

---

**Marketing, endomarketing e redes sociais:  
fundamentos teóricos à concepção de uma  
estratégia de gestão de pessoas**

*Marketing, endomarketing, and social networks:  
theoretical bases for the conception of a strategy  
of people management*

*Marketing, endomarketing y redes sociales:  
fundamentos teóricos a la concepción de una  
estrategia de gestión de personas*

ANDRÉ OFENHEJM MASCARENHAS  
FELIPE ZAMBALDI  
FÁBIO NATRIELI

**RESUMO**

O conceito de endomarketing compreende as práticas executadas por uma organização ao considerar seus colaboradores clientes internos, partindo do princípio de que a empresa é capaz de atuar com excelência junto a seus clientes se estiver bem posicionada em relação a seu público interno. Além de estratégia de marketing, é uma estratégia de gestão de pessoas por visar atrair, engajar e reter colaboradores. Recentemente, o advento das ferramentas de redes sociais sugere novo potencial à temática, na medida em que estas ferramentas viabilizam novas estruturas de comunicação e relacionamentos. O objetivo deste ensaio teórico é apresentar o endomarketing como uma ferramenta de gestão estratégica de pessoas, caracterizando-o e contextualizando-o em termos de seus paradigmas. Mais

especificamente, pretendemos responder preliminarmente às seguintes questões fundamentais: O que é o endomarketing? Quais as funções do endomarketing como ferramenta de gestão estratégica de pessoas? Em que condições o endomarketing concretiza seu potencial?

**Palavras-chave:** Endomarketing – Gestão de pessoas – Redes sociais.

### **ABSTRACT**

The concept of internal marketing refers to organizational practices that consider employees its internal clients, assuming that the firm is able to compete in the marketplace if it is well positioned towards its employees. Besides being a marketing strategy, it is also a people management strategy since it aims at attracting, engaging, and retaining talents. Recently, the emergence of social network tools suggests new potentials to the theme since these tools allow for new structures of communication and relationship. The aim of this theoretical essay is to introduce internal marketing as a tool for strategic people management, contextualizing it in terms of its paradigms. More specifically, we aim at answering the following questions: What is internal marketing? What are the internal marketing's functions as a people management tool? In what conditions does internal marketing achieves its potential?

**Keywords:** Internal marketing – People management – Social networks.

### **RESUMEN**

El concepto de endomarketing comprende las prácticas ejecutadas por una organización al considerar sus colaboradores como clientes internos, se partiendo del principio de que la empresa es capaz de actuar con excelencia próximo a sus clientes caso sea bien posicionada junto a su público interno. Además de una estrategia de marketing, es una estrategia de gestión de personas por visar atraer, comprometer e retener colaboradores. Recientemente, el

adviento de las herramientas de redes sociales propone nuevo potencial a la temática a medida que viabilizan nuevas estructuras de comunicación y relacionamientos. El objetivo de este ensayo teórico es presentar el endomarketing como una herramienta de gestión estratégica de personas, caracterizándolo e contextualizándolo en termos de sus paradigmas. ¿Más específicamente, pretendemos responder preliminarmente a las siguientes cuestiones fundamentales: que es el endomarketing? ¿Cuales las funciones del endomarketing como herramienta de gestión estratégica de personas? ¿En qué condiciones el endomarketing concreta su potencial?

**Palabras clave:** Endomarketing – Gestión de personas – Redes sociales.

## 1. INTRODUÇÃO

O conceito de endomarketing compreende as práticas executadas por uma organização ao considerar seus colaboradores como clientes internos, partindo-se do princípio de que a empresa é capaz de atuar com excelência junto a seus clientes se estiver bem posicionada em relação a seu público interno (BEKIN, 1995). Ao procurar orientar a ação dos colaboradores para o público externo, o endomarketing tem sido utilizado como ferramenta estratégica para obtenção de vantagem competitiva. Por visar atrair, engajar e reter colaboradores, é também um instrumento de gestão de pessoas. Assim, a organização considera seus colaboradores seus primeiros clientes e se esforça para atraí-los, engajá-los e retê-los, o que inclui determinar seu perfil desejado, as formas de comunicação utilizadas para alcançá-los e as estratégias de desenvolvimento e retenção implantadas.

Mais recentemente, o advento das ferramentas de redes sociais sugere novo potencial à temática na medida em que viabilizam novas estruturas de comunicação e relacionamento capazes de direcionar e aglutinar interesses em torno de temas negociados coletivamente. Uma estratégia de endomarketing poderia basear-se em tais ferramentas para disseminar e adquirir conhecimento e promover

engajamento entre os clientes internos e externos, alavancando sua identificação com a marca e/ou com a organização e, em consequência, promovendo ganhos relacionados, por exemplo, à retenção e ao comprometimento de funcionários, às vendas alavancadas no âmbito das redes sociais, à disseminação e à captação de informações sobre produtos e serviços, ao desenvolvimento de mercados e segmentos de mercados no âmbito das redes sociais, entre muitas outras potencialidades.

Desde a década de 1990, o endomarketing tem atraído o interesse de gestores (BRUM, 1998), porém sem o mesmo impacto nos meios científicos. De fato, podemos considerar dispersa e ainda incipiente a literatura acadêmica e não acadêmica sobre endomarketing, o que indica que as investidas feitas pelas corporações neste segmento possuem caráter experimental com pouca base teórica.

