

UFSC- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
FUNDAÇÃO DE ENSINO DE ENGENHARIA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*  
GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

MONOGRAFIA

*O Papel Estratégico da Comunicação Interna no Processo  
de Fidelização do Empregado à Marca*

ELENA GERALDA MOREIRA

ORIENTADORA  
Prof<sup>a</sup> Dra. Maria Terezinha Angeloni

Belo Horizonte-MG  
2005

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA-UFSC  
FUNDAÇÃO DE ENSINO DE ENGENHARIA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*  
GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

ELENA GERALDA MOREIRA

*O Papel Estratégico da Comunicação Interna no  
Processo de Fidelização do Empregado à Marca*

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação *Lato Ssensu* em Gestão Estratégica de Recursos Humanos da Fundação de Ensino de Engenharia da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Recursos Humanos.

Orientadora: *Prof<sup>a</sup> Dra. Maria Terezinha Angeloni*

Belo Horizonte-MG  
2005

## DEDICATÓRIA

*Maria Terezinha Angeloni* (minha paciente e dedicada orientadora),

*pela sabedoria em indicar caminhos  
sem nunca impor direções, me deixando a  
responsabilidade pelo resultado de minhas  
escolhas.*

*Silvana Rizzioli e Cristiane Sanches* (minhas importantes colegas)

*pelo suporte em sala de aula e total apoio  
em minha área de trabalho.  
Ambas foram de fundamental importância  
durante o período mais crítico de minha  
gravidez .*

*Fiat Automóveis e UFSC* (as promotoras deste curso),

*por me concederem a oportunidade de  
conciliar a teoria com a prática.*

*Maria Clara* (meus grande amor),

*por existir e dar mais sentido a  
minha vida.*

# SUMÁRIO

## *O papel estratégico da comunicação interna no processo de fidelização do empregado à marca*

LISTA DE FIGURA .....	6
LISTA DE SIGLAS .....	7
RESUMO .....	8
INTRODUÇÃO .....	9
CAPÍTULO I	
<b>O Empregado e a Imagem da Empresa .....</b>	<b>14</b>
1.1 A interação do empregado com a empresa .....	16
1.2 O empregado como fator de qualidade do produto .....	18
CAPÍTULO II	
<b>A Força da Marca no Contexto Mercadológico .....</b>	<b>24</b>
2.1 Conceituação .....	25
2.2 Estratégia de construção da marca .....	26
2.2.1 Imagem da marca .....	28
2.2.2 Relação dos diferentes públicos com a marca .....	29
2.3 O marketing interno na identificação dos valores da marca .....	31
2.4 A publicidade interna no fortalecimento da marca .....	34
CAPÍTULO III	
<b>A Cultura da Marca no Âmbito da Comunicação Interna .....</b>	<b>36</b>
3.1 A importância da integração do empregado à marca .....	39
3.2 O <i>Endomarketing</i> e o <i>Endobranding</i> como Ferramentas da comunicação interna .....	41
3.2.1 Fundamentos do <i>Endomarketing</i> .....	44
3.2.1.1 Definição .....	44
3.2.1.2 Conceito .....	44
3.2.1.3 Objetivo .....	45
3.2.1.4 Função.....	46
3.2.2 Fundamentos do <i>Endobranding</i> .....	46
3.2.2.1 Definição .....	46
3.2.2.2 Conceito .....	48
3.2.2.3 Objetivo .....	49
3.2.2.4 Função.....	50
3.3 A importância da comunicação integrada para gestão da comunicação com o empregado .....	51

CAPÍTULO IV	
<b>A Comunicação como Ferramenta de Fidelização</b> .....	56
4.1 O mercado interno como propulsor da marca no mercado externo .....	58
4.1.1 A fidelização de clientes pelo mercado interno .....	61
4.2 Como transformar colaboradores em embaixadores da marca .....	63
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
REFERÊNCIAS .....	73

# LISTA DE FIGURA

<b>FIGURA 1</b>	Modelo de Comunicações Estratégicas .....	53
-----------------	---	----

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

B2E	<i>Business-to-Employee</i> (da Empresa para o Empregado)
B2B	<i>Business-to-Business</i> (de Empresa para Empresa)
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> (Gerenciamento de Relacionamento com Clientes)
ERM	<i>Employee Relationship Management</i> (Gerenciamento de Relacionamento com Empregados)
EUA	Estados Unidos da América
FIA	Fundação Instituto de Administração
FEA	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
GE	<i>General Electric</i>
GRP	<i>Gross Rating Points</i> (Pontos de Audiência Bruta)
PC	<i>Personal Computer</i> (Computador Pessoal)
RH	Recursos Humanos
USP	Universidade de São Paulo

## RESUMO

A presente monografia tem como objeto de estudo o papel estratégico da Comunicação Interna no processo de fidelização do empregado à marca. Centrada no objetivo primordial de evidenciar a força da Comunicação Interna na contribuição para o referido processo, por meio de um conjunto de ferramentas de marketing, ela pretende comprovar os ganhos que uma empresa pode ter ao manter seu público interno comprometido e fidelizado à sua marca. Para demonstrar e comprovar tal teoria, a metodologia aplicada para a realização deste estudo, foi uma ampla pesquisa bibliográfica, amparada por entrevistas realizadas com dois especialistas brasileiros, em Endomarketing, Saul Bekin e em Branding, Jaime Troiano. Ao final da mesma, as conclusões a que se chegou demonstram que o reconhecimento do empregado como principal elo da empresa com o cliente faz da Comunicação Interna o mais competente canal para a conquista da fidelidade à marca, e, por extensão, a peça mais importante na estratégia de fidelização de clientes, intimamente relacionada à imagem que a empresa reflete. Neste contexto, conclui-se pela importância do seu trabalho visando à identificação dos valores da marca pelo público interno, através de uma forte conexão emocional com tudo que está relacionado à empresa, atentando para o fato de que, ao refletir a empresa para todos os seus públicos, o empregado faz com que a marca produza um reflexo extremamente fiel à realidade. Certo mesmo é que, a presente pesquisa vem reforçar o que hoje já pode ser facilmente percebido, sobretudo, no ambiente das grandes empresas: a Comunicação Interna tem força suficiente para criar valor à marca, assumindo a forma de relações públicas de marketing interno. Saltar do degrau de valor para o degrau superior de fidelização à marca pelo empregado, é somente uma questão de visão e ação estratégica



## *Introdução*

O objeto de estudo da presente monografia: *O Papel Estratégico da Comunicação Interna no Processo de Fidelização do Empregado à Marca* teve origem na prática da comunicação interna exercida por esta autora em sua atividade profissional, e na motivação natural que o tema desperta em função de sua complexidade e importância no âmbito do desempenho organizacional, visando ao sucesso da empresa. Há que ser ressaltado, também, o valor do tema no atual contexto mercadológico, expressivamente marcado por uma desafiante competitividade de ordem global, que faz da marca o principal elo da empresa com o mercado.

O objetivo primordial é comprovar os ganhos que uma empresa pode ter ao manter seu público interno comprometido e fidelizado à marca. Neste contexto, faz parte do objetivo central deste estudo evidenciar a força da Comunicação Interna que, por meio de um conjunto de ferramentas, pode contribuir para o processo de fidelização do empregado à marca.

Nesse sentido, é necessário esclarecer de imediato o que é tratado como empregado e empresa, sendo assim, indispensável uma conceituação mais técnica. No presente estudo, é tratado como empregado toda pessoa física que presta serviços de natureza não eventual a empregados sob dependência deste e mediante salário, conforme prevê o Artigo 3º da CLT. É importante também destacar, que ao longo deste trabalho, por diversas vezes os termos colaborador e funcionário são usados como sinônimos de empregado pelos autores. Já empresa, será tratado como conceitua o Direito Comercial, ou seja, toda organização de natureza civil ou mercantil destinada à exploração por pessoa física ou jurídica de qualquer atividades com fins lucrativos.

A metodologia textual, ancorada em pesquisa bibliográfica, foi definida pelo próprio tema, que, naturalmente, ditou a Comunicação, e mais especificamente a Comunicação Interna (elemento fundamental da temática), como pano de fundo da discussão que envolveu os elementos complementares: interação do empregado com a

imagem da empresa, construção e valor da marca, marketing externo e interno (o *endomarketing*, o *endobranding* e sua variação: *employee branding*, este, com ênfase em dois de seus principais programas: o *Employee Relationship Management* [EMR] e o *Business-to-Employee* [B2E]), publicidade interna, processo de fidelização da marca, e, também, gestão de comunicação com o empregado, alcançando, subliminarmente, a esfera da administração de recursos humanos, que, neste prisma temático, interage com a comunicação interna.

Sintonizadas com a teoria da comunicação de Corrado (1998), que ressalta o real valor do entendimento do presidente da Gulf Oil, de que “como a guerra, a comunicação empresarial é importante demais para ser deixada só por conta dos profissionais de comunicação”<sup>1</sup>, atualmente, as mais importantes escolas de administração do mundo estão oferecendo treinamento para desenvolver habilidades de comunicação em seus administradores. Isto porque, somente a partir da década de 90, a necessidade primordial da comunicação estratégica tornou-se visível, por ela ter assumido efetivamente um papel de marketing, atuando de forma expressiva no comportamento gerencial e na motivação dos empregados, com o fim de agregar valor à marca, e compor uma imagem positiva da empresa no mercado.

A prova da força da comunicação estratégica na construção de marcas fortes, conforme será visto em Tavares (1998, p. 63-64 e 79), é a necessidade de se administrar, de forma competente, forças internas e externas. No plano interno, situam-se as relações com os empregados, os valores cultivados pela empresa, e ainda, a sua postura visando à construção e manutenção de sua identidade e reputação. No plano externo, situam-se os fatores a serem identificados, que podem contribuir positivamente para a imagem da empresa, porém, se devidamente explorados. Já a manutenção da imagem positiva vai depender de ações consistentes visando ao estabelecimento de relações entre grupos internos e externos à empresa, pela exploração de suas similaridades de interesses latentes, ou seja, de traços de identidade por eles compartilhados.

Para Bekin (2004, p. 7-8), num cenário de valorização da imagem, a chave para a eficiência empresarial está na valorização das pessoas, no poder gerencial descentralizado, na capacidade de decisão rápida, em uma organização que priorize a coesão interna e a

circulação de informações vinculadas à realidade do mercado. A economia baseada em serviços já está aí formando um par indissolúvel com a crescente internacionalização do mercado. Isto é comprovado pelo critério de uma administração voltada para o cliente interno, algo que já vem acontecendo em empresas brasileiras de primeira linha. Trata-se, pois, de se conviver com uma necessidade que pressiona as decisões empresariais: “precisamos ser competitivos, criar com qualidade, viver com a informação adequada”.

Neste cenário em que a economia é orientada para entender, servir e reter o cliente, a prioridade está em atender as demandas do consumidor. Esse deve ser o objetivo maior da estrutura organizacional, que terá de se adaptar internamente para alcançá-lo. Desta forma, se no passado, as organizações competiam por clientes e participação no mercado, hoje, e mais ainda no futuro, elas têm e terão de competir, também, pelos melhores funcionários. Pesquisas mostram que a capacidade de encontrar, atrair, contratar, treinar e reter as melhores pessoas é o principal e mais confiável indicador de excelência organizacional. Atualmente, esta é uma questão premente para o sucesso de uma empresa.

