



## **ENDOMARKETING: UM NOVO PARADIGMA PARA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

Celísia Liane Ziotti Bohn  
Camila Marzari  
Martinho Luís Kelm

### **Resumo:**

Estimuladas pela concorrência e pelas demandas do mercado, as Instituições de Ensino Superior (IES) estão sendo provocadas a desenvolver a habilidade de gerenciar o endomarketing, o que implica entendê-lo dentro do conceito de marketing como uma relação de troca de valor, isto é, cooperação para criar valor tanto para o cliente interno quanto para o externo. É por isso que “seduzir” clientes, quando a organização enquadra-se como prestadora de serviços, está diretamente ligado a sua capacidade de se relacionar com os clientes potenciais, sejam internos ou externo, de oferecer uma proposta diferenciado que vá ao encontro daquilo que é exigência do mercado e profissional. Acompanhar essas tendências mercadológicas sem perder os valores que constitui a organização, não tem sido uma tarefa fácil para as IES. A acirrada concorrência tem exigido muita velocidade e adaptabilidade, por isso a busca incansável pela excelência e qualidade nos serviços prestados. Assim, através de uma pesquisa descritiva de cunho qualitativa, foram entrevistados representantes de quatro IES comunitárias, com o objetivo de conhecer suas estratégias de endomarketing, investigando-as a partir do modelo sugerido e adaptado de Lima *et.al.* buscando relacioná-la com a inteligência competitiva dessas IES.

Palavras-chaves: inteligência competitiva (IC), endomarketing, comunicação interna.

### **1 Introdução**

No contexto organizacional, a acirrada competitividade vem dificultando cada vez mais a conquista e a manutenção de clientes. As “armas” utilizadas pelas empresas são cada vez mais “poderosas”, vence quem consegue implementar as melhores estratégias e ferramentas de comunicação com os públicos, sejam eles internos ou externos. Por isso, tratar de Inteligência Competitiva (IC) no ambiente interno, associando o valor gerado por esta ao *endomarketing*, torna-se um diferencial importante no modelo de gestão.

O desafio para as instituições está em pensar que seu público interno é tão importante quanto o externo, o que significa dizer que as pessoas que estão inseridas nas instituições devem sentir-se importantes e partes do processo. Para isso, é necessário conhecer os valores e a cultura organizacional, o que contribui para a identificação do sujeito, e ainda, fortalecer os meios de comunicação interna responsabilizando as pessoas pelo resultado final.

Não há como admirar aquilo que não se conhece, nem mesmo se responsabilizar por resultados que são meramente institucionais, ou seja, Nassar (2006, p. 45) afirma que: “o ser humano tem uma necessidade natural de pertencer a algo maior do que ele”. Assim, quanto mais identificado com a instituição onde trabalha, mais comprometido com o resultado da instituição. É o trabalho que as pessoas realizam o elemento essencial para o sucesso das organizações, por isso é preciso considerar que “o público interno é um público multiplicador. Na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa.” (Kunsch, 2003, p. 159). Com isso, é aquilo que as instituições oferecem e provocam em seus funcionários que será repassado como imagem ao público externo.

Uma forma eficaz de trabalhar o comprometimento e identificação das pessoas com as instituições tem sido através de estratégias de *endomarketing*, pois insegurança e instabilidade são geradas pelo medo do desconhecido. Quanto mais clareza as pessoas tiverem daquilo que é responsabilidade delas e do que isso significa no todo, melhor será a sua atuação. Por isso, o objetivo de *endomarketing* é: “facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado”. (BEKIN 2004, pg.XVI).

Se estar em sintonia com o público interno define a capacidade de competitividade de uma organização, então, significa que a inteligência competitiva não está vinculada restritamente ao ambiente externo, isso porque, as organizações são influenciadas e o resultado dos indivíduos é que as constitui. Assim, o conceito de inteligência competitiva é inerente a existência das organizações, extraíndo informações/conhecimento do ambiente interno o que lhe proporcionará diferencial competitivo no ambiente externo.

Tendo como referência estas considerações, este trabalho traz como questão para investigação: Como as estratégias de *endomarketing*, contribuem para a gestão da inteligência competitiva.

Para apresentação do estudo, este artigo foi estruturado, além da introdução, em mais quatro seções. A segunda apresenta a base teórica que serviu de alicerce para o desenvolvimento deste estudo, que são os conceitos de *endomarketing* e comunicação interna para as organizações, inteligência competitiva e sua utilização nos relacionamentos organizacionais. Apresenta o modelo de Lima *et al.* que serviu como base para estruturação dos modelos pesquisados nas IES. Na sequência, a terceira seção apresenta a metodologia utilizada e a quarta seção aborda a análise dos resultados obtidos. Por fim, as considerações das autoras e o apontamento das referências bibliográficas.

## **2 Instituição de Ensino Superior**

As organizações vêm sendo estudadas a muito tempo como sistemas vivos na administração, por perceber a importância das relações com os *stakeholders*. Com as IES, sejam elas estatais ou privadas, a realidade é a mesma. Em função da competitividade há uma preocupação destas com os relacionamentos que estabelece com seus diversos públicos. No entanto o posicionamento das privadas no mercado fica condicionada as ferramentas que estas utilizam para sobreviver.

Segundo os estudos de Kotler e Fox, há pelo menos 16 públicos com os quais as IES se relacionam: as fundações; os órgãos governamentais; as empresas da comunidade; os fornecedores; os concorrentes que ultrapassam os limites geográficos; os ex-alunos; a comunidade local; o quadro de docentes; o quadro administrativo, bem como o grupo de funcionários; familiares de alunos e consumidores potenciais. Isso demonstra a complexidade de se adotar estratégias competitivas, pois cada público possui suas particularidades. No caso

deste estudo, o foco foi os objetivos internos, endomarketing, utilizados pelas IES que visam a sustentabilidade e continuidade do negócio.