Diante dessa oportunidade, o intuito deste ensaio teórico é apresentar o endomarketing como uma ferramenta de gestão estratégica de pessoas, caracterizando-o e contextualizando-o em termos de seus paradigmas. Mais especificamente, pretendemos responder preliminarmente às seguintes questões fundamentais: O que é o endomarketing? Quais as funções do endomarketing como ferramenta de gestão estratégica de pessoas? Em que condições o endomarketing concretiza seu potencial, isto é, cumpre suas funções como ferramenta de gestão estratégica de pessoas?

## **2. O QUE É O ENDOMARKETING?**

Para entender o endomarketing, é necessário conhecer os princípios e os instrumentos básicos de marketing em sua perspectiva original. Tradicionalmente, o marketing ocupa-se de ações que suprem as demandas de um grupo de consumidores. Para tanto, é preciso identificar essas demandas, as características destes consumidores e seu potencial aquisitivo, com o intuito de verificar sua viabilidade como mercado e de ofertar bens e serviços que os satisfaçam e retenham. Na tarefa de suprir mercados, os profissionais de marketing contam com um grupo de ferramentas específicas, denominado composto de marketing, que abrange quatro grandes atividades: 1) desenvolvimento de produto, um bem ou serviço que supra as necessidades dos clientes; 2) apreçamento, ou a atividade

de determinar um preço para o bem ou serviço; 3) distribuição, ou tornar o produto disponível em pontos de vendas ou por meio de entrega conveniente e 4) promoção, ou as atividades de comunicação e de estímulo ao uso do bem ou serviço (KOTLER, 2000).

Essas quatro macroatividades do marketing são também conhecidas como os “4 Ps” pela facilidade de poderem ser memorizadas por meio dos seguintes termos: 1) Produto; 2) Preço; 3) Praça; e 4) Promoção. A organização das atividades mercadológicas por meio dos “4 Ps” assume ações em torno dos produtos. Contudo, a área de marketing tem evoluído para orientar suas atividades em torno de clientes, e não de produtos. Tendências de inovação crescente nos mercados, ampla disponibilidade de informações sobre o comportamento do consumidor e a personalização de ofertas de valor indicavam que organizar uma operação de mercado com base nas demandas e nas necessidades dos clientes seria mais eficaz para atraí-los e retê-los do que fazê-lo com base em características predefinidas de produtos (HUGHES, 1998; BATEMAN, SNELL, 1998).

Coerentemente com essas tendências, Lauterborn propôs, em 1990, que as atividades de marketing conhecidas como “4 Ps” fossem revistas e incorporassem a orientação para o cliente em vez de orientação para os produtos. Para isso, Lauterborn criou um novo composto mercadológico com as quatro atividades seguintes: 1) mapeamento das necessidades e desejos do consumidor; 2) gerenciamento da estrutura de custos para satisfazer o cliente; 3) geração de conveniência na compra; e 4) comunicação com o mercado. No composto de marketing de Lauterborn, a primeira atividade não é mais o desenvolvimento do produto, mas, sim, a elaboração de uma oferta conjunta de bens e serviços que supram as necessidades e os desejos dos consumidores. Assim como ocorre com os “4 Ps”, o composto de marketing proposto possui uma forma de fácil memorização, conhecida como os “4 Cs”: 1) Consumidor; 2) Custos; 3) Conveniência; e 4) Comunicação. O Quadro 1 resume as características de ambos os compostos de marketing.

### Quadro 1. Comparação entre o composto de marketing orientado para o produto e o composto de marketing orientado para o cliente

Composto de marketing orientado ao produto (“4 Ps”)	Composto de marketing orientado ao cliente (“4 Cs”)
Desenvolvimento de <i>produto</i> : o produto é desenvolvido para suprir a demanda de um grupo de clientes-alvo.	Mapeamento das necessidades e dos desejos do <i>consumidor</i> : as necessidades e os desejos dos clientes-alvo são identificados para que uma oferta de bens e serviços agregados se desenvolva.
Determinação do <i>preço</i> (apreçamento): é determinado o preço do produto, com o intuito de sinalizar ao mercado seu valor.	Gerenciamento de <i>custos</i> : os custos envolvidos na oferta são controlados com o objetivo de que a empresa consiga ofertar com qualidade equivalente ou superior à concorrência, da forma menos custosa possível.
Ponto de distribuição ( <i>praça</i> ): são desenvolvidos canais de distribuição e venda para o produto.	Geração de <i>conveniência</i> : a experiência de compra não se limita à disponibilidade do produto no ponto de distribuição ou à sua entrega, mas engloba toda a oferta de serviços agregados ao produto, visando à conveniência do cliente em termos de agilidade, praticidade e excelência no atendimento.
<i>Promoção</i> : são conduzidas as ações que visam informar os consumidores sobre os atributos do produto, seus benefícios, preço, formas de uso e acesso.	<i>Comunicação</i> : a comunicação com os clientes não se limita às atividades promocionais, passando a incorporar contatos diretos e personalizados; é também desenvolvida a comunicação de mão dupla, pois o cliente informa à empresa suas necessidades, expectativas e satisfação.