Afinado com este entendimento, Möller (1997) garante que “o sucesso da empresa não será possível sem que haja sucesso pessoal”. Porém, o criador do *employeeship* adverte que, em muitas sociedades, dentre elas as de países latino-americanos e europeus de origem latina, as pessoas servem, primeiramente, à hierarquia e ao chefe, e não, aos clientes. “Em muitas companhias aéreas latino-americanas até o cafezinho do comandante é servido em primeiro lugar, antes que a primeira xícara seja oferecida aos passageiros”, exemplifica Möller, demonstrando como muitas empresas ainda desprezam a cultura da marca pelo público interno, negligenciando a necessidade de se adequarem às novas exigências mercadológicas:

Se quiserem obter melhores resultados, as organizações precisam focar mais as pessoas do que o dinheiro. Ou seja, devem colocar as pessoas em primeiro lugar. Precisam estabelecer um melhor equilíbrio entre capital financeiro e capital humano. O capital financeiro abrange o “mundo dos fatos”, os chamados valores *hard* de uma organização – imóveis, máquinas, ações, estoque etc. O capital humano encontra-se no “mundo das emoções” e abrange os valores *soft* – tudo que diz respeito às pessoas: sua dedicação, educação, criatividade, energia e flexibilidade. O capital humano também abrange a fidelidade dos clientes e a imagem da organização. Para aumentar o capital financeiro é preciso aumentar o capital humano – daí a importância de as organizações introduzirem o princípio de “O

---

<sup>1</sup> CORRADO, Frank M. *A força da comunicação*. São Paulo: Makron Bookes, 1994, p. XV.

funcionário em primeiro lugar” em substituição ao “O cliente em primeiro lugar”. **As empresas têm de compreender que, quando colocam os funcionários em primeiro lugar, estes colocarão também os clientes em primeiro lugar.** (MÖLLER, 2004, p. 2)

Para Troiano (2005-B, p. 1), a capacidade de os empregados funcionarem como guardiões dos interesses da empresa, ou seja, como responsáveis diretos pela satisfação dos clientes, independentemente da área em que atuem, depende, em grande parte, do apoio e encorajamento que recebem de seus líderes diretos. E trabalhar lideranças é uma tarefa do *endomarketing*, reconhecidamente uma atividade estratégica, por envolver todas as categorias de empregados.

Sobre o *endomarketing*, nunca deve ser esquecido o foco externo da estratégia e de qualquer programa dessa modalidade de marketing, alerta Vilhena (2005). A melhoria do ambiente de trabalho e das tarefas dos colaboradores constitui, naturalmente, um objetivo importante em si mesmo. No entanto, o principal foco do *endomarketing* recai sobre o impacto de cada empregado no marketing externo. O objetivo primordial é o de melhorar a consciência para serviços e clientes e, portanto, em última análise, as habilidades de marketing interativo e o desempenho do marketing externo pelos funcionários. Conseqüentemente, o foco interno e o externo do *endomarketing* caminham lado a lado. O *endomarketing* tem que envolver todos os funcionários, a começar pela alta gerência, incluindo, também, gerentes de nível médio e supervisores, pois um suporte contínuo da gerência é fundamental para o desenvolvimento competente do processo.

O *Endobranding*, por sua vez, tem a missão de alinhar produtos, serviços e comunicação em torno de uma mensagem clara e relevante para o consumidor, colocando a marca no centro da gestão corporativa. Para ser eficaz, ele precisa ser compreendido e valorizado pelo alto escalão da empresa para, em seguida, ser disseminado entre todos os seus funcionários, tornando-os apaixonados pela marca, transformando-os, assim, em agentes eficazes do processo de sua construção e em seus embaixadores no mercado externo. O objetivo é capacitar o cliente interno para conquistar o cliente externo.

A estratégia de fidelização de clientes é realmente complexa, por envolver uma gama variada de ações de marketing interno e programas de desenvolvimento de pessoal, porém, fundamentalmente, ela deve estar focada para o objetivo de garantir os produtos, os serviços e o atendimento em todos os canais de comunicação, ressalta Moutella (2005, p.

1). Isto, sim, é fidelização estratégica, ou seja, a tarefa de habilitar toda a empresa para conquistar a lealdade de seus clientes, e ainda, mantê-los fiéis ao longo do tempo.

O que deve ser considerado no processo de fidelização do empregado à marca, com vistas ao seu sucesso, constitui a base da pesquisa a ser desenvolvida no decorrer deste estudo, levando-se em conta, naturalmente, as nuances que fazem da comunicação interna o eixo em torno do qual giram todos os outros elementos que integram sua configuração sistêmica. Em função da complexidade do tema, caracterizada pelo perfil multidisciplinar, tem-se a impossibilidade de explorá-lo, nesta monografia, com a profundidade desejável, porém, propõe-se a realização de um estudo rico e consistente em conteúdo científico.

## CAPÍTULO I

### *O Empregado e a Imagem da Empresa*

No auge do movimento de busca de competitividade, no qual estão engajadas as empresas brasileiras, em função das exigências de uma economia globalizada marcada por freqüentes e ameaçadores desafios mercadológicos, alinhar as competências humanas às estratégias de negócios, num novo modelo de gestão de pessoas, com os setores de Recursos Humanos (RH), Marketing e de Comunicação Interna comprometidos com sua formulação e implementação e afinados com seus objetivos, é o passo fundamental para a interação do empregado com a imagem da empresa.

Considerando que, na perspectiva da empresa, segundo Tavares (1998), as ações responsáveis pela formação da imagem são multifacetadas, correspondendo a outras dimensões, e não apenas àquelas proscritas por seus produtos e marcas, por possuírem alguns pontos de contato com a marca, mas, em certos casos, a extrapolarem, há que se atentar para a questão da multiplicidade de públicos e de relações na formação e percepção da imagem da empresa. Neste sentido, esclarece Tavares:

A imagem que se constrói de uma empresa decorre das impressões positivas, neutras ou negativas que cada um desses públicos desenvolve a partir de seus contatos com ela e de seu contexto de atuação. É, assim, uma entidade semi-autônoma, existindo independentemente de haver um esforço deliberado para administrá-la. (...) A imagem decorre da maneira como o público decodifica todos os sinais emitidos por uma empresa por meio de seus produtos, serviços, empregados, programas de comunicação e trato com as questões ambientais. (TAVARES, 1998, p. 65-66)

Neste sentido, a imagem corporativa ganha expressão no âmbito de outras imagens, ou seja, de classe de produto, de marketing, de marca e de produto. Isto porque a imagem corporativa é a categoria mais ampla e abrangente de imagem, pois se trata daquela que os vários públicos têm da empresa como um todo. Sendo assim, a imagem corporativa pode ser definida, segundo Tavares (1998, p. 66), como o “resultado líquido das interações de todas as experiências, impressões, crenças, sentimentos e conhecimentos que as pessoas possuem da empresa”.

Desta forma, a questão da identidade da empresa, no plano corporativo, ganha ênfase. Isto porque, na verdade, ela reúne um maior número de relacionamentos da empresa com seus públicos do que os reunidos pela própria identidade da marca. Portanto, toda empresa precisa preocupar-se, primeiramente, com a dimensão interna e externa da sua identidade corporativa: internamente, com o conceito formado por seus empregados atuais e potenciais; externamente, com o conceito formado por seus demais públicos, especialmente, pelos clientes atuais e potenciais. A prioridade, porém, para se iniciar um trabalho de construção de sua identidade, deve ser pelo envolvimento dos empregados. Isto porque, como esclarece Tavares:

O ponto de partida para o impacto no ambiente externo é a realidade interna da empresa. Se ela deseja construir sua imagem externa, primeiro precisa cuidar da realidade interna de seus produtos e serviços. **Os empregados deverão sentir orgulho da empresa, devido aos valores, propósitos, sucesso e objetivos dela.** (TAVARES, 1998, p. 74)

Quando a identidade de uma empresa reflete uma visão clara do que os empregados aceitam, ela será vitalizada e guiará a empresa. Portanto, para ser forte e poderosa, uma identidade deverá se assentar nos valores organizacionais, conforme demonstra Tavares, que explica:

A identidade aflora internamente no dia-a-dia da empresa, a partir das práticas gerenciais que afetam os empregados e, externamente, os outros públicos. **O empregado que se identifica fortemente com os objetivos da empresa tende a conferir maior significado ao seu trabalho. Externamente, pode também inspirar confiança nos consumidores e investidores, notadamente, quando conota sinais de integridade e credibilidade.**

Assim, a identidade precisa ser compartilhada pelos empregados e outros públicos da empresa. Em essência, se a empresa tem como identidade a valorização da qualidade, este aspecto será percebido como prioritário por parte dos funcionários, e também, dos clientes externos. Como consequência, os empregados valorizarão seu trabalho, e estarão comprometidos com ele. (TAVARES, 1998, p. 74-75)

Fica claro, portanto, que a identidade corporativa deriva das experiências da empresa, desde sua fundação aos seus registros cumulativos de sucessos e fracassos até suas perspectivas. Ela descreve as características centrais e permanentes da empresa, que devem ser conhecidas pelos empregados. Sendo assim, pode-se concluir, que a imagem é refletida, ao passo que a identidade é construída a partir de ações internas, que vão culminar no impacto externo, ou seja, na formação da imagem da empresa pelos seus

vários públicos. Sendo assim, assegura Nassar (2002a, p. 1), “cada vez mais, e mais rapidamente, é preciso comprometer, até nos mínimos detalhes, todas as pessoas da organização, independentemente de suas posições na hierarquia, com os valores e com as crenças da empresa”.

No contexto empresarial brasileiro, este trabalho deve começar pela conscientização do desconhecimento do profissional, em geral, do poder que o cliente tem de optar, ou não, pela compra de um produto ou serviço feito pela empresa onde ele trabalha, e que esta decisão pode decidir o futuro do seu emprego.

## 1.1 A interação do empregado com a empresa

Como se viu, a identidade corporativa prescreve o conjunto de valores e princípios que os diversos públicos associam com a empresa, formando por essa associação a imagem que ela reflete. Naturalmente, que uma imagem positiva vai se originar de um alinhamento das pessoas, de seus respectivos desempenhos e competências às estratégias do negócio e das metas organizacionais. O que será conquistado pela implantação e implementação de uma política de gestão de pessoas. E para que o modelo de gestão de pessoas seja integrado e estrategicamente orientado, é fundamental que os princípios gerais, determinados pela organização, funcionem como elo entre suas políticas, estruturas, processos e práticas operacionais. Para Nassar:

[...] cabe à gestão de comunicação e de recursos humanos a tarefa conjunta de habilitar todas as pessoas da organização para as questões ligadas ao simbólico organizacional. O que significa, principalmente, melhorar a qualidade dos relacionamentos e da comunicação da empresa. Isto porque **os processos mais estratégicos relacionados à construção ou demolição da imagem empresarial passam pela forma como as pessoas da organização (incluindo os seus gestores) estão trabalhando e se relacionando com os seus públicos estratégicos.** (NASSAR, 2002a, p. 1)

Para Pinto (1994, p. 5), a comunicação é uma das mais importantes e estratégicas peças do novo jogo da competitividade, sendo a grande responsável pela imagem da empresa, que já não está mais dirigida aos seus diversos públicos e aos seus serviços e produtos: Comunicação, hoje, é um diferencial competitivo das organizações que querem permanecer no moderno cenário dos negócios. Essa imagem não é mais vista como o



resultado de algumas ações isoladas de comunicação, mas, diferentemente, como fruto de uma comunicação estratégica que integra alguns elementos, que vão desde a simples criação de um logotipo e da papelaria até o planejamento, a execução, o acompanhamento e a divulgação dos mais importantes processos decisórios da cúpula da empresa, da associação dos empregados, do sindicato da classe, de um departamento e de uma pequena equipe. Nassar ratifica este entendimento:

De nada valem as estratégias modernas e sofisticadas de construção e defesa da imagem organizacional, que envolvem ações ligadas à publicidade, às responsabilidades comercial, ambiental, social e histórica, se elas não chegam ou não são compreendidas pelo pessoal das oficinas, dos escritórios, da “classe média”, do “chão-da-fábrica”, e da periferia da empresa. O que equivale dizer que **os processos de comunicação interna não podem mais ser estruturados de costas para o que está acontecendo no mundo. Eles devem levar em conta, também, as preocupações e o perfil dos públicos que envolvem as atividades da empresa.** (NASSAR, 2002a, p. 1)

Para Pinto (1994, p. 6), no novo enfoque da comunicação empresarial, cabe ressaltar o papel do ser humano, cada vez mais participativo, questionador e consciente de seus direitos e deveres. Em todos os níveis da atividade humana, está em destaque um novo cidadão, que só atingiu um alto grau de comprometimento social, por ter acesso aos mais avançados e modernos canais de uma comunicação realmente globalizada. Neste contexto, explica Nassar:

Cliente, consumidor, vizinho da empresa, fornecedor, distribuidor, jornalista, autoridade, lideranças comunitárias e sindicais, autoridades, representantes de organizações não-governamentais estão o tempo todo avaliando a empresa por intermédio de sua interação com diretores, gerentes, telefonistas, caixas, vendedores, recepcionistas e vigilantes. Principalmente, por meio daquelas pessoas que fazem a linha de frente de qualquer negócio. Hoje, **é dentro do território das empresas que se trava a grande batalha pela boa imagem empresarial.** As empresas aprenderam, gastando muito dinheiro e usando muito talento, a fazer publicidade de suas marcas, produtos e serviços. Difícil é fazer comunicação interna. (NASSAR, 2002a, p. 1-2)

Colocar as pessoas em primeiro lugar, para que elas façam o mesmo com os clientes, é o segredo do sucesso de uma empresa. Atualmente, muitas empresas do setor de serviços já adotaram o *empowerment*, concedendo aos funcionários mais poder e responsabilidades.

