

XVIII

CIC

XI ENPOS
I MOSTRA CIENTÍFICA



Evoluir sem extinguir:
por uma ciência do devir



HOTEL ATLÂNTICO DE RIO GRANDE-RS: POSSIBILIDADES DO USO DO ENDOMARKETING COMO UMA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

MONQUELATE, Carolina da Silva¹; NEVES, Helena de Araujo²

1- Especialista em Gestão Hoteleira com Ênfase em Marketing – Faculdade de Tecnologia Senac Pelotas. karolmonquelat@gmail.com

2- Professora da Faculdade de Tecnologia Senac Pelotas e doutoranda em Educação no PPGE/FaE/UFPel. profhelena.neves@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

Há alguns anos atrás o planejamento estratégico girava em torno de três elementos: produto, marketing e gestão. O crescimento da empresa acontecia através do aumento do volume de vendas assim, todo o plano de marketing deveria estabelecer o aumento da produtividade e a participação no mercado. Nessa perspectiva, as estratégias focavam-se na obtenção de lucro e não incluíam a importância dos funcionários para esse fim – isso porque a idéia que se tinha era a de que as pessoas eram totalmente substituíveis. O cenário mudou as antigas competências não respondem as respostas atuais, as novas organizações exigem a mudança da mentalidade dos empresários que passaram a preocupar-se com a qualidade de vida de seus colaboradores. Para tanto, a utilização de conceitos de marketing tem sido de grande importância para aumentar a competitividade das empresas diferenciando-as no mercado.

Na era de serviços o sucesso da conquista e da manutenção dos clientes externos está relacionado com a valorização que a empresa dá ao seu primeiro mercado: o interno. Fazer com que os colaboradores se sintam parte pensante e funcional é fundamental para o avanço do empreendimento. Esse entendimento consiste no desafio do Endomarketing: manter a equipe ciente de sua importância e, acima de tudo, satisfeita por fazer parte do contexto organizacional. Para isso surge a necessidade de criar ferramentas e de se utilizar estratégias capazes de despertar nos colaboradores um interesse contínuo pela empresa como um todo – sendo esses os responsáveis por legitimar uma imagem positiva da mesma. A palavra Endo provém do grego e quer dizer “ação interior ou movimento pra dentro”. Endomarketing, portanto, quer dizer Marketing para dentro (BRUM 1998 p. 11).

Diante do exposto, este artigo tem por objetivo apresentar, resumidamente, parte dos resultados obtidos por meio de uma pesquisa – realizada junto ao curso de Especialização em Gestão Hoteleira com Ênfase em Marketing, da Faculdade de Tecnologia Senac Pelotas. O estudo de campo foi realizado em Janeiro de 2009 – nesse momento investigou-se a seguinte problemática: O Hotel Atlântico, situado na cidade de Rio Grande-RS, utiliza técnicas de Endomarketing com vistas em consolidar a sua atuação junto ao mercado?

Como objetivos específicos almejava-se: apontar a existência de ferramentas utilizadas pelo hotel – relacionadas com as ações de Endomarketing; indicar os benefícios de um planejamento que inclua ferramentas direcionadas ao público interno; além de verificar a visão do colaborador com relação às ações internas dirigidas a ele.

O presente estudo, por sua vez, tem por propósito expor alguns dados obtidos por meio da referida pesquisa – que está embasada no referencial teórico-metodológico atinente ao Endomarketing.

2. MATERIAL E MÉTODO

Esta pesquisa trata-se de uma investigação exploratória do tipo estudo de caso. A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que essas pesquisas “têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições” (GIL, 2007, p. 41). Já o estudo de caso:

consiste no estudo aprofundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, havendo simplicidade nos procedimentos da pesquisa (GIL, 2007, p. 54).