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Kotler (2000) e Lauterborn (1990).

Os princípios de marketing formariam a base conceitual sobre a qual se desenvolveria o endomarketing, cuja especificidade é o fato de os colaboradores internos serem os primeiros clientes da organização. Assim, o endomarketing abrange os processos de construção do valor da organização a ser percebido pelos colaboradores, o que inclui objetivos de desenvolvimento organizacional e comunicação para a atração, a retenção e o engajamento de colaboradores às estratégias e oportunidades geradas internamente. O endomarketing incorpora ações do chamado marketing interno, cujo objetivo é

orientar todos os processos da organização para o cliente. A ideia do marketing interno é sincronizar e implantar uma estrutura e uma visão mercadológica em todas as instâncias da organização, e não apenas nas áreas diretamente de marketing (KOTLER, 2000). Diante deste objetivo, depreende-se a necessidade de que os colaboradores não apenas conheçam e dominem as visões e os processos mercadológicos organizacionais, mas também os compartilhem e disseminem, reconhecendo-os como adequados e legítimos.

O resultado esperado é que eles internalizem os processos mercadológicos da empresa e os repliquem ao mercado externo, tornando-se representantes e vendedores da organização. Neste sentido, existe a necessidade de se promover o engajamento e a retenção dos colaboradores pela empresa, de forma que eles passem também a ser clientes, ou o público-alvo interno da organização (BRUM, 1998; BEKIN, 1995). Segundo Inkotte (2000), o endomarketing também possui um composto específico de atividades, igualmente conhecido como “4 Cs”: 1) Companhia; 2) Custos; 3) Coordenadores; e 4) Comunicação, como resumido no Quadro 2.

O primeiro conjunto de atividades é ofertar a organização como algo que atraia os colaboradores e os retenha; para isso, a empresa precisa identificá-los e se organizar de forma a suprir suas necessidades como profissionais. A segunda atividade trata de gerenciar os custos do endomarketing, que são aqueles inerentes a uma estrutura organizacional que atraia e mantenha colaboradores, motivando-os a se comprometerem com os objetivos e as metas da empresa, satisfazendo-os no trabalho e informando-os sobre o que for pertinente para que vendam a organização. A terceira atividade envolve a tarefa dos coordenadores de endomarketing, cuja função é elaborar e implantar a forma como as necessidades de seus profissionais serão supridas e o engajamento gerado. Por fim, a quarta e última atividade é a comunicação, que consiste em informar continuamente os colaboradores sobre a organização, as estratégias e as oportunidades – o produto a ser promovido pelo endomarketing – e deles receber informações necessárias para aprimorá-la.

## Quadro 2. Composto de endomarketing

Composto de endomarketing (“4 Cs”)	
Ofertar a <i>companhia</i> ao colaborador	Construir uma companhia que seja atraente e capaz de reter os profissionais com o perfil desejado.
Gerenciar <i>custos</i>	Monitorar os custos e realizar investimentos necessários para ofertar a organização aos colaboradores e motivá-los, satisfazê-los, capacitá-los e informá-los.
Atividades dos <i>coordenadores</i>	Garantir que as necessidades dos colaboradores sejam supridas de maneira ágil e eficaz.
<i>Comunicação</i>	Informar e promover a organização, comunicar valores e estratégias, recebendo dos colaboradores retroalimentação para aprimoramento.

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base em Inkotte (2000).

### 3. O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A questão que nos colocamos agora é a seguinte: Quais as funções do endomarketing como ferramenta de gestão estratégica de pessoas? Para respondê-la, descreveremos de modo breve os dois paradigmas prevalentes de gestão estratégica de pessoas, analisando a lógica do endomarketing segundo cada paradigma. Entendidos como conjuntos de ideias, pressupostos e objetivos, é importante dizer que esses paradigmas se sobrepõem na prática organizacional, complementando um ao outro na estruturação de modelos estratégicos de gestão de pessoas. Em muitas organizações, porém, pode-se notar a prevalência de um ou outro paradigma, dependendo de sua trajetória, de seus desafios, de suas visões e prioridades gerenciais. Snell, Shadur e Wright (2005) discutem a evolução da gestão estratégica de pessoas em termos de dois paradigmas centrais: a tese do *alinhamento sistêmico* e a noção de *gestão de pessoas como potencial competitivo* (veja Quadro 3).