Aparentemente, a implementação do *empowerment* está relacionada com a necessidade que as empresas têm de se aproximar do cliente. Elas perceberam que, para os clientes se sentirem valorizados e compreendidos pelas organizações, é fundamental que as pessoas que lidam com eles compreendam a empresa que estão representando, saibam como tratá-los, e tenham poder de tomar decisões. Se não for desta forma, a interação geralmente será insatisfatória para o cliente, visto que ele perceberá que está lidando com um funcionário sem poder ou com uma organização incapaz de corresponder às suas necessidades (LAWLER III, 1998, p. 13).

Promover uma interação perfeita do funcionário com a empresa, portanto, é fundamental. Para Moutella (2005), o foco da empresa deve ser a construção de relacionamentos, tendo como compromisso o incentivo ao trabalho em grupo e ao esforço do time. Em uma empresa, ninguém é uma ilha. Independentemente do tipo de serviço a ser prestado ao cliente, há sempre o envolvimento de mais de um setor da empresa. Para solucionar problemas de clientes, freqüentemente, estão envolvidos vários funcionários. O comprometimento deve ser de todos e o padrão de atendimento deve ser único. Se isso não ocorre, o cliente não percebe a empresa como digna de confiança. E sem confiança, ela fica muito mais vulnerável às ações da concorrência.

## **1.2 O empregado como fator de qualidade do produto**

Para Lawler III (1998), especialista na relação entre eficácia corporativa e recursos humanos, o “contrato psicológico de trabalho”, ou seja, um acordo entre a empresa e seus funcionários, está mudando o seu tradicional perfil paternalista. A nova modalidade, ao contrário, se fundamenta num tipo de funcionário que é obrigado a ter uma espécie de marketing pessoal. Ele deve ser conhecedor do mercado de empregos, saber onde estão as oportunidades, e quais as exigidas pelos empregadores. Concordando com Lawler III, diz Fellipelli (2005): “hoje, os profissionais já têm a consciência de que é preciso escolher o local de trabalho – assim como são escolhidos pelos contratantes – e buscar empresas fortes e bem definidas com relação à sua identidade cultural”.

A partir da visão de Lawler III (1998), pode-se entender que o funcionário ideal do novo cenário trabalhista globalizado deverá ter uma atitude paternalista em relação a si

próprio e, por extensão, em relação à empresa. Isto porque, ao inverter as regras do “contrato psicológico de trabalho”, ele estará assumindo, de fato, a responsabilidade pela sua performance profissional e, conseqüentemente, pelos seus efeitos na imagem da empresa. O que significa que ele estará se posicionando, conscientemente, como um elemento significativo na qualidade do produto ou serviço oferecido pela sua empresa, garantindo a sua competitividade no mercado:

[...] o segredo para se conseguir o engajamento dos funcionários aos objetivos da empresa, é convencendo-os de que sua participação e sua vontade [...] são fundamentais para sobrevivência da companhia e, portanto, para a manutenção dos empregos. É importante entender que, em uma economia globalizada, a segurança no emprego vem do fato de a empresa ser competitiva. (LAWLER III, 1998, p. 13)

Para alcançar esta inversão de visão do funcionário em relação ao “contrato psicológico de trabalho”, ou seja, da posição de protegido para protetor do próprio emprego, basta que a empresa também assimile esta nova conformação ideológica para sua sobrevivência no mercado. Segundo Lawer III (1998, p. 13), toda empresa deve basear sua conduta em seis postulados:

- 1 a maneira como uma empresa se organiza é potencialmente uma fonte importante de vantagens competitivas. Essas vantagens são mais fáceis de manter do que as que se consegue com a ocupação de determinada posição no mercado ou com a utilização de determinada tecnologia;
- 2 toda a força de trabalho deve participar do negócio;
- 3 todos os funcionários devem agregar valor às operações realizadas pela empresa;
- 4 é preciso promover a horizontalização dos processos;
- 5 se organizar de acordo com os produtos e os clientes; e
- 6 compartilhar a liderança em todos os níveis da empresa.

Segundo o referido especialista, não se pode esquecer que existe um processo circular entre a estratégia e os recursos humanos. A maioria das empresas não leva em conta os seus recursos humanos na hora de definir sua estratégia, e isto, gera uma série de problemas. Não é possível planejar de forma abstrata, ignorando a situação dos funcionários. Portanto, o gerente de RH deve conhecer profundamente a empresa em que

trabalha e participar da elaboração de sua estratégia para poder implementá-la (LAWLER III, 1998, p. 12).

Sabe-se que a qualidade de um produto está intrinsecamente ligada à qualidade (ou qualificação) dos profissionais que o produziram. Na medida em que todos os funcionários de uma empresa tentam aumentar a sua qualidade pessoal, eles contribuem para uma melhor qualidade dos produtos e serviços e, conseqüentemente, para uma maior qualidade empresarial. Trata-se do lado humano da qualidade, do *Employeeeship* – processo de maximização do desempenho pessoal e organizacional, assim explicado por Claus Möller, seu criador:

Quando há um esforço sincero e direcionado de todos, quando todos buscam a mesma meta, surge um tipo especial de compromisso pessoal. A TMI<sup>2</sup> chama esse compromisso de *Employeeeship* (conceito descrito no meu livro “*Employeeeship: como maximizar o desempenho pessoal e organizacional*”) – diz respeito à inteligência emocional, e pode ser caracterizado pela responsabilidade, lealdade, iniciativa, confiança e energia de todos. Pessoas dotadas de *employeeeship* são competentes, não apenas em termos profissionais, mas, também, emocionais e sociais. Estão dispostas a dar o melhor de si em tudo o que fazem. Elas “trazem seu coração para o trabalho”. (MÖLLER, 2004, p. 1)

No entendimento de Brum, a busca da compreensão dos fenômenos da motivação humana tem tido lugar de destaque no estudo da moderna psicologia organizacional, embora ainda não se tenha alcançado uma “fórmula pronta” neste plano, exatamente, por estar tratando com seres humanos cuja complexidade é incontestável. A autora sugere:

O certo é a empresa buscar o desenvolvimento do funcionário como pessoa, propondo que o crescimento pessoal e profissional seja obtido a partir do momento em que ele assume a sua autonomia, apesar de estar vinculado a uma empresa. Isso significa que dependerá da sua vontade, enquanto pessoa, o “produzir mais” ou o “ser mais”. (BRUM, 2000, p. 65)

Muitas empresas empregam pessoas erradas, e uma das razões é o fato de buscarem apenas o que chamamos de características *hard* (técnicas) de uma pessoa, e não, de seus aspectos *soft* (humanos). Os aspectos *hard* estão relacionados ao nível de escolaridade, à experiência e às aptidões. É comum perguntarmos às pessoas, antes de empregá-las: “Quanto tempo você trabalhou na empresa tal?”; “Em que universidade estudou?”; “Você

---

<sup>2</sup> TMI – *Time Manager International A/S*

conhece tal *software* ou tais e tais técnicas?“. Mas não lembram de perguntar, se é uma pessoa preguiçosa, ou se está aberta a mudanças (MÖLLER, 1997, p. 106).

Para uma empresa estabelecer um *employeeeship* satisfatório, é necessário conquistar um comprometimento real de seus funcionários, o que não é simples. Para Möller (1997, p. 107), “é até fácil aprimorar características técnicas, ensinar novas tecnologias e novos métodos. Mas não é fácil mudar as atitudes básicas de alguém em relação à vida, a não ser que a pessoa passe por uma experiência emocional intensa”. Este fator é muito importante, por que:

O custo de empregar a pessoa errada é muito alto. E, freqüentemente, elas não são erradas porque não tiveram educação adequada ou não dominam determinadas técnicas. Elas não possuem as qualidades humanas necessárias. Podem até ter muita experiência, mas não possuem a chamada inteligência emocional, boas características *soft*. (MÖLLER, 1997, 106-107)

Mas segundo o referido autor, o reconhecimento do trabalho com a recompensa (seja ela qual for) é essencial para a motivação do funcionário em busca da qualidade pessoal, uma vez que atua diretamente na auto-estima, que nada mais é que a conseqüência do “saldo dos reforços e reconhecimento”, mais ou menos como uma conta bancária que criamos em nosso cérebro. A pessoa, nesta posição, pode receber reforços positivos de várias formas como, por exemplo, com um aumento de salário. Porém, quando suas necessidades básicas são atendidas (alimentação, roupas, assistência médica e segurança), ela passa a se preocupar mais com a realização pessoal e, conseqüentemente, a desejar mais intensamente que sua vida tenha um significado e um objetivo. Na verdade, ela quer se sentir importante, e se o trabalho que estiver realizando for reconhecido, pelo menos por algumas pessoas, saberá que ele é significativo. Neste sentido, orienta Welch:

**Acho que se deve celebrar cada vitória, por menor que seja. Faça com que as pessoas saibam que o que elas fizeram tem importância.** Faça com que cada pessoa venha para o trabalho acreditando no fundo da alma que você se interessa pelas idéias dela. Faça com que cada pessoa se esforce para obter uma vitória. Sempre que alguém tiver uma boa idéia, pare por um instante e preste atenção no que tem a dizer. Mesmo que você não leve nada de volta consigo hoje, amanhã outra idéia da mesma pessoa pode render excelentes frutos. É importantíssimo energizar as pessoas. Todos nós acabamos ocupados demais, fazendo só nosso trabalho, e não lembramos o que o reconhecimento significa para as pessoas. (WELCH, 2003, p. 26)

Energizar as pessoas, motivando-as para desenvolverem e aplicarem, no seu trabalho, as suas qualidades humanas. Brum explica:

A idéia defendida é de que a motivação deve ser vista como um comportamento espontâneo, decorrente de forças interiores. Em busca da sua realização pessoal, o homem sempre desejará fazer aquilo que o deixará mais feliz. São as escolhas pessoais que determinam a sua disposição para um determinado trabalho. (BRUM, 2000, p. 148)

Considerando a visão de Welch, há que se enfatizar que relacionamentos duradouros são construídos com qualidade de interação humana. Naturalmente, que este princípio contribuiu para o seu entendimento de que sempre se deve começar um negócio com pessoas ótimas, para só então, definir as estratégias: “Estratégias não valem nada se não tivermos boas pessoas. Em meu modo de pensar, as pessoas devem vir em primeiro lugar. As estratégias vêm depois. Estratégias que funcionaram na General Eletric [GE] foram aquelas focadas nas pessoas”. E ele complementa: “Enquanto você não firmar seu desafio com investimentos e com as melhores pessoas, poderá discursar quanto quiser, que não terá nenhum efeito” (WELCH, 2003, p. 20 e 29).

Há que se considerar, portanto, que, num contexto empresarial em que as pessoas vêm em primeiro lugar, deve prevalecer à implementação de estratégias de excelência operacional e orientação para serviços. Neste sentido, uma pesquisa da Fundação Instituto de Administração [FIA], Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo [FEA-USP], FIA/FEA-USP (2004)<sup>3</sup>, revela que as organizações reconhecem a necessidade de se desenvolver competências organizacionais consideradas cruciais, dentre as quais, se destaca a própria gestão de pessoas (73,4%), a de negócios (59,6%) e a de inovação em produtos (40,8%). Nesse cenário, o modelo de gestão de pessoas sofrerá mudanças significativas. Não serão alterações necessariamente radicais, mas de forte intensidade, na opinião de 88,2% dos entrevistados. Os dois principais desafios do modelo serão alinhar as competências humanas às estratégias de negócio da empresa, e capacitar os gestores para que sejam estimuladores desse processo. Em síntese, a gestão de pessoas capaz de dar conta desses desafios é uma gestão de RH alinhada com o negócio e orientada pelo conceito de competências, conclui os autores da pesquisa.