Como técnica de coleta de dados estabeleceu-se a realização de uma entrevista. Isso porque se entendeu que para investigar o objeto proposto tornava-se necessário inquirir o gestor do hotel analisado, com o propósito de mapear a existência ou não de técnicas de Endomarketing. A entrevista aplicada foi do tipo padronizada/estruturada, ou seja, aquela em o pesquisador tem consigo as perguntas predeterminadas a serem realizadas (MARCONI E LAKATOS, 2006). Aplicou-se também um questionário, ao universo compreendido pelos funcionários do hotel, com questões abertas e fechadas. Estes foram orientados de que após responderem o questionário deveriam colocá-lo em um envelope disponibilizado na portaria do hotel. Essa atitude foi tomada em função de proporcionar um anonimato por parte dos colaboradores. Acreditava-se, então, que assim esses não se sentiriam coagidos a responder e nem a fugir com a verdade diante das questões propostas. Depois dessa etapa, cruzaram-se os dados da entrevista com os disponibilizados pelos colaboradores – que foram organizados em gráficos. Após, houve então a organização e problematização dos dados que serão posteriormente apresentados.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O objetivo deste estudo foi investigar se o Hotel Atlântico, localizado na cidade de Rio Grande-RS, utiliza as técnicas de Endomarketing com vistas em consolidar sua atuação junto ao mercado. Pesquisou-se também quais ferramentas eram utilizadas pelo hotel, se é que eram utilizadas – relacionando-as com as ações de Endomarketing. O propósito foi apontar quais os benefícios de um planejamento, que inclua ferramentas direcionadas ao público interno, verificando, assim, o reflexo das ações por meio da visão do colaborador.

Questionou-se aos colaboradores, por exemplo, se existe um retorno sobre as atividades que desempenham por parte dos gestores. Assim, 83,34% afirmaram que às vezes recebem retorno, 13,33% afirma que sempre recebem, 3,33% disseram que nunca recebem um retorno com relação à qualidade do trabalho desempenhado. Quando questionado com relação ao *feedback* o gerente respondeu que existe uma avaliação individual que acontece anualmente, e uma avaliação

setorial trimestral. Segundo Brum (2003, p. 05) o “*feedback* ou retorno é um fator que está implícito no sucesso organizacional, devendo ser incluído numa prática diária a ser cultivada pelas empresas”. Dar o retorno pode ser um instrumento de direção para o alcance dos objetivos da direção das organizações. É um comportamento que pode causar altos índices de satisfação, a baixo custo. Empresas que carecem da cultura do retorno podem obter prejuízos nos seus índices de produção e de qualidade de serviço. Observa-se, então, que apesar de o gestor afirmar que existam momentos de retorno ao colaborador esse não está totalmente satisfeito com a abordagem ou com a frequência com que isso ocorre. Sugere-se, então, que exista no Hotel uma política de retorno ao colaborador. Seja pelo seu supervisor imediato, seja pelo setor de RH. Isso porque as oportunidades de ouvir e falar dentro das organizações são muito bem quistas pelos colaboradores.

Com base na análise de todos os dados foi constatado que o hotel está buscando inserir-se no contexto do Endomarketing – através das reuniões realizadas pelos colaboradores e contato direto com seus supervisores. São essas as ferramentas identificadas como as mais utilizadas pelo empreendimento hoteleiro. Contudo, entende-se que o hotel deve pensar em aprimorar esse processo, inserindo em seu planejamento estratégico, um Programa de Endomarketing. O que se observou foi que o empreendimento está caminhando nesse sentido sem, contudo, planejar essas ações como uma estratégia de crescimento. Mesmo que o Endomarketing seja uma temática relativamente nova nas organizações, torna-se necessário problematizá-lo – principalmente em se tratando de um hotel que atua na área de serviços. Buscar minimizar ou afastar de vez os ruídos no repasse das informações internas deverá ser uma meta a ser atingida pelo empreendimento.

Observou-se, também, que o hotel apresenta ferramentas no que se refere à qualidade de vida de seus colaboradores: como a melhoria dos equipamentos utilizados pelos seus funcionários – incluindo a criação de uma sala de descanso na qual, futuramente, disponibilizará Internet. Banheiros novos para os colaboradores também foram criados. Esses são iguais aos banheiros dos clientes. Essa realidade chamou a atenção porque o empreendimento passa ao colaborador a sensação de que esse merece ser tão bem tratado quanto um cliente. Essa realidade reforça a idéia de que as pessoas constituem o maior capital dentro de uma organização. Delas depende o sucesso da empresa, em especial nas prestadoras de serviços, como no caso de hotel analisado – em que os funcionários possuem um contato direto com os clientes necessitando, assim, estarem envolvidos em um ambiente de trabalho que faça com que estes tenham vontade e comprometimento com as atividades que lhes são proporcionadas.