**Quadro 3.** Paradigmas em gestão estratégica de pessoas

Paradigmas em gestão estratégica de pessoas	Alinhamento sistêmico	Recursos humanos como potencial competitivo
Vetores de competitividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalização</li> <li>• Diversificação</li> <li>• Qualidade total e reengenharia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competição baseada em conhecimento</li> <li>• Mudança e inovação</li> <li>• Alianças e parcerias</li> </ul>
Ênfase da estratégia de RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação da estratégia</li> <li>• Comportamentos</li> <li>• Culturas</li> <li>• Papéis organizacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Formação” da estratégia</li> <li>• Competências</li> <li>• Conhecimentos, cultura e aprendizagem</li> </ul>
Parâmetros de planejamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinhamento interno</li> <li>• Alinhamento externo</li> <li>• Sistemas de trabalho de alto desempenho</li> <li>• Configurações</li> <li>• Modelos contingenciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor estratégico dos recursos</li> <li>• Imitabilidade dos recursos</li> <li>• Criação, transferência e integração do conhecimento</li> <li>• Agilidade, flexibilidade e alinhamento</li> <li>• Sistemas complexos de gestão de pessoas</li> </ul>
Questões de gestão e avaliação de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinergia entre práticas</li> <li>• Consenso e convergência</li> <li>• Implantação da estratégia</li> <li>• Desempenho da firma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital intelectual</li> <li>• Capital organizacional</li> <li>• Competências</li> <li>• <i>Balanced scorecard</i></li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base em Mascarenhas (2008).

### 3.1. Gestão estratégica de pessoas como alinhamento sistêmico

Data da década de 1980 a tese do *alinhamento sistêmico*, segundo a qual a função de gestão de pessoas poderia (e deveria) contribuir à consecução dos objetivos de uma organização, alinhando estrutura e cultura organizacional à estratégia corporativa. O paradigma do alinhamento sistêmico sugeria a preeminência de uma abordagem comportamental que salientava o ajuste necessário do comportamento organizacional às demandas estratégicas. Considerava-se que

cada organização deveria pensar o comportamento organizacional em termos das contingências do negócio, como o posicionamento estratégico, o que contribuiria para que fossem atingidos patamares mais elevados de desempenho. Os indivíduos assumiriam papéis organizacionais para a implantação das estratégias, e seus comportamentos seriam um fator mediador entre a definição dessas estratégias e sua implantação bem-sucedida, o que imporá o *alinhamento estratégico da gestão de pessoas* como objetivo fundamental dos gestores de Recursos Humanos (RH) (MASCARENHAS, 2008).

Por exemplo, as propostas de gestão da cultura organizacional buscam padronizar a dimensão cognitiva dos indivíduos, que deveriam internalizar conhecimentos e exibir respostas coerentes com as estratégias ante os estímulos e desafios impostos pelo cotidiano dos negócios. Para a construção de culturas organizacionais adequadas, as dimensões funcionais da gestão de pessoas (subsistemas de recrutamento, seleção, socialização, remuneração, treinamento, incluindo o conjunto de atividades denominado endomarketing) reforçariam expectativas e significados culturais, devendo ser consideradas elementos a serem combinados, de forma a constituírem sistemas amplos e integrados ao gerenciamento do fator humano nas organizações.

Para este paradigma, as ações de endomarketing promoveriam o alinhamento estratégico ao comunicarem valores e visões da cultura organizacional (prescrita pela direção), metas e estratégias divisionais e empresariais, permitindo o engajamento dos colaboradores em torno dessas diretrizes. Neste sentido, as ações de endomarketing são definidas, por exemplo, em termos dos posicionamentos de mercado adotados pela organização, contribuindo para a implantação estratégica. Nesse paradigma, dá-se destaque ainda às questões de alinhamento interno da gestão de pessoas, que diz respeito à necessidade de o modelo de gestão de pessoas se reforçar internamente, haja vista as necessidades e os anseios dos colaboradores, as visões e as estratégias empresariais. Ações de endomarketing permitiriam o reconhecimento das necessidades dos colaboradores, satisfeitas por políticas e processos de RH complementares e bem articulados entre si, coerentemente comunicados. O Quadro 4 resume esta discussão.

**Quadro 4.** Contribuições do endomarketing à gestão estratégica de pessoas como alinhamento sistêmico

Gestão estratégia de pessoas como alinhamento sistêmico	
Fonte de vantagem competitiva	Possível contribuição do endomarketing
Alinhamento dos comportamentos às diretrizes estratégicas (alinhamento externo).	Ações de endomarketing promoveriam o alinhamento estratégico ao comunicarem valores e visões da cultura organizacional (prescrita), metas e estratégias divisionais e empresariais, permitindo o engajamento dos colaboradores em torno destas diretrizes.
Reconhecimento e satisfação das necessidades e anseios dos colaboradores (alinhamento interno).	Ações de endomarketing permitem o reconhecimento das necessidades e anseios dos colaboradores, satisfeitos por políticas e processos de RH, complementares e bem articulados entre si, coerentemente comunicados.

Fonte: Autores.

**3.2. Gestão de pessoas como potencial competitivo**

A noção de *gestão de pessoas como potencial competitivo* surge na década seguinte (1990) em consequência da influência crescente da visão da firma baseada em recursos (*resource-based view of the firm*) (BARNEY, 1991), de perspectivas baseadas em conhecimento (*knowledge-based views of the firm*) e das noções de aprendizagem organizacional e capacidades dinâmicas para a explicação da vantagem competitiva. Esses referenciais emergentes em estratégia dão destaque aos indivíduos e a seus relacionamentos, ao conhecimento tácito, às competências organizacionais distintivas, à gestão da mudança e à efetividade de sistemas complexos de gestão de pessoas. Segundo a visão da firma baseada em recursos, a vantagem competitiva não viria somente de posicionamentos de mercado, que poderiam ser copiados, mas sim de configurações exclusivas de recursos e de competências valiosas e de difícil imitação, como patentes, posições geográficas, marcas e um *know-how* específico. O caráter estratégico desses recursos dependeria de circunstâncias particulares e únicas que não poderiam ser recriadas, entendidas ou gerenciadas pelos concorrentes.