---

<sup>3</sup> [www.hsmmanagement.com.br](http://www.hsmmanagement.com.br)

O que se pode concluir ao final da abordagem inicial do tema em pesquisa, é que a contribuição de RH para o sucesso de qualquer empresa é de destacada relevância, uma vez que seu público interno representa o seu bem mais importante, por ser o responsável direto da aceitação do seu produto pelo público externo, onde se situa o público-alvo final: o consumidor:

Para fazer que o mercado externo responda positivamente aos estímulos que lhe são dirigidos, a empresa terá que garantir que seu mercado interno - colaboradores/empregados – seja capaz de cumprir as promessas feitas aos consumidores.

O esforço interno para que isso aconteça depende de vários fatores, tais como: tarefas estimulantes e ambiente de trabalho motivador. Parece-nos, contudo, que o grande desafio é fazer que os empregados respondam favoravelmente às demandas da organização em relação ao absoluto compromisso com a satisfação do cliente. (TROIANO, 2005a, p. 1)

Nesse contexto, o papel da comunicação interna no trabalho de identificação dos valores da marca pelo público interno é de suma importância. Porém, conforme esclarece Troiano (2005a, p. 1), a comunicação interna nas empresas ainda é incipiente. Em poucas empresas, o empregado é tratado como um importante *stakeholder*, como um importante “proprietário” e “missionário” da marca. Ainda é muito comum que os empregados de uma empresa vejam, por exemplo, as novidades que ela lança ou os seus comerciais, apenas quando eles já foram para o mercado. O que é preciso para mudar esta cultura tradicional? É preciso lembrar que marcas são construídas de dentro para fora; é preciso lembrar que o seu mercado começa da porta da rua para dentro da empresa.

## CAPÍTULO II

### *A Força da Marca no Contexto Mercadológico*

A importância da marca no contexto mercadológico é indiscutível, sobretudo pela sua expressiva força competitiva. Atuando como o principal elo da empresa com o mercado, e ainda, como um canal para o lançamento de novos produtos, a marca favorece o aumento da produtividade dos investimentos, reduzindo o índice de probabilidade de fracasso empresarial. A introdução bem-sucedida de produtos sejam eles genuinamente novos ou a extensão de outros é um componente crítico dos programas contemporâneos de marketing, requerendo uma cuidadosa interação de todas os setores da empresa.

A marca encerra em si a imagem da empresa, agregando todos os princípios e valores desenvolvidos em sua trajetória de vida. Ela é o reflexo da empresa na visão do consumidor e de todos os seus demais públicos; um reflexo extremamente fiel à realidade, já que oriundo da imagem construída pelo próprio desempenho empresarial. Daí, a impossibilidade de se mascarar este reflexo, como assegura Troiano:

Nos últimos tempos, tenho ouvido várias vezes perguntas do seguinte tipo: “Como é que a marca pode projetar uma imagem sedutora da minha empresa?” Ou então: “Será que a marca dos meus produtos e serviços pode ser mais atraente diante do mercado do que a minha empresa é por dentro?”. Nestas e em outras perguntas semelhantes, há sempre uma intenção não declarada de usar a marca como se fosse um tapume. (TROIANO, 2005)

Possivelmente, tal equívoco de interpretação de significado esteja relacionado à finalidade da marca como a principal promotora de venda do produto. Como se sabe, a marca constitui um dos elementos que a empresa utiliza nas estratégias para diferenciar sua oferta. Através da marca, as empresas procuram ser as únicas no atendimento às expectativas de grupos de consumidores específicos. E se querem ser realmente bem-sucedidas, devem fazer isso consistente e repetidamente, proporcionando uma combinação ideal de benefícios – funcionais, experienciais e simbólicos – sob condições que lhes sejam economicamente viáveis, sugere Tavares (1998, p. 16).

A marca deve estar vinculada, portanto, a algumas peculiaridades relacionadas à criação e manutenção do valor percebido pelo consumidor. É por meio da marca que a



empresa promete e entrega ao cliente um valor superior ao encontrado no mercado. Quando as empresas fazem isso de forma consistente e continuada, tendem a ser mais lembradas, desenvolvem a preferência e conquistam a lealdade do consumidor, são mais protegidas da concorrência, e fortalecem o poder de barganha com os canais de distribuição e com os fornecedores (TAVARES, 1998, p. 17).

Os produtos são introduzidos, vivem e desaparecem. A marca está vinculada a gerações. As pessoas adultas continuam a preferir as marcas de que gostavam na infância. Estruturalmente, a marca pode variar de geração para geração, mas tende a tornar-se íntima e permanente. E o segredo para esta conquista está dentro da empresa; na forma como ela transita no relacionamento com a sua marca; na maneira como ela administra o marketing e a publicidade de sua marca internamente, ou seja, dentro de casa. Se ela se esforçar para incorporar sua marca nas atividades diárias dos funcionários, eles agirão de acordo com seus princípios todo o tempo. Bom lembrar, que as atitudes dos empregados se refletem na impressão que o cliente tem da empresa, e que, no mercado, todas as formas de interação com o consumidor são importantes para reforçar o valor da marca.

## 2.1 Conceituação

“Marca é um nome, termo, signo, símbolo ou *design*, distinto ou combinado com a função de identificar a promessa de benefícios associada a bens ou serviços, que aumenta o valor de um produto além de seu propósito funcional, tendo uma vantagem diferencial sustentável”, define Tavares (1998, p. 21), que complementa:

A promessa de benefício é o que diferencia a marca do produto e a coloca na perspectiva do consumidor. O conceito de *vantagem diferencial*, na definição de marca, significa que o consumidor tem uma razão para preferir a marca em relação às suas concorrentes. É o que a diferencia dos concorrentes. O termo *sustentável* significa que ela precisa se manter ao longo do tempo, e que não seja facilmente reproduzida pelo concorrente. Para ser patrimônio, a marca precisa ter uma vantagem diferencial sustentável. (TAVARES, 1998, p. 21)

A marca pode ser de indústria, quando usada pelo fabricante para identificar seu produto, de comércio ou de serviços. Pode consistir em nomes, palavras, expressões, monogramas, emblemas, figuras, desenhos, rótulos. E pode ser nominal ou verbal,

emblemática ou figurativa, mista ou complexa. A marca também pode ser definida na perspectiva de empresa e do consumidor. Na primeira perspectiva, ela pode ser vista como um conjunto de atributos; na segunda, como uma expectativa de benefícios. (TAVARES, 1998, p. 21)

De acordo com Tavares (1998, p. 17), o conceito clássico de marca limitava-se a um produto e a uma promessa de benefício ao consumidor. Se uma marca se relaciona a um produto físico e a essa promessa, não pode, em princípio, cobrir outros produtos. Tal conceito dá pouca oportunidade à extensão de linha de produto ou de marca, e facilita o aumento do número de concorrentes, à medida que estes lançam produtos para ocupar esses espaços.

Este conceito evoluiu, segundo Tavares (1998, p. 17), a partir da distinção que se fez entre marca e produto. No novo contexto conceitual, a marca se sobressai em relação ao produto, ao estabelecer um relacionamento e uma troca de intangíveis entre pessoas e produtos. O produto é o que a empresa fabrica; já o que o consumidor compra é a marca. O produto não pode falar por si; a marca é que dá o significado e fala por ele. O produto tem um ciclo de vida, a marca não. Isto não significa que algumas marcas não envelheçam. Ela é um banco de memória onde os produtos se acomodam. Mas isto não quer dizer que o futuro tenha de corresponder a uma extrapolação do passado.

## **2.2 Estratégia de construção da marca**

A construção da imagem de uma marca ocorre a partir do processo decisório que a empresa desenvolve, envolvendo suas relações com os vários públicos que são, em última análise, os responsáveis diretos pela sua formação, informa Tavares (1998, p. 61). Por isto, o autor considera muito importante abordar a construção do valor da marca sob a perspectiva da empresa, uma vez que, conforme visto no Capítulo I, a imagem abrange um espectro muito mais amplo de significados do que aquele prescrito pelas relações da empresa com o mercado-alvo. E afinal, se a marca é “o elo mais significativo das relações entre a empresa e o mercado”, cabe à empresa promover esse relacionamento de forma competente através de estratégias de integração entre os diversos públicos, a partir da sua criação, porque segundo Kapferer:

No seu nascimento, a marca nada vale, a não ser pelo custo do registro jurídico e os honorários dos escritórios de advocacia e de registro de marcas. Com o tempo, os investimentos financeiros e humanos, a regularidade da qualidade, a adaptação às novas expectativas e a proximidade (pela distribuição e pela comunicação), fazem com que o símbolo adquira sentido, através de um conjunto de informações duráveis e difundidas. À diferença da publicidade, que é rapidamente esquecida, a marca permanece na memória com as promessas que a ela são associadas pelo público. A marca só tem valor, na medida em que esse símbolo adquire um significado exclusivo e positivo, que se sobressai na mente do maior número de clientes. (KAPFERER, 1991, p. 1)

Por isto, para Tavares (1998, p. 17), a marca é mais que um simples nome. O significado de uma marca resulta dos esforços de pesquisa, inovação, comunicação e outros que, ao longo do tempo, vão sendo agregados ao processo de sua construção. Isso significa que sua criação e manutenção não podem ficar restritas a *designers*, artistas gráficos e agências de publicidade. Certamente, o consumidor é o principal público, mas os demais são indispensáveis para a sua vida e prosperidade.

Portanto, é o conhecimento, as crenças e as atitudes que os vários públicos possuem em relação a um produto, à sua classe, à sua marca, ao seu marketing, à sua empresa e ao seu setor produtivo, que levam à compreensão e ao detalhamento das várias imagens que são construídas em torno de si. Por isto, a empresa tem de desenvolver um conjunto de ações, explicitar valores e estabelecer direções para cada um desses níveis e segmentos, visando à diferenciação do seu produto. Esse conjunto de elementos resulta de uma síntese dos diversos níveis de relação que a empresa mantém com os seus vários públicos.

A marca traça e fixa a imagem da empresa. Sendo assim, o processo de sua construção requer a identificação da empresa pelos diversos públicos e determina os elementos responsáveis pela formação e mudança de sua imagem. Esse processo, segundo Tavares (1998, p. 70), precisa ser cuidadosamente concebido para posicionar a empresa na mente da audiência-alvo, funcionando como uma verdadeira declaração de como a empresa é, em que acredita, e em qual posição pretende se firmar. Assim, quatro aspectos devem ser considerados na construção do valor de marca na perspectiva da empresa: a imagem da marca, a identidade da marca e identidade corporativa, a reputação corporativa e o posicionamento da marca.

### 2.2.1 Imagem de marca

A imagem da marca é a dimensão mais restrita das várias categorias de imagens secundárias que compõem a imagem de uma empresa. Ela pode ser vista como centralizadora de características únicas da marca; aquelas que a distinguem de outras marcas. Trata-se de uma imagem resultante das estratégias de marketing responsáveis pela percepção da marca formada pelo consumidor e mantida em sua memória.

As ações para a formação da imagem da marca devem ser multifacetadas, de forma a corresponder a outras dimensões e não apenas àquelas prescritas pelo produto, uma vez que tais dimensões possuem alguns pontos de contato com a marca, mas, em certos casos a extrapolam, pois como explica Tavares:

Mesmo quando se trata de mercado, a imagem difere segundo os seus vários segmentos. Estes a formam baseados em suas experiências, percepções e atitudes que consideram importantes, relacionadas à empresa. A imagem é uma noção mutável e volátil. Está muito mais orientada para cuidar da aparência e não dos fatos. Essa ocorrência só é minimizada, quando há uma forte sintonia entre identidade e imagem. (TAVARES, 1998, p. 66)

A imagem da marca estabelecida na mente do consumidor, por meio de atividades prévias de marketing, é um dos componentes que a faz convergir para o valor da marca. Nessas atividades, estão incluídas aquelas que determinam como a marca é vista no cumprimento das funções de classe de produtos, aparência, estilo, embalagem, preço e benefícios. Especialmente, quando há poucas funções claras e demonstráveis para distinguir produtos, a imagem de marca pode ser crucial para o seu sucesso junto ao usuário. No processo de compra, os consumidores procuram obter informações sobre o produto, que sejam consistentes e congruentes com a sua auto-imagem, conclui Tavares (1998, p. 67).