Entretanto, é relevante salientar que um número significativo de colaboradores, quando questionados sobre a existência de comunicação entre a gerência e o subordinado – especialmente no que se refere à aceitação de opiniões – expôs que essa de fato acontece. Ainda assim, um grupo de funcionários salientou que não se beneficia desses meios. Cabe a empresa, agora, identificar em que setores esses colaboradores atuam. Isso porque, esse sentimento de não liberdade poderá, quem sabe, estar prejudicando a eficiência desse funcionário e, conseqüentemente, o hotel.

Verificou-se, também, que grande parte dos funcionários encontra-se satisfeito, ou muito satisfeito com o trabalho desempenhado no hotel. Esse dado é extremamente relevante, pois mostra que a empresa está propiciando um espaço agradável, de convivência, bem como proporcionando oportunidades de crescimento e de desenvolvimento de competências individuais. De uma forma geral, no mercado

empresarial, os funcionários passam grande parte do seu tempo no trabalho – mais do que em família. Sendo assim, as empresas que se preocupam com a qualidade de vida de seus colaboradores, possuindo um clima organizacional favorável, certamente se beneficiarão com essa estratégia, uma vez que sentimentos de engajamento e vontade de permanecer junto ao empreendimento estarão presentes no colaborador – como pode ser observado com este estudo.

Dessa forma, por meio de todas as questões analisadas, entende-se que se o empreendimento hoteleiro investigado organizar e implementar, de fato, um Plano de Endomarketing, conseguirá, cada vez mais, que seus colaboradores “vistam a camiseta”.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pequenas conquistas acumuladas através dos tempos colocam no esquecimento a época em que os funcionários eram submetidos a doze, e até quatorze horas de trabalho diárias. Fatos como esse, são considerados absurdos em comparação com o desenvolvimento das relações humanas que se vive atualmente. Há, como se percebe, muito espaço para as relações mais avançadas entre colaborador e gerência. O Endomarketing, como apresentado neste estudo, é um ensaio para fazer crescer o funcionário como indivíduo e a empresa como organização. Um ser humano precisa da liberdade para criar; necessita participar do planejamento de suas ações, ser ouvido e respeitado em suas opiniões.

Considerar e reconsiderar. Essas são as atitudes que dão amplitude ao Endomarketing: considerar a opinião daqueles que compõe o corpo funcional de uma organização, tratando-os como clientes de verdade e reconsiderar suas próprias opiniões acerca desse relacionamento.

A presente abordagem buscou evidenciar, portanto, a importância dos movimentos que o Hotel Atlântico tem feito no sentido de motivar sua equipe mantendo-a comprometida com os objetivos e metas do empreendimento. Compreende-se, assim, que as empresas que possuem uma visão de mercado precisam perceber o valor dessas atitudes, planejando e priorizando ações que visem a uma melhoria constante na qualidade de vida de seu colaborador e, conseqüentemente, da sua empresa como um todo.

Diante do todo exposto, pode-se concluir que apesar de o Hotel Atlântico não possuir um plano de Endomarketing estruturado, apresenta ferramentas que mostram a intenção de atuar nessa perspectiva. Falta a esse, neste momento, um planejamento que contemple ações estratégicas focadas no público interno. Principalmente porque se observou, *in loco*, que ações focadas nos colaboradores possuem grande importância no que se refere em manter os funcionários comprometidos com a empresa, sendo capazes de, cada vez mais, oferecer serviços de qualidade para o público-externo. Assim, entende-se que utilizar as ferramentas de Marketing focadas no público interno de um empreendimento hoteleiro acaba por agregar mais eficiência ao Hotel frente aos distintos públicos: interno e externo.

5. REFERÊNCIAS

- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como Estratégia de Gestão: Encante seu Cliente Interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.

CASTELLI, Geraldo. **Gestão Hoteleira**. São Paulo: Saraiva, 2006.

VIEIRA, Elenara Vieira de. **Qualidade em Serviços Hoteleiros: A Satisfação do cliente é função de todos**. Caxias do Sul: EDUCS, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo; Atlas 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas 1998.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.