Como agentes de competitividade, os indivíduos e suas competências seriam o capital humano disponível à organização, im-

portantes não somente por implantar com sucesso configurações estratégicas (que, em virtude do dinamismo dos atuais cenários de negócios, podem perder sua efetividade ou serem copiadas), mas principalmente por sua capacidade de pensar rumos estratégicos, desenvolver competências valiosas, construir estratégias emergentes, viabilizando a aprendizagem e a inovação. Essa renovação paradigmática assimilaria uma inflexão coerente com a visão baseada em recursos: em vez de pensarmos as práticas de gestão de pessoas como decorrência do planejamento estratégico que deveriam implantar, este processo também seria pensado em termos das competências e do potencial de seus recursos humanos.

Segundo esta perspectiva renovada, os comportamentos continuam sendo fundamentais, mas deixam de ser pensados somente em termos de sua convergência às diretrizes corporativas. Comportamentos passam a ser entendidos como competências, estas pensadas em termos de sua contribuição à formulação e à implantação estratégica e à construção de organizações mais dinâmicas e inovadoras que seus concorrentes. As ideias de capital social e empreendedorismo são associadas à construção e à renovação dos recursos e competências que irão gerar vantagem competitiva, sendo esta a essência da função de gestão de pessoas.

Neste sentido, o endomarketing pode ser entendido como um conjunto de atividades capazes de alavancar a relação entre colaborador e organização, potencializando o compartilhamento de conhecimentos, as relações sociais intra e interorganizacionais, o aproveitamento das oportunidades internas de desenvolvimento, contribuindo para a retenção e o aproveitamento dos talentos em prol dos resultados organizacionais. Dentro desta lógica, o endomarketing seria considerado um sistema complexo de gestão de pessoas, um recurso organizacional estratégico se for valioso (no sentido de satisfazer as necessidades dos colaboradores, retendo talentos e alavancando seu engajamento), raro (no sentido de ser único à organização, construído ao longo de sua história) e de difícil imitação (no sentido de estar atrelado à trajetória específica da organização e, por isso, de difícil transferência ou cópia).

*Mas como um sistema de endomarketing pode contribuir para a construção de competências valiosas e recursos estratégicos?* Esta questão

fundamental pode ser respondida por meio de dois exemplos: o desenvolvimento de uma marca como um recurso estratégico e o desenvolvimento de competências, como a orientação para o mercado.

Uma marca forte é reconhecida pelas literaturas de marketing e estratégia empresarial como um recurso capaz de gerar confiança, lealdade e crescimento, sendo considerado um ativo intangível. Autores como Urdan e Urdan (2006) e Bateman e Snell (1998) apontam que a reputação de uma marca é muito difícil de ser imitada, sugerindo que marcas bem posicionadas estão em vantagem na obtenção e manutenção de clientes, conseguindo preservar seus espaços no mercado diante de ataques de competidores. Marcas bem posicionadas são também úteis à diversificação de negócios, pois o desenvolvimento de novas linhas de produtos e serviços pode ser beneficiado por reputação prévia, em especial quando novos produtos ou serviços são facilmente associáveis àqueles em que a marca é líder ou possui excelência (BESANKO et al, 2004).

Por promover a orientação de marketing em todas as instâncias da organização e por buscar comprometimento e identificação dos colaboradores para que reflitam externamente sobre a proposta de valor da empresa, o endomarketing pode ser empregado como instrumento de desenvolvimento de marca por meio da valorização da imagem organizacional em todos os processos que envolvam clientes internos. Ao conhecer os atributos da marca com precisão, e com eles se identificar, o público interno da organização será orientado e motivado a transmiti-los externamente, além de executar suas ações de acordo com as demandas dos consumidores. Os processos conduzidos para gerar valor ao cliente são uma fonte de diferenciação para a empresa e sua marca. O benefício de imagem resultante pode promover o fortalecimento da marca e sua manutenção contínua. As empresas capazes de desenvolver marcas mais bem-sucedidas que suas concorrentes detêm vantagem competitiva relativa a este recurso de difícil imitação e apropriação pela concorrência.

O desenvolvimento de competências é um conjunto de processos por meio dos quais uma organização aprende, inovando e reciclando o uso estratégico de seus recursos com o intuito de manter ou construir sua vantagem competitiva e desenvolver novos mercados (MASCARENHAS, 2008; PRAHALAD, HAMEL, 1990). Por exemplo,

a *orientação para mercados* pode ser considerada uma configuração de competências organizacionais, conceituada como “geração de inteligência de mercado na empresa como um todo, a disseminação da inteligência entre os departamentos e a reação de toda a organização a essa inteligência” (JAWORSKI, KOHLI, 2006). A orientação para o mercado, segundo autores como Jaworski e Kohli (2006) e Narver e Slater (2006), é sustentada por três competências organizacionais mais restritas: 1) orientação para o cliente; 2) orientação para a concorrência; e 3) coordenação interfuncional.