Aaker (1991) chama a atenção para a força da associação no plano da formação da imagem de marca: “uma associação de marca é algo ‘ligado’ a uma imagem na memória”. Assim, a McDonald’s poderia estar ligada a uma personalidade como Ronald Donald’s, um segmento de consumo, crianças, um sentimento, vontade de se divertir, uma característica do produto, serviço, um símbolo, os arcos dourados, um estilo de vida apressado, um objeto como o automóvel ou uma atividade tal como ir ao cinema perto do McDonald’s.

Enfim, esclarece o autor, uma imagem de marca é estabelecida por um conjunto de associações usualmente organizadas de alguma forma significativa. Assim, o McDonald's não é apenas um conjunto de vinte fortes associações e de trinta outras mais fracas. Muito mais que isto, as associações estão organizadas em grupos que têm significado. Pode haver também um agrupamento para crianças, um para serviços, e um outro de alimentação. Pode haver, também, uma ou mais imagens visuais, figuras mentais que nos vêm à mente quando o nome é mencionado – como, no caso do McDonald's, os arcos dourados, Ronald McDonald's ou, inevitavelmente, hambúrgueres e batatas fritas.

Uma associação e uma imagem representam ambas as percepções, que podem ou não refletir a realidade objetiva. Embora as diligências de correios postais estejam freqüentemente associadas ao *Wells Fargos*, isto não significa, necessariamente, que o *Wells Fargos* seja, lógica e fisicamente, nem um pouco mais *western* do que o *Bank of América*. Uma imagem de competência pode basear-se na aparência do consultório de um médico e no comportamento dos auxiliares, e não, na medida objetiva da saúde dos pacientes, conclui Aacher (1991).

Sem dúvida, esclarece Tavares (1998, p. 67): “A imagem de marca é considerada a mais poderosa forma de diferenciação de produtos, porque é virtualmente impossível um concorrente duplicá-la. Uma vez estabelecida não pode ser copiada, exceto para benefício do proprietário original”.

### **2.2.2 Relação dos diferentes públicos com a marca**

No entendimento de Wolcster<sup>4</sup> (1986 *apud* Tavares, 1998, p. 68), estes são os públicos que interagem com a empresa: (a) consumidores; (b) acionistas; (c) a “cidade”; (d) líderes de opinião; (e) empregados em potencial; (f) comunidade; (g) fornecedores; (h) o “comércio”; e (i) empregados. Somando-se a eles, sugere Tavares, há que se considerar as associações de classe, os órgãos de defesa do consumidor e, sem dúvida, a concorrência. Independente do fato de o público consumidor ser o principal no âmbito da sobrevivência da empresa no mercado, todos os demais públicos são indispensáveis para sua vida e prosperidade, com ênfase, naturalmente, para o público interno (empregados), que, como

---

<sup>4</sup> WORCESTER, Robert M. Corporate image research. In: WORCESTER, Robert M. e DOWNHAM, John (ed.). *Consumer market research handbook*. 3 ed. Amsterdam: ESOMAR, 1986.

visto, é de relevante importância no plano da construção da imagem da empresa, e por extensão, no relacionamento dos diversos públicos com a sua marca.

As ações da empresa não são igualmente visíveis nem igualmente apreciadas por seus diversos públicos. Frequentemente, uma empresa pode desenvolver imagens inconsistentes para diferentes grupos de pessoas – algumas mais favoráveis, outras menos. Em curto prazo, as expectativas de alguns grupos podem se chocar com as expectativas de outros. Por exemplo, a expectativa de melhores salários ou mesmo de manutenção do emprego por parte dos empregados pode se chocar com a lucratividade esperada pelos acionistas. Naturalmente, que estes choques vão interferir no comportamento dos grupos afetados de forma negativa.

Ocorre, portanto, um forte inter-relacionamento entre as ações destinadas a produzir efeitos em determinada dimensão e seu impacto em outras dimensões da imagem. Uma ação destinada a provocar impactos positivos ou negativos no ambiente pode influenciar um consumo maior e menor dos produtos de uma empresa, conforme seja a percepção desse impacto.

O próprio público elege os elementos que considera mais importantes e com os quais, em grande parte, compartilha, para a formação da imagem da marca. Os que consideram mais importante em uma empresa a imagem corporativa, colocam em destaque a qualidade dos produtos e serviços que a mesma proporciona, seguindo-se os serviços aos clientes e as relações industriais, a honestidade e integridade, preços justos e competitivos, boa gerência, eficiência e lucratividade.

Um exemplo concreto e atual da liberdade do público em elege os elementos de formação da imagem da marca ocorre com a McDonalds, que atravessa, no momento, uma crise de imagem, em decorrência da condenação de seus produtos altamente calóricos pela opinião pública, uma vez que a ingestão excessiva de carboidratos provoca a obesidade, cujos índices são alarmantes em toda a população mundial, especialmente, nos Estados Unidos. Segundo Cohen, a crise em discussão é grave, pois se trata de uma crise de imagem:

Uma crise de imagem, antes de tudo, é uma crise de confiança, uma crise de credibilidade, uma crise de reputação. As empresas comercializam produtos e serviços, mas vendem, na verdade, confiança. Isso vale para bancos, hospitais, empresas aéreas, escritórios de

advocacia, clínicas médicas, floriculturas e oficinas mecânicas. Não importa o tamanho da organização, o cliente só a procura com base na percepção, que pode ser mais ou menos científica, de que está seguro com a opção feita. Por isso, a crise de imagem é tão devastadora. Ela atinge a companhia em seu ponto mais sensível: a capacidade que ela tem de fazer com que os outros confiem nela. O McDonald's não vende sanduíches; ele produz sanduíches. O que ele vende mesmo todos os dias é essa confiança – confiança na qualidade dos produtos, na segurança das instalações, confiança nas condições sanitárias. (COHEN, 2004, p. 25)

Por isso, garante Cohen (2004, p. 25-26), uma crise de imagem é potencialmente mais devastadora do que outras crises “normais”, como a financeira, por exemplo, que pode muitas vezes ser enfrentada sem afetar a confiança do consumidor. Infelizmente, porém, “de modo geral, as empresas subestimam os riscos de uma potencial crise de imagem.”

### **2.3 O marketing interno na identificação dos valores da marca**

Marketing pode ser definido como "um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros", leciona Kotler (1994, p. 37), que faz breves referências à diferenciação entre o marketing interno e marketing externo. Segundo o autor, o marketing interno deve preceder o externo. Realmente, não faz sentido prometer serviço excelente ao cliente antes de preparar os funcionários da empresa para fornecê-lo. Assim, Kotler (1994, p. 37) define marketing interno como a "tarefa de contratações acertadas, treinamento e motivação de funcionários hábeis que desejam atender bem os clientes”.

Apoiando-se nesse entendimento, Bekin (1995, p. 34) lança as bases de uma tendência de marketing voltado para o seio das organizações, formulando a seguinte definição de *endomarketing*: “[...] realizar ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente". Sendo assim, o *endomarketing* possui uma importância estratégica e, neste sentido, não pode ser separado do marketing. Do ponto de vista estratégico, o *endomarketing* é um processo de adequação da empresa a um mercado orientado para o cliente. Deste modo, a relação da empresa com o mercado, passa a ser um

serviço feito por clientes internos para clientes externos. É assim que o *endomarketing* estimula toda a organização a manter-se voltada para o atendimento do mercado.

Entrevistado pela Revista Expresso Fiat sobre a sua teoria de que "as marcas são construídas de dentro para fora, isto é, começam da porta da rua da empresa para dentro", Jaime Troiano respondeu à pergunta: "Isso quer dizer que o empregado é o primeiro possível cliente da empresa?", da seguinte forma:

Uma vez ouvi de um alto executivo do McDonald's uma frase que me impressionou muito. Ele disse que, no McDonald's, o consumidor está em segundo lugar. Porque quem está em primeiro lugar, na verdade, é o empregado ou o funcionário. Acredito muito nisto: **o empregado tem o duplo papel de ajudar a construir a marca e de representá-la ou divulgá-la no mercado, por meio de seus contatos sociais.** Marcas não são tapumes que escondem o que se passa dentro das organizações, e que escondem suas práticas e seus valores. Ao contrário: elas revelam o que as organizações são de fato e os valores em que elas se apóiam. **E seus funcionários são os naturais e primeiros "apóstolos" da marca.** (TROIANO, 2005, p. 1)

Em seguida, Troiano confirmou que o desenvolvimento da cultura do cliente interno ajuda na formação da imagem da marca.

(...) **Apenas de 20 anos para cá, é que começamos a entender que há outros públicos igualmente relevantes na vida de uma marca e no desenvolvimento dos negócios de uma empresa:** os canais de distribuição; os públicos influenciadores; a imprensa; os formadores de opinião etc. De lá para cá, os planos de marketing profissionais sempre contemplam esses públicos em suas estratégias. **O público interno (os empregados) demorou muito para ser incorporado a estas estratégias, e ainda não o é, na maior parte dos casos. Eles ainda são um público-alvo, principalmente, das áreas de recursos humanos e da comunicação interna de caráter organizacional apenas. Não são tratados devidamente como um elo da cadeia de mercado da marca.** (TROIANO, 2005, p. 1)

Mitchell (2005, p. 4) esclarece que a capacitação de funcionários para que eles possam atender às expectativas dos consumidores é importante, mas não é a única razão para que uma empresa alinhe as mensagens internas com as externas. Outra razão é ajudar a empresa a alcançar o objetivo de afirmação da marca no mercado, o que, sem esse alinhamento, seria impossível. E para que tal aconteça efetivamente, é necessária a compreensão de que o marketing interno pode ser tão expressivo em termos de força, a



ponto de superar resultados negativos do marketing externo. E também, há que se entender que marketing interno é ação conjunta, e não, ação isolada de um grupo de pessoas, já que tem de envolver todos as pessoas da empresa, indistintamente.

Perguntado sobre se as ações como treinamento, comunicação interna e preparação dos líderes ajudam a guiar os empregados para um conhecimento melhor da marca, e, até mesmo, a ter paixão por ela, Troiano foi enfático na resposta:

Quem acha que a responsabilidade pela gestão da marca é do departamento de marketing, está redondamente enganado. **A marca é uma propriedade coletiva de toda a organização e reflete os valores supremos pelos quais a organização pauta sua conduta. Portanto, ela deve ser uma realidade viva para todos, absolutamente todos, independente de sua alocação funcional, e não apenas uma responsabilidade do pessoal de marketing.** De fato, treinamento, comunicação interna inteligente, preparação de líderes e porta-vozes são ferramentas naturais para que a marca penetre em todos os segmentos da empresa. Ouso dizer que **a marca é a única dimensão de uma empresa que alinha e unifica tudo o que a empresa faz.** (TROIANO, 2005, p. 3)

Análises realizadas a respeito do tema “retenção de talentos” detectaram que uma marca predominante internamente cria defensores através da lealdade, da imagem cristalizada entre os funcionários, que, conseqüentemente, influenciam os novos colegas e promovem a atração de outros, informa Fellipelli (2005, p. 1). Um exemplo disso vem da Disney, uma das primeiras empresas a reconhecer que os funcionários fazem parte do show. Externamente, a marca interfere na escolha do profissional através da associação emocional, acrescenta valor ao marketing externo, aumentando a exposição da empresa e criando uma imagem única para os clientes potenciais.

Infelizmente, porém, em meio à pressão para desenvolver produtos, além de todos os custos de operação, o marketing interno é facilmente questionado. Afinal, em tempo de *stress* financeiro, até orçamentos destinados ao marketing externo são desconsiderados (mesmo sendo de conhecimento de todos que o marketing externo é muito importante). Mas a verdade é que se os empregados não se importam com a empresa, eles vão acabar contribuindo para sua decadência. Depende da própria empresa dar a eles uma razão para se preocuparem com ela (MITCHELL, 2005, p. 12).