Uma preocupação que ronda os gestores das IES é quanto ao foco de atenção. Como são muitos os públicos para relacionar-se e a competitividade tem sido, em alguns casos, desleal, não desvincular-se dos valores e princípios institucionais é um desafio. Conforme Froemming (2002, p. 98) “O grau em que as IES devem escolher atender às necessidades do mercado e preservar sua percepção própria de integridade acadêmica é um debate peculiar nas universidades”. As ações de *endomarketing* podem se constituir neste caso, como estratégias para sustentar a essência da instituição.

A recomendação para não concentrar os esforços em um único público, é realizada por Froemming (2002, p. 97), da seguinte forma: “Portanto, para ser bem sucedida uma instituição de educacional deve lidar eficazmente e de forma equilibrada com seus muitos públicos e gerar alto nível de satisfação”. No entanto, é imprescindível destacar que de nada adianta realizar promessas para os atuais ou possíveis consumidores, se o público interno, compreendido aqui pelo quadro de profissionais que atua na IES, não estiver preparado e em sintonia com os objetivos e princípios institucionais.

As IES podem se classificadas entre privadas ou públicas. Por instituições públicas compreende-se “o que é comum, pertence a todos, é do povo, pelo que, opondo-se a privado, se mostra que não pertence nem se refere ao indivíduo ou ao particular” (Silva, 2000, p. 661). Enquanto que privado designa o que é individual. Privativo é o “que é de uso ou prerrogativa particular, ou próprio do titular”. Privacidade é a “característica da vida privada do indivíduo” (SIDOU, 1995, p. 613).

Nas instituições de ensino públicas, o contexto de *endomarketing* pode ser realizado através de benefícios, como por exemplo, plano de carreira, apoio a continuidade da formação acadêmica, de relacionamento com a comunidade, com elaboração de projetos, entre outros. Já nas privadas, a dinâmica é outra, iniciando pelo processo de administração, passando por objetivos de benefícios, relacionamento com a comunidade, atendimento das exigências governamentais e ainda, a sinergia de políticas capazes de garantir a permanência e satisfação do público interno. Por isso, o desafio das IES privadas quanto aos objetivos de *endomarketing* se torna maior.

É ainda importante destacar para este estudo o conceito de comunitário, uma vez que as IES estudadas equadram-se como particulares-comunitárias. Comunitário é aquilo que é coletivo, o que é de todos os membros da comunidade. Comunidade designa usualmente “um grupo de pessoas dentro de uma área geográfica limitada, que interagem dentro de instituições comuns e que possuem um senso comum de interdependência e integração”. (OUTHWAITE, 1996, p. 115) Nas IES comunitárias algumas ações são indispensáveis para garantir a continuidade e a sustentabilidade, por isso implementar estratégias de *endomarketing* pode contribuir para a inteligência competitiva neste cenário mercadológico.

### **3 Endomarketing, sua base na comunicação**

*Endomarketing* é a aplicação e adaptação de técnicas e princípios de Marketing, voltadas para o interior das organizações. A palavra *Endomarketing* tem sua origem na composição do prefixo grego *endon*, que significa movimento para dentro, com a palavra inglesa *marketing*, que não tem tradução exata em língua portuguesa, mas é muito conceituada por diversos autores nacionais e estrangeiros. Bekin conceitua *endomarketing* como: “(...) consiste em ações de marketing, dirigidas para o público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente”. (BEKIN 2004, pg.3)

Apresentando-se como uma partícula do marketing, as ações de *endomarketing* refletem significativamente nos resultados competitivos de uma organização. Por mais que suas ações tenham como objetivo sempre o público interno, são os reflexos deste que possibilita a sobrevivência ou não da organização no cenário. Lima *et al.* Acredita que: “trata-se de ações voltadas para o público interno, visando sintonizar e sincronizar a estrutura de marketing da organização para posteriormente implementar uma ação ou conjunto de ações para o mercado”. LIMA *et al.* (2003, p96)

O *endomarketing* ou marketing interno recebe várias nomenclaturas e incorpora diversificadas funções. Pode ser visto como um processo de informação, educação ou estímulo para um maior compromisso do funcionário com a empresa. De forma ampla, é um elemento de ligação entre o funcionário, o produto e o cliente que fortalece a responsabilidade de cada profissional sobre o resultado final do negócio. Portanto, estratégias de *endomarketing* devem influenciar diretamente na inteligência competitiva das organizações, uma vez que estas promovem a ligação dos três elementos fundamentais deste contexto: Funcionário, Produto e Cliente.

Grönroos colabora nesse sentido afirmando que *endomarketing* ou marketing interno: (...) “é a filosofia de gerenciamento que trata funcionários como clientes. Eles devem sentir-se satisfeitos com seu ambiente de trabalho e com os relacionamentos com seus colegas de trabalho em todos os níveis hierárquicos, bem como seu relacionamento com o seu empregador, como organização”. GRÖNROOS (2009, p341). Uma vez que as pessoas estão satisfeitas e motivadas, produzirão com maior eficiência e eficácia.

A questão básica do *endomarketing* é transformar suas estratégias em operações, cuja finalidade possibilite ao funcionário acesso a informação e transformação desta em conhecimento. No enfoque proposto por Grönroos, “Não há nenhuma lista exclusiva de atividades que devem pertencer a um processo de marketing interno. Quase qualquer função ou atividade que causar um impacto sobre relacionamentos internos e sobre a mentalidade de serviços e consciência quanto ao cliente por parte dos empregados pode ser incluída”. GRÖNROOS (2009, p346)

É por isso que as iniciativas de *endomarketing*, perpassam pelas unidades de recursos humanos e marketing, uma vez que englobam processos de capacitação, comunicação, apoio à tomada de decisão, valorização e integração do quadro funcional, pesquisa interna e externa, entre outros. A arte de comunicar está presente desde os primórdios da humanidade influenciando e construindo relacionamentos. Entretanto para que se consiga comunicar com eficácia, é imprescindível entender o que de fato é a comunicação, suas funções e ainda sua influência na história da humanidade.