A *orientação para o cliente* consiste em identificar as demandas dos consumidores e organizar as atividades de uma empresa para atendê-las com excelência, de forma alinhada às tendências do marketing contemporâneo. A *orientação para a concorrência* consiste em acompanhar os movimentos das organizações rivais, com o objetivo de manter ou desenvolver vantagem competitiva no mercado. Por fim, a *coordenação interfuncional* consiste em organizar as atividades internas da organização para que seus planos, que envolvem clientes e concorrência, sejam executados de maneira efetiva, o que inclui alinhar essas atividades a objetivos comuns e desenvolver processos dinâmicos e ágeis para que os planos sejam implementados em tempo hábil. Estudos empíricos demonstram que empresas competentes nos três pilares da orientação para o mercado tendem a ser mais competitivas e inovadoras e a obter desempenho superior às demais em seus mercados de atuação (SAMPAIO, HOOLEY, PERIN, 2007).

Nesse cenário, é possível identificar relações diretas entre as práticas de endomarketing e a construção de duas competências que configuram a orientação para o mercado: a orientação para o cliente e a coordenação interfuncional. O papel do endomarketing na orientação para o mercado passa pela integração dos processos organizacionais que ocorrem nos ambientes externo e interno das empresas. Ao difundir tendências de mercado e a visão mercadológica da empresa, incorporando-as aos processos organizacionais para atender às demandas dos consumidores, o endomarketing mostra-se uma ferramenta de orientação ao cliente que, simultaneamente, se propõe a alinhar as inclinações gerais dos colaboradores à visão da organização, permitindo o engajamento, o que contribui

para a coordenação interfuncional. As práticas de endomarketing de comunicação ampla e de exposição dos colaboradores aos conhecimentos e atividades complementares às suas funções permitem a disseminação dos planos organizacionais envolvendo clientes e concorrência, bem como facilitam o desenvolvimento das próprias competências necessárias à inovação. O Quadro 5 resume as relações entre práticas de endomarketing e as fontes de vantagem competitiva apresentadas.

**Quadro 5.** Contribuições do endomarketing à gestão estratégica de pessoas como potencial competitivo

Gestão estratégia de pessoas como potencial competitivo	
Fonte de vantagem competitiva	Possível contribuição do endomarketing
Desenvolvimento de recursos e competências estratégicas.	Ao disseminar conhecimentos, integrar grupos, comunicar diretrizes e permitir o maior aproveitamento de oportunidades internas, o endomarketing promove o comprometimento e o desenvolvimento, tornando-se uma ferramenta à coordenação interfuncional necessária à construção de competências.
Desenvolvimento do capital humano, retenção de talentos.	Como um sistema organizacional complexo, o endomarketing pode alavancar a relação entre colaborador e organização, potencializando o compartilhamento de conhecimentos, as relações sociais, o aproveitamento das oportunidades internas de desenvolvimento, contribuindo para a retenção e aproveitamento dos talentos em prol dos resultados organizacionais.

Fonte: Autores.

**4. ENDOMARKETING EM REDES SOCIAIS VIRTUAIS**

Segundo Boyd e Allison (2007), apesar de os *sites* de redes sociais enfatizarem conteúdos ou interesses distintos, eles poderiam ser conceituados como serviços baseados na web que permitem que os indivíduos (1) definam perfis públicos ou semipúblicos dentro de um sistema, (2) articulem uma lista de outros usuários com os quais mantêm conexões e (3) vejam e compartilhem sua lista de conexões e as de outros usuários dentro do sistema, tornando visíveis suas

relações e interações sociais. Estes *sites* viabilizam conexões que não seriam possíveis de outra forma, pois são laços latentes entre indivíduos que compartilham algum tipo de conexão não virtual.

A incorporação de tais ferramentas, como Twitter e Facebook, não pode mais ser ignorada dentro de uma visão macro do marketing (STROUD, 2008, MEADOWS-KLUE, 2008; UHRIG *et al.*, 2010). Diversas tendências reforçam tal visão, entre as quais o reconhecimento da relevância do marketing viral, marketing boca-a-boca e *buzz marketing* (BENTIVEGNA, 2002; ANDRADE, MAZZON, KATZ, 2006), a crescente preponderância das marcas e a atenção à sua gestão (MUNIS, 1997), que passa a reconhecer as interações sociais como a instância de construção de reputação. Tal como um ativo fundamental à empresa, a gestão da marca passa progressivamente a depender da atenção aos consumidores, interagindo, trocando e produzindo impressões em comunidades virtuais, em complemento à tradicional comunicação de massa ou segmentada. Trata-se de grande oportunidade para enfatizarmos o endomarketing, já que, por exemplo, colaboradores ou clientes poderiam assumir o papel de formadores de opinião em suas comunidades virtuais, nas quais são compartilhados conteúdos relevantes a certa marca, produto ou serviço (MUNIS, 1997).

Contudo, muito embora a temática das ferramentas virtuais de redes sociais venha sendo amplamente discutida e as empresas estejam presentes nestas mídias, não podemos colaborar com uma noção errônea de que as organizações e seus colaboradores já estariam socializados ao pleno uso destas tecnologias. De fato, estamos bem longe disso. Um cenário paradoxal de restrição e reconhecimento do uso de ferramentas de redes sociais virtuais se evidencia quando analisamos números das maiores empresas do mundo.