## 2.4 A publicidade interna no fortalecimento da marca

Quando se pensa em marketing, é mais provável que se pense em marketing direcionado para os consumidores: como persuadir mais pessoas para comprar o produto? Mas um outro “mercado” é tão importante quanto este: o dos funcionários, as verdadeiras pessoas que podem tornar a marca viva para os consumidores. “Durante nosso trabalho, ajudando executivos a desenvolver e realizar campanhas publicitárias descobrimos que as empresas, geralmente, ignoram esta importante formação” (MITCHELL, 2005, p. 1).

Segundo Vilhena, (2005, p. 3), os efeitos internos de qualquer campanha ou atividade de comunicação externa de massa são raramente reconhecidos em sua totalidade. Entretanto, os empregados quase sempre formam um público-alvo muito interessante e responsivo a campanhas publicitárias, lançamento de novos produtos e serviços e ações promocionais. A pesquisa interna pode ser utilizada para descobrir, por exemplo, as atitudes dos empregados em relação à determinada campanha publicitária ou apelo promocional. Há que se lembrar, de que a primeira "grande venda" é aquela que se faz dentro de casa para os colaboradores da empresa, aqueles que deverão sustentar as promessas feitas ao mercado. Para tal, basta aplicar os mesmos princípios publicitários relativos ao público externo para o público interno, conforme sugere Mitchell:

Nós descobrimos que, **através do uso dos princípios da publicidade voltada para os consumidores, na comunicação interna, os líderes podem guiar os funcionários para um conhecimento melhor sobre a marca, e até mesmo a uma paixão por ela.** O uso desses princípios permite ao funcionário agir de acordo com as características da marca em suas atividades diárias. E quando os empregados agem dessa maneira, os consumidores têm mais chances de ver a empresa de uma forma consistente, ligada à imagem prometida. (MITCHELL, 2005, p. 2)

A finalidade de uma campanha interna é a mesma de uma externa: criar uma conexão emocional com a sua empresa. No caso dos funcionários, esta conexão também deve direcionar a maneira que eles precisam trabalhar, mesmo não interagindo com os consumidores. A intenção subjetiva é que eles tenham a visão da marca em suas mentes, e que se baseiem nela para tomar uma decisão. Como fazer isso? Praticamente da mesma forma que se cultiva a conexão com o mercado externo. Deve-se planejar e executar a campanha da marca para introduzir e explicar suas mensagens, e, em seguida, reforçá-las

na fábrica da empresa. As mensagens devem ser direcionadas de modo a atingir o ponto fraco dos funcionários, os comportamentos diários que influenciam diretamente na maneira como as pessoas trabalham (MITCHELL, 2005, p. 7).

“Uma campanha de divulgação da marca interna é exatamente o que parece ser”, prossegue Mitchell (2005, p. 8): “Tem a forma de uma campanha publicitária para consumidores externos, com uma série de fases que começa com uma pesquisa e continua através do planejamento e execução das estratégias de comunicação, para convencer seu público dos méritos e da credibilidade da marca”. Planejar e executar uma campanha interna deve ser responsabilidade do departamento de marketing, pois os profissionais de marketing têm as habilidades necessárias, entendem o contexto que engloba a campanha externa e, talvez, o mais importante, a posição do setor na empresa o permite ligar as campanhas internas e externas.

Através da incorporação da visão da marca pelos funcionários, as empresas, com o passar do tempo, terão funcionários que irão se comportar automaticamente de acordo com as características da marca. A empresa *Apple* é um exemplo disso, assim como a *Disney* e a *Virgin Airlines*. Não é por acaso que a *Apple* continua vastamente conhecida tanto dentro quanto fora da empresa, mesmo com os formidáveis desafios dos PC's. Portanto, toda “empresa deveria se esforçar para incorporar a marca nas atividades diárias dos funcionários, de forma que eles ajam de acordo com seus princípios todo o tempo”, conclui Mitchell (2005, p. 11-12 e 10).

### **CAPÍTULO III**

#### *A Cultura da Marca no Âmbito da Comunicação Interna*

Incorporar a cultura da marca no âmbito interno, visando à conquista da fidelidade do empregado a ela e, por extensão, à empresa, é a palavra de ordem no ambiente mercadológico imposto pela globalização da economia. Portanto, como sugere Corrado (1994, p. 5), para competir em igualdade de condições neste novo ambiente, a empresa precisa reavaliar suas ações em todos os planos, incluindo a comunicação com seu público interno. Um sistema de comunicação é bom, quando se nota que ele existe. Uma organização comunica-se de forma perfeita, quando os empregados se comunicam de maneira contínua e informal com os escalões superiores, inferiores e de mesmo nível da organização; e quando os empregados e gerentes contam a mesma história da empresa para os clientes, os acionistas, o governo, a comunidade e outros públicos. Enfim, quando há uma coerência interna de posturas e atitudes.

Segundo Corrado (1994, p. 5-6), o novo ambiente de comunicação dos anos 90 combinado com as novas prioridades empresariais fez surgir imposições para a comunicação, em quatro áreas:

1 empregados – as pessoas são a fronteira que resta na administração. A ciência da Administração de Empresas tem dominado os outros fatores de produção – capital, recursos, tecnologia – mas o aproveitamento eficiente das pessoas continua sendo um desafio. Com a dissolução do antigo acordo de “lealdade para a segurança do cargo” entre empresa e empregado, criou-se um relacionamento mais constrangido, exatamente, quando a Administração está enfatizando maior poder e envolvimento dos empregados. O papel da comunicação, porém, não é tentar corrigir alguma falha existente entre o empregador e o empregado, mas sim, criar valores mensuráveis para a organização, por meio de seu uso eficiente, de forma a aproximar as pessoas em torno dos objetivos organizacionais. Isso significa que a administração deve considerar cada vez mais importante o aperfeiçoamento da comunicação com os empregados, por meio de palavras e ações, a fim de alcançar suas metas de melhor produtividade, serviço ao cliente e qualidade;

2 clientes – por muitas razões, inclusive, a diminuição da credibilidade pelo excesso de uso, a propaganda vem sendo suplementada com mais frequência, e, às vezes, até mesmo substituída pelo emprego crescente das relações públicas. Ao lutar para se destacar, na confusão das mensagens no mercado, as empresas estão percebendo que a mídia de notícias – um canal de comunicação que parece ter um nível mais alto de credibilidade – transmite com mais eficiência as informações para os clientes-alvo;

3 sociedade – os clientes são também cidadãos e consumidores. Mais do que nunca, as antigas diferenças estão desaparecendo. Hoje, a empresa que deseja ter uma posição mais forte no mercado sabe que fazer o “marketing verde”, posicionando-se como responsável, no que diz respeito ao meio ambiente, tem forte apelo – três quartos dos cidadãos dos Estados Unidos da América [EUA] consideram-se “ambientalistas”. A administração de questões públicas inclui variados aspectos: questões operacionais, como a rotulagem e a segurança do produto; relações com os operários, como seguro de saúde e o salário mínimo; e questões mais amplas, como a abertura de mercados estrangeiros;

4 administração – não é fácil fazer generalizações sobre o impacto da comunicação na administração, pois é comum a constatação de empresas que sobrevivem, e até prosperam, apoiadas em políticas pobres de comunicação e valores. A comunicação não é uma condição *sine qua non* dos negócios, porém transformou-se, mais do que nunca, em um fator importantíssimo no atual ambiente sócio-cultural, que é dirigido pela tecnologia, e no âmbito do qual, rapidamente, as pessoas tomam ciência das informações.

Como conseqüência dessas mudanças, a administração volta-se, cada vez mais, para a equipe de RH – em busca de ajuda nas comunicações com os empregados, para o Departamento de Marketing – em busca de ajuda nas comunicações/relações públicas de marketing, e para o Departamento Jurídico – em busca de ajuda para lidar com o público da mídia e com outros públicos externos. Como resultado, na profissão de comunicólogo, muita gente está trabalhando febrilmente, tentando demonstrar como a comunicação pode criar valores mensuráveis (CORRADO, 1994, p. 7).

Segundo Philip Lesly<sup>5</sup> (1991 *apud* Corado, 1994, p. 8), “a administração está cada vez mais orientada para fatos mensuráveis, controláveis pelo computador; para o que é

---

<sup>5</sup> LESLY, Philip. Public relations in the Turbulent New Human Climate. *Public Relations Review*, p. 1-18, 1991.

visível e tangível, e não para as variações dos sentimentos e motivações humanas”. Lesly prevê que o campo das comunicações (ou de relações públicas) “provavelmente continuará a crescer em números e em universalidade de uso – ao mesmo tempo declinando em estatura e influência”. O especialista argumenta que a comunicação cria o tipo de valor que não pode ser medido facilmente – evitar erros, ajudar a administração a entender o “clima humano”, aconselhar a prática da colaboração e do trabalho conjunto em vez do conflito, e criar posições e percepções. Porém, no âmbito da comunicação interna, adverte Corrado (1994, p. 59): “A meta das comunicações é fazer com que os empregados passem de simples percepção para a ação que realiza as metas da organização”.

Enfim, atualmente, a comunicação empresarial deve voltar-se para a nova realidade, marcada por um mercado orientado para o cliente e para o valor do serviço prestado ao cliente, quer de modo direto, como na área de serviços, quer como um serviço que está agregado ao produto. Pois bem, argumenta Bekin, (1995, p. 6):

O Endomarketing é parte importante do novo cenário. Estamos falando de um novo mercado, de competição cada vez mais internacionalizada, de avanço tecnológico rápido, de trabalho integrado, de eficiência no marketing orientado para o cliente e de um requisito básico para enfrentar com sucesso a nova situação: o conhecimento. Aqui entra o Endomarketing, contribuindo decisivamente para a formação de um ambiente empresarial favorável ao conhecimento e aos valores compartilhados por todos que compõem uma empresa, do topo à linha de frente. (BEKIN, 1995, p. 6-7)

Uma contribuição fortalecida com a criação do *Endobranding* – ações de marketing voltadas para a fidelização do empregado à marca, e especialmente, do *Employee Branding* – ações de gerenciamento da marca com foco no empregado. Esta última, uma vertente do *Endomarketing* aplicada com o objetivo de efetivar a formulação de Kotler<sup>6</sup> (2000 *apud* Bekin, 1995, p. 8): “O marketing interno deve preceder o marketing externo”.

---

<sup>6</sup> KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

### **3.1 A importância da integração do empregado à marca**

Tradicionalmente, a criação de uma marca de consumo sempre teve como objetivo estabelecer um relacionamento forte com clientes selecionados, baseado numa combinação entre o que eles desejam e os benefícios que o produto oferece. “Mas o que o RH tem a ver com fortalecimento da marca?”, pergunta Fillipelli (2005, p. 1). Simplesmente, tudo! Isto porque a marca reflete, diretamente, a retenção de talentos, o que é possível de se comprovar no fato de que as empresas possuidoras de uma identidade significativa no mercado têm mais probabilidade de manter seus profissionais, principalmente os líderes, pelos desafios constantes e melhora no desempenho. Troiano explica:

Quando a marca que reluz da porta para fora porque tem o mesmo brilho da porta para dentro, a empresa atrai profissionais de maior gabarito. Se marcas fortes têm maior poder de retenção de clientes e consumidores, por que não teriam também o mesmo poder na atração e preservação de melhores quadros profissionais? (TROIANO, 2005-A, p. 1)

Por isto, um dos principais objetivos das organizações, atualmente, é a retenção de talentos, o que é alcançado pelo estímulo ao planejamento de carreira do indivíduo e de desafios internos de crescimento. Mas para atrair os talentos raros, as empresas precisam construir uma marca predominante. Portanto, é necessário que o RH tenha uma estratégia aliada ao marketing da empresa, para seguir a mesma linha de oferta de vantagens atraentes ao mercado interno já praticada no mercado externo (FILLIPELLI, 2005, p. 1).