A comunicação é sem dúvida o instrumento mais eficaz para a interação entre os indivíduos, é a base e a vitalidade dos relacionamentos, é a maneira com que se cria vínculo, seja pessoal ou institucional, por isso pode-se afirmar que nada acontece sem que haja uma prévia comunicação.

Com o intuito de satisfazer a necessidade humana de se expressar, se fazer entender e ainda se relacionar, o homem cria a comunicação através de signos, e tem por objetivo comum a sobrevivência e tornar mais fácil a vida. Para isso, com o passar dos anos, a comunicação evoluiu e chegou ao que é visível nos dias atuais. Por isso, a comunicação satisfaz o homem tanto nas necessidades materiais quanto espirituais, serve como controladora e interventora de comportamentos, expressa os sentimentos humanos o que aproxima ou afasta relacionamentos, é também capaz de identificar o sujeito, e vai além dos limites da fala, ou seja, explora o mundo.

O sucesso da comunicação organizacional está relacionado à capacidade de estabelecer parcerias, de relacionamento de cumplicidade entre funcionário e instituição. A comunicação deve acontecer de forma clara e adaptada às necessidades do público, pois de

nada adianta boas intenções se a forma de comunicar não é a ideal para aquele momento. Nesse sentido, Nassar (2006, p.47) afirma que: “Comunicar alguma coisa é como dar uma dose de remédio. Se for demais mata, se for pouco não faz efeito. Tanto a comunicação quanto os remédios deve ser administrados na dose exata da necessidade”.

Com isso, é cada vez mais difícil dissociar o sucesso institucional do *endomarketing* e consequentemente, da comunicação interna. Não há como responder demandas de mercado sem que os funcionários estejam bem informados, tenham conhecimento das metas, valores e objetivos da instituição, e ainda, que estejam fortemente comprometidos a desempenhar suas funções e que seus interesses estejam em sintonia com os interesses da organização. Essa comunicação interna é essencial na disseminação e significação de informações no ambiente de trabalho, onde todas as ações devem ser desenvolvidas no intuito de obter o comprometimento dos funcionários. Segundo KUNSCH (2001, p.86), “é muito difícil tornar uma empresa eficiente e competitiva com uma comunicação interna precária”. Já que essa é uma das principais maneiras de comunicar ao funcionário o que a organização espera dele, e sua importância para a competitividade organizacional, ou seja, de promover o alinhamento organizacional.

A comunicação não pode simplesmente ser um conjunto de métodos e técnicas dirigida ao público interno e externo. A comunicação deve ser uma estratégia de gerenciamento, buscando alcançar resultados previamente definidos. Para isso, as instituições devem se comunicar de forma eficaz, com seus funcionários, fornecendo-lhes um nível de informação satisfatório.

Comunicar extrapola as questões de métodos ou ferramentas. Para que o processo de comunicação ocorra de forma eficaz é necessário usar da empatia e sensibilidade, não há como comunicar sem que isso implique em causar emoção no outro. Segundo Nassar (2006, p.47) “a boa comunicação passa pela sutileza, emoção e simplicidade”. Isto passa a ser verdadeiro quando no processo de comunicação se busca além de transmitir informação, contribuir no processo de internalização e apropriação por parte dos indivíduos que compõe a organização.

Muitos instrumentos e técnicas são implementados e utilizados para aperfeiçoar a comunicação interna nas instituições, pois não consiste somente em transmitir um conteúdo, mas acima de tudo se fazer entender, ultrapassando os limites da fala, envolvendo as emoções e as situações em que se está. A comunicação só é completa quando se recebe o retorno da mesma – *feedback*, e com isso a comunicação é a forma mais rápida que o homem encontrou para afetar o comportamento da humanidade. Segundo, Pimenta (2004, p.25) *feedback* “pode ser definido como: reação ao ato de comunicação. Ele possibilita que o emissor saiba se sua mensagem foi aprovada, desaprovada, compreendida, ou não.

Assim a comunicação torna-se a forma mais clara de expressão, e a maneira mais inteligente de se fazer entender. “A comunicação serve de ponte entre a meta e a criação de padrões de desempenho e de realização do funcionário” (MONTANA & CHERNOV, 1998, p.152).

A comunicação interna pode ser definida como “um conjunto de ações que tem como objetivo tornar comum, entre os funcionários de uma empresa, objetivos, metas e resultados” (BRUM, 1994, p.23). Por isso, um programa de comunicação interna, garante a competitividade e manutenção da instituição no mercado. Torna-se necessário, que a comunicação interna busque integrar as pessoas, trocando informações e estimulando os funcionários a participarem das decisões da organização o que por consequência responsabiliza-os pelo resultado final.

Um programa de comunicação interna, quando bem feito, encoraja parcerias, idéias, diálogos e envolvimento emocional, estabelecendo relacionamentos entre funcionários que são capazes de gerar um maior comprometimento de todos, alcançando, desta maneira,

maiores índices de qualidade e de produtividade. Para BRUM (1994, p.21), “o público interno precisa ser trabalhado para que tenha condições de repassar ao público externo tudo àquilo que a empresa possui de melhor e que está aprimorando em nível de processos e produtos”. Porque são eles que têm o contato direto com os clientes e basicamente, é através deles que será formada a imagem da instituição. Portanto, o sucesso depende também da boa imagem que a instituição possui junto a seu público interno.

O reflexo de uma boa imagem é também consequência do vínculo afetivo que a pessoa estabelece com a instituição, o significado e o lugar que esta ocupa em sua vida. Por isso, um dos grandes desafios da comunicação interna é trabalhar valores, entre eles o comprometimento, proporcionando sinergia entre aquilo que é expectativa pessoal e o que é institucional.