Entre as organizações listadas no ranking Global 100 da revista Forbes, 79% usam pelo menos uma plataforma de mídia social como ferramenta de comunicação corporativa (Twitter, Facebook, YouTube ou blogs). Deste total, 20% utilizam as quatro mídias<sup>1</sup>. Entretanto,

---

<sup>1</sup> Conforme apontou o estudo "The Global Social Media Check-up 2010, realizado entre novembro de 2009 e janeiro de 2010 pela Burson-Marsteller, rede global de consultoria de comunicação corporativa e relações públicas". Disponível em: <<http://www.universia.com.br/carreira/materia.jsp?materia=19944>>. Acesso em: 02 ago. 2010.



estar presente nas mídias sociais é uma coisa; outra é saber lidar com elas e, principalmente, com os clientes internos e externos que as utilizam. Pesquisa realizada pela multinacional de recursos humanos Manpower revela que 20% das empresas consultadas têm formalizada alguma política restritiva ao uso de redes sociais por parte dos funcionários. Ainda segundo o estudo<sup>2</sup>, no Brasil esse número sobe para 55% das empresas consultadas, entre as quais 76% dos empregadores brasileiros justificam a restrição ao acesso como prevenção a perdas de produtividade.

Diante destas e outras tendências, o grande dilema enfrentado pelos gestores não seria mais responder *se* a adoção de estratégias para a incorporação de ferramentas de redes sociais será de fato necessária, mas sim *como* implantá-las. Argumentamos que o endomarketing seria uma perspectiva privilegiada para pensarmos em tais desafios.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS: ENDOMARKETING COMO PROCESSO EVOLUTIVO**

Em que condições o endomarketing concretiza seu potencial, isto é, cumpre suas funções como estratégia de marketing/gestão estratégica de pessoas? O desafio de incorporar as ferramentas de redes sociais virtuais à vida organizacional nos remeteria novamente à macroquestão da implantação de uma estratégia efetiva de endomarketing. São inúmeras as ferramentas de endomarketing utilizadas por gestores (BEKIN, 1995). Por exemplo, ao buscarem construir uma organização capaz de satisfazer as necessidades de seus colaboradores, gestores de RH conduzem pesquisas regulares de clima organizacional, aprofundando-as mediante levantamentos qualitativos adicionais capazes de informar e atualizar planos abrangentes de investimentos em gestão de pessoas, integrando continuamente novas ações e políticas capazes de gerar mais comprometimento e identificação com a organização. O princípio é que atividades sejam conduzidas de forma que o colaborador se envolva profundamente com a organização, tornando-se um facilitador natural da construção de sua reputação.

---

<sup>2</sup> Realizado em fevereiro de 2010 com 34.400 empresas de todo o mundo. Disponível em: <[http://www.manpower.com.br/pesquisas/FP\\_Social\\_Networking\\_US.pdf](http://www.manpower.com.br/pesquisas/FP_Social_Networking_US.pdf)>. Acesso em: 02 ago. 2010.

Contudo, apesar do composto do endomarketing sugerir a centralidade de quatro conjuntos de ações, não devemos perpetuar uma visão pouco realista dessas práticas, que presumem autonomia e envolvimento por parte dos colaboradores e uma estrutura organizacional dinâmica. A efetividade do endomarketing depende não somente da efetividade de ações isoladas, mas também da integração entre elas em projetos de médio e longo prazos capazes de gerar aderência, potencializando a percepção positiva dos clientes internos e externos em relação à organização e seus rumos. Neste sentido, é comum que o sucesso do endomarketing dependa de um processo consistente de investimentos no capital humano e no modelo de gestão de pessoas, sob pena de suas ações pontuais terem impacto pouco efetivo. Dito isto, nossa caracterização de um sistema de endomarketing assume este caráter evolutivo (MUELLER, 1996).

A teoria dos recursos nos permite entender as condições nas quais os recursos humanos e organizacionais contribuem para a vantagem competitiva da organização. Ferramentas e práticas de gestão relevantes seriam aquelas capazes de preencher os requisitos do chamado modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização) (BARNEY, 1991). Segundo a teoria dos recursos, uma ferramenta ou sistema de gestão contribui para a vantagem competitiva de uma empresa se for um recurso organizacional gerador de valor e de difícil imitação. Assim, o endomarketing será um sistema de gestão estratégico se for valioso (no sentido de satisfazer as necessidades dos colaboradores e clientes, retendo talentos e alavancando seu engajamento), raro (no sentido de ser único à organização, construído ao longo de sua história) e de difícil imitação (no sentido de estar atrelado à trajetória específica da organização e, por isso, de difícil transferência ou cópia).