Na verdade, há que se fazer valer a importância do empregado, conforme enfatiza Brum, ao reconhecer que ele é capaz de surpreender o consumidor. Mas para isso, precisa ser bem preparado e bem informado, ser criativo, e sentir-se feliz. Esse funcionário será capaz de fazer a diferença. Mas não uma diferença de 5%, incapaz de bater a concorrência, mas uma esmagadora diferença de 100%. Por isso, são muitos os motivos pelos quais uma empresa decide utilizar-se das técnicas e estratégias de comunicação para aproximar-se do seu público interno (BRUM, 2000, p. 34 e 36).

Perguntado sobre em que medida o empregado de uma empresa pode influenciar o consumidor no momento da decisão de compra, Bekin foi calculadamente matemático:

Faça um exercício numérico: quantas pessoas um empregado tem apenas em seu círculo familiar? Esta é a influência direta dele. Nossa experiência de consultoria indica um efeito multiplicador de 1 para 15. Isto é, cada empregado exerce influência direta de no mínimo

sobre outras 15 pessoas de sua família, sem falar nos amigos, vizinhos etc. Multiplique o número de empregados diretos da Fiat por 15, este mesmo fator, e você se surpreenderá. O melhor depoimento é o próprio comportamento do empregado. **Há uma compreensão de que ter, e usar, um produto do qual se participou na fabricação é um estímulo ao orgulho. Há um sentimento de “dono” parcial daquele resultado final. Fica um "depoimento" contraditório trabalhar numa empresa e usar o produto do concorrente.** (BEKIN, 2005, p. 1)

E Bekin explica porque o trabalho do empregado não termina, quando o produto chega nas mãos do cliente:

O empregado deve trabalhar sempre com a informação que o cliente dá de retorno, por estar usando o produto – que é um *feedback* para o aperfeiçoamento do processo e do produto. O resultado, na prática, é reter clientes, evitando sua fuga para a concorrência. Deveria acontecer como quando nossa avó nos oferece um pedaço de seu bolo: ela fica curiosa em saber se gostamos daquilo que ela fez pensando na nossa satisfação. (BEKIN, 2005, p. 2)

Todos os empregados, sem exceção, são responsáveis diretamente pela boa imagem de uma marca, independente do produto comprado. Comparando com o teatro, há o palco e há os bastidores, e ambos são cruciais para o sucesso da apresentação. Portanto, formamos uma imagem de uma marca por duas vias, que pode ser decorrente de uma percepção pela publicidade ou pelo que nos falou um amigo, ou, ainda, por uma experiência que tivemos ao usar tal marca. Então, isto significa dizer que, se a empresa foi responsável ao explicar aos empregados (bastidores) a importância do trabalho deles e do seu efeito na marca (palco), ela está sendo profissionalmente ética, reconhecendo a capacidade de trabalho e dedicação de seu público interno. E este é o segredo de uma marca institucional forte (Bekin, 2005a, p. 1).

Segundo Troiano, o profissional é o maior representante da empresa e uma forte referência para o cliente. Mas para tornar-se o seu maior defensor, em primeiro lugar, ele precisa estar convencido dos valores e da qualificação da marca que representa. Caso contrário, não será capaz de convencer ninguém. Em segundo lugar, ele precisa ser um *expert* na marca que representa, isto é, precisa estar municiado com todas as informações necessárias sobre ela. Considerando que estas duas condições estejam atendidas, ele deve, em primeiríssimo lugar, não demonstrar uma atitude defensiva, *a priori*. Ele deve ouvir absolutamente tudo o que seu interlocutor tem a dizer; deve ficar “rouco de tanto ouvir”. Este é o primeiro passo para entender a origem da reclamação para, posteriormente, ser



ouvido pelo interlocutor. Em segundo lugar, ele deve ser transparente, nunca contestando reclamações que saiba serem legítimas. A partir daí, fica aberto o espaço, para que ele possa apresentar seu ponto de vista e suas explicações, na tentativa de desfazer a reclamação ou o mal-estar sobre a marca. O que ele deve fazer sempre, com rigor, é levar para a empresa o que ele ouviu. Estes *inputs* costumam ser tão valiosos quanto extensos projetos de pesquisa. Dizem que as pessoas são mais honestas quando reclamam, do que quando elogiam. Portanto, a reclamação bem compreendida pela empresa pode ser vista como limão que vira limonada (TROIANO, 2005c, p. 2).

E o especialista em radiografias de marcas faz sua análise crítica sobre a importância da transparência da empresa no plano mercadológico e da integração do empregado à marca.

1 Começando pelo óbvio: marca não é tapume coisa nenhuma! Tapume é aquilo que esconde, que impede de ver o que se passa dentro. Marca é exatamente o oposto: ela revela e reflete o que, efetivamente, a empresa é. É impossível manter por muito tempo a farsa de uma marca atraente que oculta uma empresa com uma cultura organizacional mal resolvida.

2 Marca é um “contrato” entre clientes e consumidores por um lado e a empresa por outro. Este “contrato” virtual está apoiado nos valores que a empresa pratica, de fato, e que se espelham em tudo que a marca projeta para o mercado. Quando estes valores que a marca projeta não reproduzem o que é o ambiente organizacional, o “contrato” está sendo desonrado, e acaba sendo desmascarado em algum momento. Como diz o ditado: “a vida do trambiqueiro é um eterno sobressalto”. Sendo assim, quando o “contrato” não expressa os valores genuínos praticados pela organização, sua vida torna-se um eterno sobressalto.

3 Ao contrário do que muita gente pensa, as marcas são construídas de dentro para fora, isto é: começam da porta da rua da empresa para dentro. Assim, não é possível excluir os funcionários da cadeia de transmissão de valores da marca. Sem eles, tudo o que acontece da porta da rua para fora não é sustentável. Para Colin Mitchell<sup>7</sup>: “os empregados precisam ouvir as mesmas mensagens que você transmite para o mercado. Em muitas empresas, contudo, as comunicações interna e externa, freqüentemente, não se encaixam”.

---

<sup>7</sup> MITCHELL, Colin. *Harvard Business Review*, jan. 2002.

4 Há uma forte correlação entre clima organizacional e o poder da marca no mercado. Empresas com uma cultura organizacional bem resolvida, que praticam pra valer os valores projetados por meio de suas marcas, não precisam de tapumes.

5 Resumindo: o mercado não é um baile de máscaras. O que os consumidores vêem é um espelho do que a empresa de fato é. Ao contrário dos tapumes opacos, as marcas são, na verdade, um vidro cristalino e revelador (TROIANO, 2005-B, p. 1).

Um bom exemplo de que “marca não é tapume” é o caso da Petrobras. A mudança da marca Petrobras para Petrobrax demonstrou, mais uma vez, que uma empresa não é um sistema fechado; que, por isso, não se muda a identidade de uma organização sem envolver e consultar seus *stakeholders* (acionistas, comunidade, funcionários, entre outros).

Como se sabe, a Petrobras foi protagonista, em 2000, de dois acidentes ambientais de grande proporção e de uma desastrada mudança de marca. Depois da investigação das causas dos problemas causadores de tamanhos desastres, ficou claro que o "inferno" continua sendo as pessoas, que, cotidianamente, administram coisas como idéias, equipamentos, processos e relacionamentos com públicos. O resultado das falhas humanas internas da Petrobras foram milhares de reportagens veiculadas por veículos de comunicação de todo o mundo, nas quais o maior ativo de uma empresa (a sua marca) foi fortemente responsabilizado pelas lambanças em águas salgada, doce e no imaginário dos públicos. A comunicação externa, mais uma vez, se mostrou como uma extensão dos procedimentos internos, deixando transparecer a frágil cultura organizacional da estatal (NASSAR, 2005, p. 1).

E no âmbito interno, segundo Bekin (2004, p. XIII), os comportamentos praticados pelos funcionários, comunicando-se entre si, devem se ajustar aos valores que os clientes querem ver naquela organização que lhes fornece produtos e serviços. Impor valores significa fracassar. É necessário perguntar e ouvir. O que conta – e o que precisa ressoar junto aos funcionários – é que ela seja crível, vivenciável e viável. A emoção fortalece a razão e, portanto, favorece a adesão e o tão desejado alinhamento interno.

### 3.2 O *Endomarketing* e o *Endobranding* como ferramentas da Comunicação Interna

Na visão de Saul Faingaus Bekin, *endomarketing* é um instrumento que completa o esforço de marketing de uma organização, mobilizando seu público interno. E Bekin (2004, p. XVIII) complementa: “Para mim, seu criador e pioneiro, está mais perto de ser um conceito: visa a aprimorar a cultura interna para prestar um bom serviço – entre setores internos da organização e com os públicos externos. Mas também, e, sobretudo, contribui para o senso de pertencer, para a realização das pessoas”. Segundo o autor:

As organizações se tornaram mais complexas e dependentes de diversos públicos. Antes dependiam apenas dos clientes. O *endomarketing* é um caminho para criar vantagens competitivas, ecológicas e economicamente sustentáveis. Desenvolve-se, então, uma oferta integrada que atenda aos processos internos de geração de valor e ofereça uma perspectiva que se ajuste à maioria das organizações de hoje. Ele também contribui para o que, metaforicamente, se convencionou chamar de resiliência – aquela capacidade concreta de retornar ao estado natural de excelência, superando situações críticas. (BEKIN, 2004, p. XII)

Para Silva (1999), a necessidade crescente pelo interesse em *endomarketing* se dá em função da busca da eficiência por parte das organizações, especialmente atribuída ao renascimento do ser humano nos negócios dentro do clima competitivo atual, o que é confirmado por Bekin:

Ressalto a comunicação interna crescente como um poderoso recurso de *endomarketing*, que vem merecendo atenção crescente e decisiva. Esse instrumento permite construir cultura organizacional, reforçando a imagem e o relacionamento com clientes. Com maior especificidade, aquelas culturas que consideram diferenciar-se por serviços como sua estratégia lucrativa de longo prazo. Ocorre que serviço é um desempenho, e não um produto que apenas troca de mãos, quando adquirido. Por ser um desempenho, e não um produto, depende de pessoas engajadas. Olho em volta e observo como estamos circundados por serviços, e não, por produtos. (BEKIN, 2004, p. XII)

Segundo Brum (2000, p. 45), um bom processo de comunicação, na sua totalidade, precisa estar sustentado em conceitos fortes, arrojados, duráveis e, principalmente, complementares. Uma coisa precisa ter a ver com a outra, até porque o sucesso do *endomarketing* está, exatamente, na sistemática e na integração dos esforços.

### 3.2.1 Fundamentos de *Endomarketing*

Para criar relacionamentos verdadeiros e duradouros com os seus públicos, as marcas têm de refletir o que as companhias são por dentro; os princípios e valores nos quais seus funcionários acreditam individual e coletivamente; seu jeito de fazer negócios, suas crenças, e seu jeito de se relacionar com o mundo. Em outras palavras, cada vez mais, a comunicação vai ocorrer de dentro para fora. E aí, é evidente, o *endomarketing*, ou comunicação interna se preferirem, tem um desafio pela frente, seja no entendimento das crenças e valores por parte dos funcionários, seja na formação desse “jeito de ser” das companhias (PARENTE, 2005, p. 1).

#### 3.2.1.1 *Definição*

Bekin (2004, p. 47) define *endomarketing* como ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.

Definindo *endomarketing* etimologicamente, “*éndon*” vem do grego, e quer dizer “movimento para dentro” ou “posição inferior”. *Endomarketing* é, portanto, marketing para dentro. É todo esforço feito por uma empresa para melhorar o nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com seu funcionário (BRUM, 2000, p. 35).

#### 3.2.1.2 *Conceito*

Para seu criador, *endomarketing* é um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade. Apoiado em *Business-to-Business*– B2B<sup>8</sup> e *Employee Relationship Management* – ERM<sup>9</sup>,

---

<sup>8</sup> B2B – *Business-to-Business* (de empresa para empresa). O *Business-to-Business* (B2B) tornou-se a linguagem dos negócios. Ele faz uso das tecnologias baseadas na *Web*, para conduzir os negócios entre empresas. Negócios pode significar compra e venda, e também, troca de informações.