## **2.1 Inteligência Competitiva**

Se a sobrevivência organizacional consiste em acompanhar os movimentos do ambiente externo e neste caso competitividade mercadológica, então, a inteligência competitiva (IC) perpassa por todos os indivíduos de uma organização. Com isso, é possível diagnosticar que não há como dissociar as pessoas que constituem a organização dos resultados que esta obtém no meio externo, e por isso, falar em inteligência competitiva com enfoque somente no ambiente externo é arriscado, para um mundo de constantes mudanças.

O processo de transformar informação em conhecimento deve ser um dos principais elementos utilizados para elaborar estratégias de IC nas instituições. Nessa linha de pensamento, Rodrigues et.al. (2007 p. 30) defende que: “A importância do conhecimento é tão significativa, que as corporações estão aprendendo muito rapidamente a obter alto desempenho em seus negócios, por meio de estratégias baseadas no conhecimento”.

A apropriação da informação capturada do ambiente externo por parte dos sujeitos das instituições é que vai delimitar a capacidade de adaptação da mesma. Rodrigues (2007, p. 129) colabora com este pensamento, afirmando que: “Numa forma mais casual, pode-se dizer que o negócio hoje é modelado pelas informações combinadas oriundas de três fatores ambientais: a) a hipercompetição, b) o comportamento do consumidor, c) os avanços da tecnologia de informação”.

Utilizar a IC nas rotinas diárias é sem dúvida um elemento de diferenciação para as instituições, por isso compreender a simplicidade e aplicabilidade deste conceito é fundamental. Não há necessidade de valiosos estudos ou pesquisas nas instituições para se utilizar da IC, é o processo de combinação de informações e adaptação veloz que tornam a instituição mais ou menos inteligente. Neste sentido, Presott (2002), atenta para que a IC seja construída em uma organização como um processo social, que não exclua ninguém. Para ele, uma cultura que tem como referência a IC, deve iniciar pelo aprimoramento da forma como trata as informações coletadas, na sequência implementar ferramentas de redes de contatos entre os sujeitos, e por fim, a implementação de métodos que possibilitem o fluxo de informações.

Os métodos mais conhecidos de inteligência competitiva (IC) focam geralmente no monitoramento do ambiente externo, esse monitoramento significa o acompanhamento através de procedimentos sistemáticos. Segundo estudos de Miller, a inteligência Competitiva pode ser definida como um programa sistemático e ético cujo objetivo é recolher, analisar, e controlar as informações que possam afetar planos, decisões e operações da empresa (Miller, 2001). Entretanto, processos de IC bem sucedidos permitem mais do que tempo hábil de reação aos movimentos de mercado, eles permitem que as empresas possam antecipar e fornecer conhecimento e ponderação às fraquezas e às oportunidades das suas estratégias, assim como das de seus concorrentes.

O conceito de IC vem contribuir na análise e geração de informação, possibilitando as instituições responderem com maior agilidade às demandas impostas pelo mercado e pela competitividade. Por isso o conceito de IC ser estudado como referência externa. Starec descreve esta situação claramente quando afirma:

Como alternativa para se posicionarem de modo competitivo nesse ambiente, as organizações empresariais vêm resgatando o planejamento estratégico como instrumento de gestão. Essa opção ressalta a necessidade de que, a partir de estudos do ambiente externo, as empresas identifiquem fontes de vantagem competitiva sustentável a longo prazo. (2006, p. 68)

Alguns teóricos descrevem IC como sendo uma rede interna do conhecimento agindo para a definição das estratégias empresariais. A base conceitual desta estrutura é o modelo da estratégia competitiva de Michel Porter associado com o desenvolvimento da estratégia como um processo emergente. A suposição básica é o uso da inteligência competitiva como um instrumento de monitoramento permanente dos principais fatores que interferem na vantagem competitiva de uma empresa. Assim, a informação torna-se alvo da inteligência competitiva e o endomarketing um aliado para promover a informação e contribuir para que os indivíduos se apropriem desta, transformando-a em conhecimento, que gera o diferencial.

No entendimento de Brody (2008) os produtos de IC são definidos como informações tratadas que propiciam reflexão e vantagem competitiva. As definições centradas em produtos podem refletir uma preocupação com a produtividade do processo e a necessidade de geração de resultados. Uma vez que se admite que as informações são tratadas, significa que esta informação gera conhecimento e que a partir deste que as pessoas contribuem na Inteligência Competitiva.

Se o conceito de IC for avaliado em todas as instâncias das instituições, esta não limita-se ao contexto do ambiente externo, mas pressupõe análises e conhecimentos que devem ser referenciados pelo público interno. Para Starec *et. al.* a IC pode ser entendida da seguinte forma:

Ao introduzir os conceitos de inteligência competitiva para a realização de um monitoramento contínuo e dinâmico do ambiente externo, os processos de planejamento adquirem maior agilidade e atualidade no levantamento de informações necessárias à definição de estratégias. Nesse sentido, a criação de um sistema de inteligência competitiva, compreendendo coleta, tratamento, análise e disseminação, da informação sobre atividades dos concorrentes, fornecedores, clientes, tecnologia e tendências gerais dos negócios, vem ao encontro da necessidade de monitorar continuamente o ambiente externo, tendo em vista o estabelecimento de um direcionamento e a tomada de decisão em tempo real. (2006, p. 68)

O que se percebe neste contexto, é que a IC é uma ferramenta discutida no ambiente externo, quando na verdade, todo o gerenciamento de informações, a apropriação destas e conversão para conhecimento, são realizadas no ambiente interno através de processos de comunicação. Não há como elaborar uma estratégia de inteligência competitiva sem que os sujeitos das instituições sejam possuidores de informação e a convertam em conhecimento.