Assim, devemos problematizar a adoção de sistemas gerenciais (entre os quais, o endomarketing), que não contribuiriam necessária e automaticamente à vantagem competitiva. Deve-se enfatizar não somente a adoção de melhores práticas (políticas ou ferramentas de gestão que, como os princípios do endomarketing, são conhecimento explícito, e por isso disponível a uma variedade de organizações), mas principalmente os aspectos informais da vida organizacional, o conhecimento tácito e a arquitetura social em decorrência da consolidação

dessa melhor prática. Os benefícios potenciais com a implantação de um sistema de endomarketing residiriam não na existência do sistema em si, mas no comportamento organizacional, que será decorrente da consolidação do sistema (BARNEY, WRIGHT, 1998). Essa visão nos permite localizar a fonte de vantagem competitiva nos indivíduos e grupos interagindo no sistema, o que, de fato, diferenciaria uma organização diante de outras. Dessa forma, o endomarketing contribui para a vantagem competitiva ao ser considerado um recurso organizacional capaz, efetivamente, de mobilizar e engajar os indivíduos, e não simplesmente um modismo gerencial.

Para isso, um sistema de endomarketing deve gerar aderência, sendo traduzido como um elemento da estrutura e cultura organizacional, diferenciando uma organização de suas concorrentes por sua capacidade de gerar resultados efetivos. Essa visão põe em evidência a importância de a organização dispor de competências para a avaliação da relevância e do impacto das ações de endomarketing como sistema de gestão, em virtude de sua realidade específica, em vez de simplesmente incorporar novidades que serão compreendidas como modismos passageiros. Dessa forma, a implantação do endomarketing é uma proposta evolucionária, e não um projeto a ser rapidamente concluído. Do ponto de vista social, o endomarketing promove e, ao mesmo tempo, depende de um ambiente em que as pessoas entendam a organização como uma instância inspiradora e geradora de oportunidades, cujo aproveitamento beneficia a todos. Isso significa que os resultados produzidos pelo endomarketing dependem das premissas com base nas quais os indivíduos operam. Em não se reconhecendo isto, corre-se o risco de se drenar o valor que o modelo oferece.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, J.; MAZZON, J.; KATZ, S. Boca-a-boca eletrônico: explorando e integrando conceitos de marketing viral, buzz marketing e word-of-mouth. ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 2006. *Anais...*, ANPAD, 2006.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J.; WRIGHT, P. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantages. *Human Resource Management*, v. 37, n. 1, Spring, p. 31-46, 1998.

- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998. 539 p.
- BEKIN, S. F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron, 1995. 150 p.
- BENTIVEGNA, F. Fatores de impacto no sucesso do marketing boca a boca on-line. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 79-87, 2002.
- BESANKO, D. et al. **Economics of Strategy**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004.
- BOYD, D. M., & ELLISON, N. B. Social network sites: Definition, history, and scholarship. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 13, n. 1, article 11. 2007. Disponível em: <<http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>>. Acesso em: 2010.
- BRUM, A. M. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998. 180 p.
- FINK, A. **Conducting research literature reviews: from paper to the internet**. Londres: Sage, 1998. 265p.
- HUGHES, A. M. **Database marketing estratégico**. São Paulo: Makron, 1998. 351 p.
- INKOTTE, A. L. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico**. 2000. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Orientação para o mercado: antecedentes e consequências. **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 2, 2006.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 768 p.
- LAUTERBORN, R. New marketing litany, Four Ps passe; C words take over. **Advertising Age**, v. 61, n. 41, p. 26, oct. 1990.
- MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 336 p.
- MASCARENHAS, A.; VASCONCELOS, F. **Tecnologia na gestão de pessoas: estratégias de autoatendimento para o novo RH**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.
- MEADOWS-KLUE, D. Falling in Love 2.0: Relationship marketing for the Facebook generation. **Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice**, v. 9, n. 3, p. 245-250, 2008.
- MUNIS, A., Brand community and the negotiation of brand meaning. In: **Advances in Consumer Research**, 24. Proto, UT: Association for Consumer Research, 1997.
- MUELLER, F. Human resources as strategic assets – an evolutionary resource-based theory. **Journal of Management Studies**, v. 33, p. 757-785, 1996.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. Efeito da orientação para o mercado sobre a lucratividade da empresa. **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 2, 2006.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 78-91, mai./jun. 1990.
- SAMPAIO, C. H.; HOOLEY, G.; PERIN, M. G. Impacto dos recursos da empresa na performance de inovação. **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, p. 46-58, out./dez. 2007.

SNELL, S.; SHADUR, M.; WRIGHT, P. Human resource strategy: the era of our ways. In: HITT, M. et al. **The Blackwell handbook of strategic management**. Malden, MA: Blackwell, 2005.

STROUD, D. Social networking: an age neutral commodity – a social networking becomes a mature web application. **Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice**, v. 9, n. 3, p. 278-292, 2008.

UHRIG, J. et al. Social networking websites as a platform for disseminating social marketing interventions: an exploratory pilot study. **Social Marketing Quarterly**, v. 16, n. 1, p. 2-20, 2010.

URDAN, A. T.; URDAN, F. T. **Gestão do composto de marketing**: visão integrada de produto, preço, distribuição e comunicação. Estratégias para empresas brasileiras. Casos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2006. 344 p.

WILBUR, S. An archaeology of cyberspaces: virtuality, community, identity. In: PORTER, D. (Org.). **Internet culture**. Nova York: Routhledge, 1997. p. 5-22.