetivos do Estudo

Ao longo deste estudo, verificou-se que o seu objetivo não poderia ser restrito somente a um principal, pois havia outras necessidades que também deveriam ser atendidas, de modo a se construir uma linha coerente para a pesquisa. Com isso em mente, dividiu-se os objetivos em primário e intermediários.

1.2.1 Objetivo Primário

O objetivo primário deste estudo, conforme sugere a pergunta de pesquisa apresentada no tópico anterior, é o de identificar como empresas brasileiras tratam o conceito de Marketing Interno, em termos da forma como o interpretam e dos tipos de práticas que utilizam na sua implementação.

Não se trata, no entanto, de um estudo que se proponha a mapear, estatisticamente, o universo das empresas brasileiras, conforme é indicado mais adiante, no tópico relativo à delimitação. Os objetos de análise são os casos de duas empresas do setor de serviços, que declaram aderir ao conceito e que procuram desenvolver práticas que visam à sua implementação. Trata-se, portanto, de um estudo de natureza qualitativa, que tem como intuito construir um conhecimento mais aprofundado sobre o tema.

Os conceitos de marketing interno são muitas vezes entendidos como somente um mecanismo de comunicação dentro da empresa, para motivar e satisfazer seus empregados. Embora isto seja uma preocupação deste processo, não é a única ou a mais importante. A falta de conhecimento do que realmente seja o marketing interno é um limitador, nas organizações, para a sua implantação plena. Compreender como as empresas brasileiras o interpretam e praticam, se torna, então, fundamental para se avaliar o quanto a teoria e a prática deste tema são equivalentes.

1.2.2 Objetivos Intermediários

A fim de se chegar a um melhor entendimento sobre marketing interno e atingir o objetivo primário desta pesquisa, fez-se necessária, como primeiro objetivo intermediário, uma revisão de literatura sobre o tema. Para tal, os artigos e livros utilizados buscaram refletir pontos de vistas diferentes, de escolas diversas, não se concentrando somente em autores americanos e ingleses, mas também em outros acadêmicos europeus, além de canadenses, australianos e brasileiros.

Outro objetivo intermediário foi o de desenvolver uma abordagem crítica às próprias teorias de marketing interno, procurando extrair da literatura sobre o

tema os principais questionamentos a ele dirigidos. O motivo para tal foi proporcionar uma reflexão sobre quais conceitos deveriam ser revistos ou selecionados para a análise realizada no estudo.

Identificou-se, ainda, como objetivo intermediário, a seleção de um conjunto de empresas que, de algum modo, procurassem adotar o conceito, ainda que nem sempre de modo estruturado. Buscando-se a possibilidade de desenvolver uma visão comparativa entre os casos analisados, procurou-se selecionar um conjunto de empresas de setores afins. Uma vez que a literatura acerca do Marketing de Serviços aponta para a existência de uma maior consciência sobre o conceito entre as empresas do setor de serviços e, ainda, por questões de acessibilidade, que serão mais bem descritas no Capítulo 3 (Metodologia do Estudo), foram selecionadas duas empresas, sendo uma de seguros e a outra de capitalização.

Finalmente, com o intuito de responder à questão central da pesquisa, identificou-se a necessidade de estabelecer como objetivo intermediário a construção de uma metodologia de investigação de campo que permitisse captar as percepções dos indivíduos mais diretamente envolvidos com o conceito de Marketing Interno nas organizações estudadas, acerca de como este conceito vem sendo tratado.

1.3 Relevância do Estudo

A relevância deste estudo foi vista por duas perspectivas, em um contexto acadêmico e em outro profissional.

Academicamente, o aprofundamento dos estudos de marketing interno é relevante para esclarecer as dissonâncias encontradas em sua teoria. Este estudo buscou explorar diversos pontos de vista sobre o assunto, e mostrar, com isso, diferenças de abordagem para o mesmo tema.

No ambiente acadêmico brasileiro, este estudo se torna ainda mais relevante por haver pouca literatura sobre o assunto. Conseqüentemente, a pesquisa realizada serve como um esforço para entender o endomarketing dentro de uma realidade brasileira, mostrando variáveis singularmente nacionais e não encontradas em casos estrangeiros.