Outros autores compreendem a inteligência competitiva através de algumas bases, entre elas, a competitividade, o negócio e as estratégias. Colaborando com esta afirmação Rodrigues *et. al.* (2007, p. 35) “Como objetivo último da inteligência competitiva é desenvolver competências essenciais a organização, a eficácia do sistema de IC está condicionada a outros elementos, como a formulação de estratégias e empreendedorismo corporativo”. Compreende-se a partir desta afirmação a importância da comunicação interna como ferramenta para contribuir na formulação das estratégias.

A informação apresenta-se como a matéria-prima que na verdade sem ser tratada pouco contribui para a organização. Entretanto quando a informação é transformada em conhecimento pelos indivíduos esta torna-se elemento fundamental para a Inteligência Competitiva. É justamente esse tratamento que ocorre através do processo de comunicação interno, ou seja, *endomarketing*.

Inserir *endomarketing* no contexto de IC só é possível pelo fato de que são os elementos internos, que ao emergir para processos decisórios definem o quanto a organização é estratégica. E o reflexo dessa capacidade de interagir no ambiente interno é o que leva a organização a adotar uma postura pró-ativa no ambiente externo. Por isso, a parceria estabelecida entre IC e *endomarketing*, deve contemplar análise do ambiente externo, transformando os elementos coletados em estratégias para desenvolver a informar o publico interno.

É a adoção de estratégias de IC através de ações de *endomarketing* que pode resultar na capacidade de adaptação em tempo real, de decisão em momentos de mudanças constantes, de flexibilização de processos. Por isso, Rodrigues *et. al.* (2007, p. 44), confirma que: “O significado da IC para os negócios está em função de flexibilizar os processos que suportam a inovação e que permitem as soluções de negócios: maximização da qualidade, diminuição de custos e inovação permanente”.

Inteligência competitiva ainda é, um embrião no contexto administrativo empresarial. Isto ocorre porque o envolvimento transcorre por todas as questões das organizações, assim, IC está diretamente relacionada ao processo decisório, necessitando de conhecimento do ambiente interno e informação do ambiente externo. Com isso, as estratégias de *endomarketing* apresentam os primeiros passos de implementar uma IC a partir da realidade e das potencialidades internas das organizações. O desafio que se apresenta para as organizações é justamente elaborar planos estratégicos que compreendam suas competências internas.

### **3 Método de Pesquisa e Análise dos Resultados**

O processo metodológico foi iniciado pela perspectiva ontológica nominalista referente às possibilidades de interferência do *endomarketing* na inteligência competitiva das organizações. Para atender epistemologicamente, utilizou-se a descrição da realidade organizacional, através do estudo e análise da comunicação interna em quatro universidades comunitárias do Estado do Rio Grande do Sul, onde a natureza humana é responsável pela criação dos espaços de trabalho.

A implementação de um Programa de *Endomarketing* nas IES está relacionado com estratégias de marketing e igualmente de Recursos Humanos por atender demandas de políticas institucionais direcionadas ao público interno, visando como resultado principal a melhoria na prestação de serviços para o cliente externo. Para Lima *et al.*: “a boa implementação das ações de marketing é fundamental para o sucesso da organização”. LIMA (2003, p.134).

Para perseguir a excelência na implementação de estratégias de marketing Lima *et al.* sugere um modelo denominado Estratégia e implementação: possibilidades, abordando que uma boa estratégia somada a uma boa implementação gera bom resultado. No segundo quadrante, uma estratégia ruim com implementação ruim, não obterá o resultado desejado. No caso de uma estratégia boa somada a uma implementação ruim, os resultados possivelmente se afastem daquilo que é esperado. Finalmente, uma estratégia ruim com boa implementação nada mais é do que perda de tempo.

De acordo com Lima *et. al.* apud Kotler, seu estudo sugere: “enquanto a estratégia aponta o quê e o porquê das atividades de marketing, a implementação quem, onde, quando e como”.



Observando os quadrantes é possível identificar que a estratégia considera as políticas e diretrizes da organização, enquanto que a implementação demonstra a operacionalidade das estratégias.

Considerando que as IES possuem objetivos bem definidos e que estes refletem suas políticas e diretrizes, buscou-se adaptar o modelo sugerido por Lima *et. al.* considerando objetivos e estratégias, o que significa que o objetivo para estas instituições retratam o resultado desejado. Enquanto que as estratégias significam as ações e as implementações utilizadas para alcançar o objetivo.

Para as IES o resultado será positivo sempre que adotar-se um bom objetivo somado a uma excelente estratégia. Quando acontecer que para um bom objetivo sejam utilizadas estratégias incorretas, não há como prever o resultado. Por outro lado, quando o objetivo for ruim e utilizar-se de estratégias ruins, conforme apresentado no quadro, o resultado será negativo. Por outro lado quando se tem um objetivo ruim mas com uma boa estratégia, o resultado será somente desperdício de tempo, recursos e frustrações pessoais.

Para facilitar a visualização das adaptações realizadas no estudo de Lima *et. al.* apresenta-se a figura 01:

**Figura 01: Objetivo e Estratégia: possibilidades**

OBJETIVO		Boa	Teremos sucesso	Tudo pode acontecer
		Ruim	Estaremos perdendo tempo	Estaremos mortos
			Boa	Ruim
			ESTRATÉGIA	

Fonte: Adaptado de Lima *et. al.*

Considerando que este é um estudo multicaso, o processo metodológico, descritivo qualitativo, buscou através de entrevistas estruturadas, identificar os programas ou ações de *endomarketing* existentes em quatro das Universidades Comunitárias do Rio Grande do Sul. A escolha dessas IES ocorreu de forma intencional, observando a localização e o nível de concorrência estabelecido.

O formulário de entrevista estruturada foi validado por dois especialistas da área administrativa e composto de dez questões, cujo foco destas foi identificar o processo de comunicação e informação, valorização e integração do quadro de pessoal e a qualidade dos serviços prestados com ênfase no atendimento. Portanto essa entrevista teve por base que um programa de *endomarketing*, deve ser constituído, no mínimo de três objetivos.

Após finalizada cada entrevista, as respostas da IES analisada, foram devidamente alocadas nos quadrantes propostos pelas autoras. Isto porque, mesmo que alguma das IES não apresentasse um programa formal de *endomarketing*, as ações e iniciativas serviram de base para este estudo.

Entendendo-se que a competitividade e a concorrência entre as IES estudadas promovem influência no mercado, este estudo preocupou-se em manter em sigilo e resguardar a marca das instituições pesquisadas. Por isso elas foram definidas como: IES 1, IES 2, IES 3 e IES 4, na descrição dos casos respectivamente. Na tabela abaixo segue tabulação dos dados da entrevista.

<b>IES 1</b>	<b>IES 2</b>	<b>IES 3</b>	<b>IES 4</b>
<b>Comunicação e Informação</b>			
E-mail interno	E-mail interno	E-mail interno	E-mail interno
Intranet		Intranet	Intranet
Revista Sinergia – bimensal	Jornal interno - mensal	Informativo Visão - bimestral	Jornal bimestral
	Lançamento da campanha de vestibular para público interno		Lançamento da campanha de vestibular para o público interno
	Convite a todos os funcionários para elaboração das campanhas de vestibular.		
Momento Sinergia – Momento de Formação e Informação			
Programa de <i>endomarketing</i> – Sinergia			
Mural Sinergia - no setor	Mural relógio ponto		
			Setor de Comunicação Institucional (alocado no MKT)
Sinergia Ação			
		Rádio da URI	
		Boletim Eletrônico - Semanal	
<b>Valorização e integração do quadro de pessoal</b>			
	Lembranças do aniversário (cartão+chocolate)	Aniversário funcionário - cartão impresso	
Festa de Final de ano	Festa de final de ano	Festa de final de ano	Festa de final de ano
		Jantar de início de	

		semestre	
	Campanha Interna de retorno – Vestibular		
<i>Calendarização:</i> Projeto de Amigo para amigo - Dia do amigo	<i>Calendarização:</i> Transmissão dos jogos da copa		
<i>Calendarização:</i> Projeto Quero Ser Grande – Dia da criança	<i>Calendarização:</i> Dia das mães (concurso melhor frase)		
<i>Calendarização:</i> Momento campeiro – Integração Cultural (20 de setembro)	<i>Calendarização:</i> Dia dos namorados		
<i>Calendarização:</i> Natal solidário	<i>Calendarização:</i> Dia dos pais		
Bosque do Amigo (construção de um bosque pelo quadro de funcionários)			
<b>Qualidade dos serviços prestados com ênfase no atendimento</b>			
Ouvidoria <i>on-line</i>	Ouvidoria: (via <i>site</i> )	Ouvidoria – fale conosco	Ouvidoria <i>on-line</i>
	Formação de líderes.		18 encontros anuais para capacitação de líderes.
			Treinamento ao ar livre – gestão de risco desenvolvimento
Urnas para avaliação da qualidade do atendimento	Caixas de sugestão e avaliação		
Capacitações de acordo com demanda	Capacitação de acordo com demanda		
			Grupo de Excelência na prestação em serviço – GEPS

Das IES estudadas apenas uma apresentou na entrevista um documento de planejamento de um programa de *endomarketing*, no entanto, apesar de possuir um plano e

muitas ações já implementadas, destaca-se que a proposta de *endomarketing* esta construída formalmente, no entanto, tem que se trabalhar na aceitação e percepção da importância destes esforços junto ao grupo de funcionários, estando o desafio maior no quadro docente.

Conforme explicitado anteriormente, o primeiro objetivo é a comunicação e informação, entre as estratégias adotadas, destaca-se o *e-mail* interno adotado pelas quatro instituições pesquisadas, é uma ferramenta ágil e de baixo custo para as IES. O *e-mail* trata-se de uma estratégia boa desde que, esteja acessível para todos os funcionários e que suas informações sejam relevantes para as demandas diárias. É, portanto, uma possibilidade de sucesso o uso do *e-mail* interno como estratégia para atingir o objetivo final que é a comunicação e informação. Uma das IES utiliza o *e-mail* para repassar um boletim eletrônico semanal, que é percebido como uma estratégia boa, pois de forma direta consegue informar os principais acontecimentos.

A *intranet* é uma estratégia boa por facilitar e agilizar a comunicação com o público interno, porém o desafio esta em criar o hábito de acesso. Outro aspecto relevante é o gerenciamento da *intranet*, porque sua atualização deve ser constante, caso contrário perde a eficácia.

Como estratégia de comunicação e informação as IES possuem material impresso, seja ele na forma de Jornal ou Revista, em três delas bimestral e em uma mensal. A estratégia de lançamento do vestibular para público interno é utilizada por duas delas. Estas duas estratégias levam ao sucesso desde que o material impresso seja atraente e que o canal de distribuição seja eficaz, o que é preciso evitar é a percepção de que essa estratégia represente custos de impressão e agressão ambiental. No que tange ao lançamento interno da campanha de vestibular, a intenção é fidelizar inicialmente o público interno, informando este antecipadamente, possibilitando que ao ser questionado na comunidade sobre a campanha possa explicar e contribuir na busca de novos alunos. No entanto, é cabível destacar que essa estratégia deve contemplar todos os funcionários.