Profissionalmente, há grande relevância em estudar o marketing interno por diversos motivos. Primeiramente, é um tema que trata diretamente da relação entre a organização e seus empregados. Na maior parte das vezes, é o empregado que está em contato direto com o consumidor, servindo de representante da empresa. Logo, se o marketing interno for encarado como um veículo para implementar estratégias empresariais e motivar e satisfazer os funcionários, de modo a que isto se reflita positivamente na relação com o cliente externo, percebe-se a importância em entender melhor este assunto.

Porém, ainda que uma empresa tenha vontade de implementar o conceito de marketing interno, ela deve atentar para as dificuldades em fazê-lo. Conforme apontado anteriormente, há diversas críticas e discordâncias quanto ao conceito, não apenas no que se refere ao seu significado, mas também à possibilidade de operacionalizá-lo. Saber quais são estas divergências e dificuldades de operacionalização é relevante profissionalmente, pois contribui para que as empresas possam melhor direcionar os seus objetivos de implementação do conceito.

Mesmo quando as empresas implementam o processo de marketing interno, muitas vezes não o fazem plenamente, restringindo-se a apenas alguns aspectos da teoria ou adaptações a ela. Isso pode implicar em efeitos indesejáveis dentro e fora da organização, pela falta de coerência entre o que se pretende e o que realmente ocorre. Saber em quais graus as empresas entendem e praticam o marketing interno é relevante para determinar fatores de sucesso ou fracasso de um processo como este.

1.4 Delimitações do Estudo

Esta pesquisa coletou informações em duas empresas de serviços, de seguros e de capitalização, buscando identificar se existem estratégias de marketing interno e de que forma estão sendo praticadas.

As entrevistas foram realizadas com executivos e empregados, visando as duas dimensões de como se dá o marketing interno nestas organizações, tanto pelo lado dos que o desenvolvem quanto dos que o praticam. Isso possibilitou maior complementariedade na análise realizada no presente estudo, havendo, no entanto, uma delimitação no conjunto de entrevistados.

Os executivos entrevistados foram, prioritariamente, os de departamentos de marketing, recursos humanos e de produtos, pois são nestas áreas que, na maioria das empresas, espera-se que ocorra maior ênfase no desenvolvimento do conceito de marketing interno. As atividades de comunicação acerca da difusão do conceito, também importantes para um programa deste tipo, eram exercidas dentro dos departamentos de marketing e recursos humanos, dependendo da empresa.

Os empregados foram escolhidos de forma a abranger diversas áreas da empresa, pois, desta forma, buscava-se ter uma visão mais global sobre o marketing interno praticado.

Embora, como apontado na literatura, se reconheça que diferentes dimensões da vida organizacional, tais como a estrutura, os processos, a comunicação e a cultura, estão envolvidas no conceito de marketing interno, não faz parte do presente estudo a análise detalhada de tais dimensões. Em cada uma das organizações estudadas, estas dimensões são analisadas somente no nível necessário para que se compreenda o tratamento dado ao conceito de marketing interno.

Finalmente, o estudo não se propõe a apresentar uma visão evolutiva, ao longo do tempo, do conceito de marketing interno nas empresas analisadas. O objetivo foi o de verificar como este conceito é tratado no momento atual, ainda que se reconheça que tende a haver uma curva de aprendizagem sobre o conceito e que diferentes condições de contexto ao longo do tempo podem influenciar o modo como ele é tratado.

1.5 Estrutura da Dissertação

A dissertação é dividida em capítulos, cada qual com seu conteúdo específico, sendo que a presente introdução constitui o primeiro deles. O segundo capítulo apresenta a revisão de literatura referente ao marketing interno e seus tópicos relacionados, que servirá de base para a análise do estudo de campo. O terceiro capítulo apresenta a metodologia de pesquisa, com suas características e limitações. Em seguida, nos capítulos quatro e cinco, são feitas as descrições e análises dos dados coletados nas empresas selecionadas, com base nas teorias

apontadas no capítulo dois. Finalmente, no capítulo de considerações finais, é respondida a pergunta de pesquisa e são apontadas conclusões e recomendações gerenciais e para futuras pesquisas.