A IES que apresentou o projeto de um programa de *endomarketing* possui uma estratégia denominada Momento Sinergia que constitui-se de reuniões mensais com um representante de cada unidade, indicado pelo gestor, formando o grupo de Agentes de *Endomarketing*. A proposta é reunir estes representantes para repassar as informações mais importantes e prepará-los para atuarem como agentes de comunicação e informação nas suas unidades. Esta é uma estratégia inteligente. Entretanto, a não participação do representante de uma unidade implica em distanciamento do setor com as informações e acontecimentos institucionais. Todo Agente Sinergia recebeu no seu setor um mural físico devidamente identificado com a logo do programa para inserir os cartazes e informações relevantes, esta é uma estratégia que transita facilmente pelo bom e ruim, isto porque depende do gerenciamento do agente em inserir constantemente informações, despertando nos demais colegas a curiosidade de acompanhar o mural. Para que um mural físico seja uma estratégia boa os responsáveis devem ser capacitados e estar comprometido com a ferramenta, caso contrário, ficará facilmente esquecido, perdendo seu valor. Essa mesma estratégia em uma das IES situa-se junto aos relógios ponto, que também corre o risco de gerenciamento, isto porque nem todos os funcionários da instituição são obrigados a registrar o ponto, ficando assim limitada a sua adesão e eficácia.

Possuir junto ao setor de marketing uma unidade de comunicação, não garante a eficácia das ações internas sem um planejamento formalizado de *endomarketing*. Investir em uma unidade exclusiva perpassa por gastos com pessoal, espaço físico, entre outros, o que seria o mais indicado para atingir os objetivos.

O projeto Sinergia ação é uma proposta de comunicação adotada por uma das IES, onde através de estratégias planejadas e criativas busca envolver todos os funcionários em atividades relacionadas a um tema já estabelecido pela Instituição. Constitui-se como uma

estratégia boa, desde que consiga promover momentos de ensino-aprendizagem junto as unidades.

Compreender a comunicação a partir de diversos canais é imprescindível, por isso a Radio pode ser uma excelente ferramenta de comunicação. No entanto, não constitui-se como uma estratégia de comunicação interna, quando seu público alvo não é somente o público interno, isso descaracteriza a estratégia como sendo de *endomarketing*.

O segundo objetivo de promover ações de *endomarketing* para contribuir na inteligência competitiva é a valorização e integração do quadro de pessoal. Entre as ações adotadas, duas das IES costumam parabenizar seus funcionários no dia do aniversário, seja através do cartão impresso ou de lembrança com cartão mais bombom. Essa estratégia de lembrar do funcionário no dia do seu aniversário é importantíssima, desde que, a ação seja realizada no dia do aniversário e que promova reconhecimento e apreço pelo funcionário. Um exemplo de boa estratégia que não está sendo utilizada pelas IES estudadas é conceder ao funcionário no dia do seu aniversário um turno livre.

A festa de final de ano é uma estratégia adotada pelas quatro IES estudadas. Esta ação transita facilmente entre boa ou ruim, isto porque, só a intenção de promover a integração não basta, é necessário que a festa de final de ano seja pensada a partir do envolvimento de todo o quadro de pessoal.

O jantar de início de semestre tem a função de apresentar para os funcionários as perspectivas e metas semestrais, além de promover a integração. Esta é uma estratégia boa, porque independente da promoção de um jantar, de um café da manhã, ou apenas de uma reunião, é fundamental que este momento marque o início de semestre e as propostas de trabalho, bem como, os resultados esperados pela Instituição. Apenas uma das IES possui esta estratégia.

A campanha interna de retorno é uma ação realizada por uma das IES com o intuito de que o funcionário seja recompensado pela indicação de alunos, buscando assim dar retorno para o envolvimento com a campanha. Por mais que a intenção de valorizar o funcionário constitui-se de uma estratégia boa, por outro lado, envolver-se e comprometer-se com os resultados institucionais deve ser uma obrigação de todo o quadro de pessoal.

A calendarização é uma ferramenta de relações públicas que busca comemorar as datas mais importantes para a instituição, através de ações planejadas. Esta é uma ferramenta adotada por duas das IES estudadas, todavia, a calendarização constitui-se como uma estratégia boa desde que a escolha das datas e as ações estejam vinculadas ao mundo do trabalho. Algumas datas citadas pelas IES como, dia das mães, dia dos pais, dia da mulher, entre outras, devem ser trabalhadas cuidadosamente, porque não contempla todo o quadro de pessoal e ainda, remete a comemorações mais familiares o que descaracteriza a relação com o ambiente de trabalho.

A estratégia de construir um bosque do amigo, citada por uma das IES, é reconhecida como uma estratégia boa, em função de que este espaço vem sendo construído pelos próprios funcionários, com o objetivo de proporcionar um ambiente de convivência e integração. No entanto, para não fragilizar esta estratégia é indispensável que todos os funcionários compreendam o que é ser amigo no trabalho. Ou seja, existem alguns valores que mantêm toda e qualquer relação.

O terceiro e último objetivo compreende a qualidade dos serviços prestados com ênfase no atendimento. Entre as estratégias apresentadas pelas IES estudadas estão a ouvidoria *on-line*, e as urnas físicas, canais de comunicação com todos os públicos com o intuito, entre outros aspectos, de avaliar a atuação dos funcionários. Esta é considerada uma estratégia boa, desde que, seja de fácil acesso e que sejam dados os devidos encaminhamentos as demandas.

Capacitação e desenvolvimento de pessoal é, sem dúvida uma estratégia boa. Pois pode trabalhar tanto as demandas dos públicos externos, as fragilidades internas das instituições ou potencializar qualidades do quadro de pessoal. Cabe destacar que as iniciativas de formação e capacitação de líderes de são essenciais, pois são estes que devem nortear as ações dos demais funcionários.

Uma das IES citou como estratégia o GEPS, Grupo de Excelência de Prestação em Serviços que tem como objetivo a melhoria contínua no atendimento ao cliente interno e externo, através da metodologia de reuniões regulares onde se busca o levantamento de alternativas para a solução e otimização de problemas. Esta é uma estratégia boa desde que as iniciativas atinjam todos os funcionários da instituição e não somente aqueles que atendem ao público externo.

Conforme apresentado, todas as IES estudadas utilizam-se de ações de *endomarketing*, mesmo que nem todas possuam um programa formalizado. Percebe-se, que as estratégias são variadas, buscando responder as necessidades e especificidades de cada uma das IES.

## 5 Considerações Finais

Nos contexto institucional, os processos gerenciais nem sempre são capazes de atender as situações ideais para as quais são criados, por isso, não há como prever exatamente quais as ações mais eficazes para cada uma das realidades pesquisadas. No entanto, como todas possuem características semelhantes, como por exemplo, região, atuação comunitária em ensino pesquisa e extensão, é possível diagnosticar uma discrepância na importância de adoção de estratégias de *endomarketing*.

Após o estudo verificou-se que a inteligência competitiva das instituições também é resultado dos processos e relacionamentos produzidos internamente. Portanto, é possível afirmar que pensar *endomarketing* é um elemento essencial para posicionar-se no mercado. Assim, a inteligência competitiva fica também condicionada às estratégias realizadas com o público interno, sejam elas de comunicação, integração, valorização ou qualificação de pessoal.

Em termos práticos percebeu-se que o equacionamento dos problemas de comunicação e a conversão e integração da inteligência competitiva no programa de *endomarketing* está ainda muito mais no nível das intenções do que em programas articulados e realmente planejados. Mesmo na Instituição que possui esta iniciativa em uma etapa mais avançada, seus resultados ainda não permitem afirmar que os objetivos estejam sendo atingidos. Há porém, um claro sentimento de que o caminho deve ser percorrido e muito deste deve ser produzido a partir das especificidades de cada organização.

Outro aspecto retratado é que, um conjunto de instrumento de comunicação interna não se convertem, quando somados, a um programa de *endomarketing*. O entendimento e a categorização de cada grupo de informação e sua adequação a canais é um desafio.

Esta pesquisa foi ousada porque bibliograficamente uniu dois temas ainda pouco trabalhados de forma conjunta. A proposta de verificar se existe sinergia entre inteligência competitiva e *endomarketing* foi satisfatória, visto que são as competências e os resultados internos que posicionam a marca externamente.

O objetivo da pesquisa não esteve vinculado ao comparativo entre as instituições, mas sim, apresentar todas as estratégias adotadas, identificando e justificando aquelas que podem ser classificadas como boas. Por isso, a pesquisa define-se como uma ação descritiva sem promover a intenção de competitividade.

Uma das principais contribuições deste estudo é formalizar e estruturar ações de *endomarketing* que podem ser elaboradas em um programa. Com isso, as mais diversas organizações que tiverem interesse na implementação de um programa de *endomarketing* poderão utilizar-se deste artigo para embasamento de estratégias considerando suas próprias necessidades e possibilidades.

Entre as limitações do estudo, destaca-se que a entrevista foi realizada somente com um ou dois representantes de cada instituição de ensino. Isso pode implicar em esquecimento de algum dado, ou apresentação de uma informação de maneira limitada. Também não se pode excluir que as informações são disponibilizadas a partir da percepção do respondente.

Este estudo não teve a pretensão de esgotar as discussões acerca dos temas *endomarketing* e inteligência competitiva, mas de despertar discussões que aprofundem a relação entre eles. Também não teve a ousadia de buscar descrever um modelo de programa de *endomarketing* eficaz, mas de elencar estratégias focadas no público interno que possam contribuir para a inteligência competitiva.

### **Referências Bibliográficas**

- BEKIN, Saul F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BRODY, R. **Issues in Defining Competitive Intelligence: An Exploration**. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 4, n. 3, 2008.
- BRUM, A.M. **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade**. 2.ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994.
- CANONGIA, Cláudia; SANTOS, D.M.; SANTOS, M. M; ZACKIEWICZ, M. **Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumento para a gestão da inovação**. *Revista Gestão & Produção*, v.11, n.2, p.231–238, mai.–ago. 2004.
- FROEMMING, Lurdes, M. S. **Encontros de Serviços em Uma Instituição de Ensino Superior**. Ijuí: Unijuí, 2002
- GRÖNROOS, Chistian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- KAHANER, Larry. **Competitive Intelligence**. New York: Simon & Schuster, 1996.
- KOTLER, Philip; FOX, Karen F. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.
- KUNSCH, M. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH, M. **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira. 2001.
- KUNSCH, M. **Relações Públicas e Modernidade**. São Paulo: Summus, 1997b.
- LIMA, Miguel; SAPIRO, A.; VILHENA, J.B.; CANGANA, M. **Gestão de Marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- MILLER, S. **Competitive intelligence: An overview**. *Society of Competitive Intelligence Professionals*. Alexandria: VA, 2001.
- MONTANA, P. J.; CHARNOV, B.H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MOWDAY, R.T.; STEERS, R.M., PORTER, L.W. **The measurement of organizational commitment**. *Journal of Vocational Behavior*, n.14, p.226-247, 1979.
- NASSAR, P. **Comunicação Empresarial: estratégias de organizações vencedoras**. V2. São Paulo: ABERJE, 2006.
- PIMENTA, M. A. **Comunicação Empresarial**. 4. ed São Paulo: Editora Alínea, 2004.

PRESCOTT, J. E. Inteligência Competitiva – Lições da Trincheiras. In: PRESCOTT, John; MILLER, Stephen. **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

OUTHWAITE, William (ed.). Dicionário do pensamento social do século XX. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

RODRIGUES, L. C, RICCARDI R. Inteligência Competitiva nos Negócios e Organizações. Paraná: Unicorpore, 2007.

SIDOU, J.M.O. Dicionário jurídico da academia brasileira de letras jurídicas. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

SILVA, De Plácido. Vocabulário jurídico. Rio de Janeiro: Forense, 2000.

STAREC, C, GOMES, E. B. P. CHAVES, J. B. L. **Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006