<sup>9</sup> ERM - *Employee Relationship Management* (Gerenciamento de Relacionamento com Empregados). Na verdade o ERM é o CRM – *Customer Relationship Management* (Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente) feito para dentro. Tanto um quanto o outro usa com precisão a tecnologia da *Web* para trabalhar o valor permanente de um cliente; e no caso do EMR, o empregado. Nesse sentido, o grande desafio é fidelizar e atrair novos clientes e, paralelamente, criar vínculos ainda mais fortes com os clientes já existentes.

emprega, como opções, a comunicação interna pessoal, imprensa, telefônica, eletrônica e digital (BEKIN, 2004, p. 47).

Segundo Kotler<sup>10</sup> (1999 *apud* Brum, 2000, p. 54), o *endomarketing*, de uma forma bastante ampla, atua como um triângulo estratégico que une empresa, funcionário e cliente, o que torna mais fácil o entendimento da relação de troca. Empresa e funcionários trocam a informação que, no final, acabará por beneficiar o cliente.

Brum (2000, p. 41) também conceitua *endomarketing*, entendendo-o como tudo aquilo que estimula positivamente os sentidos dos funcionários, permitindo que a empresa estabeleça com eles relacionamentos saudáveis, duradouros e, sobretudo, produtivos. Como um conjunto de estratégias e técnicas de comunicação que a empresa utiliza “para dentro”, não há dúvidas de que o canal, o instrumento e a ação, ou seja, os meios técnicos que fazem operar o processo de comunicação, influenciam no modo e no grau desse estímulo.

### **3.2.1.3 Objetivo**

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, p. XVII).

Segundo Brum (2000, p. 54-55), no momento em que uma organização decide democratizar a informação internamente, permitindo que os funcionários saibam mais sobre a empresa, seus processos, seus mercados, seus produtos, seus serviços, suas metas e desafios, ela faz com que eles se sintam parte do processo, determinando, portanto, um nível maior de motivação pelo simples fato de colocá-lo numa posição de maior importância. Para Bekin:

(...) o grande diferencial está nas pessoas. Neste sentido, a importância de manter um atento grau não só de informação, mas também de comunicação com o público interno é o que determina que toda empresa caminhe uniformemente numa mesma direção. A importância da comunicação deve ser sempre valorizada, não só no sentido hierárquico, verticalizado, mas, também, na própria estrutura organizacional, no sentido horizontal. (BEKIN, 2004, p. 46)

---

<sup>10</sup> KOTLER, Philip. *Marketing para o século XXI*. São Paulo: Futura, 1999.

#### **3.2.1.4 Função**

Integrar a noção de “cliente” e seus valores – aplicando-se recursos de B2B, ERM, *branding* interno – nos processos internos da estrutura organizacional, propiciando uma melhoria na qualidade de produtos e serviços, com produtividade pessoal e de processos (BEKIN, 2004, p. 47).

Para Vilhena (2005, p. 1), o *endomarketing* deve ser considerado parte da gestão estratégica. Assim, o processo de *endomarketing* não pode ser prejudicado por falta de estrutura organizacional ou por ausência de apoio gerencial; A alta gerência tem que demonstrar, constantemente, um apoio ativo ao processo de *endomarketing*.

O *endomarketing* surgiu da necessidade do marketing de empresas deixar de ter apenas o objetivo de conquistar clientes para o de fidelizar clientes. Mas a grande questão, no entendimento de Brum (2000, p. 32-33), é: “se deixamos a economia do preço para trás e estamos vivendo a economia do espírito, o que realmente fideliza clientes hoje?”.

### **3.2.2 Fundamentos de Endobranding**

As questões de construção e valorização da marca estão ganhando, a cada dia, mais espaço nas discussões comunicacionais. O problema é que também se esquece que, ou o público interno valoriza a marca da empresa para garantir o “leitinho das crianças”, ou fica meio antagônico querer que o mercado a valorize. Nesse sentido, as ações de *endobranding* também são interessantes e necessárias. É o antigo “vestir a camisa”, com um nome mais bonito e chique (LAPASTINA, 2005, p. 1).

#### **3.2.2.1 Definição**

*Branding* é o estreitamento do relacionamento, na maioria das vezes estabelecido a partir da conexão emocional entre a marca e o cliente. É uma questão de vivência e afetividade para se desenvolver a fidelidade da marca pelo cliente.

Para Couto (2005), marcas são feitas por pessoas, e por isso é importante que os funcionários de uma empresa sejam mais do que porta-vozes: sejam agentes catalisadores

da marca. *Endobranding* é, pois, um trabalho contínuo de disseminação da marca entre o público interno. Seu papel principal é criar maneiras lúdicas, interativas e envolventes de transmitir os conceitos da marca para os funcionários, e engajá-los na sua construção diária.

Souza (2004) define *Endobranding* como a metodologia de gestão de pessoas, análoga a programas de fidelização à marca (*brand*), que visa elevar o nível de fidelidade dos funcionários, gerando inúmeros benefícios tangíveis e intangíveis.

Segundo Machado (2005, p. 1), existe, atualmente, uma denominação para o conjunto de ações voltadas à construção de imagem - *branding* - que vem do inglês *brand* e significa "marca", originalmente utilizado pelos norte-americanos nos processos de marcação a quente para identificação de gado. De forma sintetizada, pode-se conceituar o *branding* como o conjunto de ferramentas voltado ao gerenciamento do principal ativo intangível da empresa: sua marca. Quando se refere à marca, refere-se à idéia de que se trata de uma logo na fachada de uma construção, ou em um desenho reunindo elementos colocados aleatoriamente, o qual se apresenta como logomarca.

*Branding* é uma voz de comando em centenas de empresas. Contudo é providencial diferenciar *corporate branding* e *employee branding*. Esta separação conceitual é feita por Bob Donath, em seu artigo "*Branding Works for Internal Audience, Tão*", publicado no *Marketing News da American Marketing Association*<sup>11</sup>, informa Jaime Troiano, que revela:

Nós estamos preocupados quase todo o tempo com o impacto mercadológico das marcas e com sua capacidade de alavancar negócios. O dia-a-dia da gestão das marcas é algo voltado para suas potencialidades de atração e retenção de consumidores e clientes. Em resumo, é sempre uma preocupação da porta da rua para fora. E é natural que seja assim. Porém não é natural que seja só assim! (TROIANO, 2005-A, p. 1)

Há que se considerar, portanto, a importância do *Employee branding* que se refere ao momento em que a gestão de marcas migra da área de marketing para a esfera de recursos humanos. É o momento em que a integração desses dois departamentos é mais vital do que nunca para o sucesso da marca. Segundo Troiano:

Em alguns projetos de que participamos, tivemos uma cristalina visão do quanto os problemas de percepção da marca no mercado começavam dentro da empresa. A

---

<sup>11</sup> <http://www.ama.org>

**mensagem que o funcionário leva para a rua tem um poder multiplicador incalculável, para o bem ou para o mal. Difícil imaginar ou medir esse tipo de "GRP"<sup>12</sup>, mas ele é muito poderoso, porque é como se fosse a marca falando de si própria. “Employee branding” é, portanto, uma ferramenta privilegiada de fortalecimento dos negócios, da porta da rua para fora também. (TROIANO, 2005-A, p. 1)**

Nesse contexto, leciona Troiano (2005a, p. 1), a *internal branding* é a metodologia que trata da política de *branding* para o público interno, mostrando o quanto é importante que os setores de RH e de Marketing caminhem juntos em favor da marca. Hoje, há uma natural aproximação entre as necessidades de comunicação da marca para o mercado e para o ambiente interno das empresas, porém, embora essa necessidade exista, constata-se um tratamento superficial do assunto. Além disso, ainda se nota uma distância muito acentuada entre os executivos de Marketing, Comunicação e Recursos Humanos/Desenvolvimento Organizacional.

### **3.2.2.2      *Conceito***

*Branding* é uma palavra nova para um conceito novo. “Poderemos visualizar o momento onde os conceitos de marketing se tornarão obsoletos, para serem substituídos por um novo conceito chamado *branding*”, explica Al e Laura Ries, no livro “*The 22 Immutable Laws of Branding*”. Os autores falam de uma tendência em comunicação nascida há muito pouco tempo.

O *branding* vem da evolução do marketing e dos programas de identidade corporativa. Enquanto o marketing determina ações e o gerenciamento de marcas, configurando-se uma atividade racional baseada em pesquisas que são respondidas e medidas de forma racional, o *branding*, por sua vez, é muito mais que o planejamento estratégico da marca. Portanto, do ponto de vista dos negócios, *branding* é essencialmente o objetivo central do marketing.

Nesse terreno, sabe-se que a compra ou escolha de uma marca está ligada à emoção, que é intangível, e que mesmo os produtos *commodities* podem ser escolhidos por meio da emoção. Num momento em que a globalização começa a trazer e difundir as marcas em âmbito global pelos meios de comunicação digital e televisivo, ainda mais a

---

<sup>12</sup> GPR – *Gross Rating Points* (Pontos de Audiência Bruta). É uma expressão americana criada originalmente para designar o somatório das audiências das inserções de uma programação de TV.



solução para a escolha de uma determinada marca está, entre outras coisas, na relação de afetividade que esta marca tem com seu cliente.

Assim segundo Neumeier (*apud* Parente, 2005, p. 1), “fazer *branding* não significa colocar sua marca em tudo o que se move, e sim, gerenciar relacionamentos entre a marca e seus públicos”. Bem, se entendemos o *branding* como o gerenciamento de relacionamentos entre a marca e seus públicos, é necessário, antes de qualquer coisa, que a marca tenha uma identidade; que não seja uma marca que apenas venda produtos (de resto cada dia mais parecidos e comodotizados), mas uma marca que, como as pessoas, tenha uma personalidade, uma alma, um jeito especial e único de ser e de fazer as coisas, de falar e se relacionar. Sem isso, não há *branding*, havendo apenas venda de produtos.

### 3.2.2.3 *Objetivo*

Para Alves e Bandeira<sup>13</sup> (2001, *apud* Gaspar, 2002, p. 45), “em traços gerais, o *branding* visa diferenciar os produtos e serviços com base na atribuição de marcas e outros elementos indicativos”.

É importante ressaltar a maturidade na proposta do *branding* que, por sua vez, deixa a antiquada visão de *market share*, e passa a valorizar o *market value*, dimensionando bem sua fatia de mercado, leciona Machado (2000, p. 2). Com isso, é possível estudar esta fatia pré-estabelecida com mais precisão. O que é possível dizer a respeito disso? Ao invés de pensar, no curto prazo, em atingir o topo no *ranking* de marcas (quantidade), pode se preocupar com a clareza na percepção dos valores percebidos pela fatia de mercado pré-dimensionada (qualidade). O importante não é ficar o resto da vida com apenas aquela fatia de mercado, mas conquistar novas fatias em um processo gradativo, pois isto propiciará um investimento mais enxuto e uma fidelização deste mercado muito mais consistente, conclui o autor, que esclarece: “O real objetivo do *Branding* é transformar a marca não apenas em uma identidade bem aceita, mas em uma forma de pensar e de ver o mundo; numa ideologia”.

---

<sup>13</sup> Alves C.; Bandeira, F. *Dicionário de marketing*. 2. ed. Porto: Edições IPAM, 2001. (Coleção Marketing)

#### 3.2.2.4 *Função*

*Branding* é um compromisso com a construção da marca. E as marcas são construídas no dia-a-dia, a cada contato que as pessoas têm com seus produtos e serviços, seus funcionários, sua comunicação, leciona COUTO (2005-A).

Assim, somente consolidando crenças e valores internamente em todos os níveis das organizações, utilizando técnicas, recursos e ferramentas adequadas, integrando a comunicação interna com a externa, tratando o público interno como um público estratégico, é que as companhias vão tecer os relacionamentos preconizados pelo *branding*, garante Parente, que enfatiza:

Estou certo de que, daqui para frente, as companhias que conseguirem construir a sua identidade, conseguirem consolidar seus valores e conceitos, fazendo com que seus funcionários acreditem neles de fato; e conseguirem, depois, transmitir tudo isso aos seus demais públicos, estarão no caminho certo. Afinal, **quem faz o jeito de ser de uma empresa são, principalmente, os seus funcionários. É a comunicação de dentro para fora.** Sem uma comunicação interna forte e atuante, dificilmente as tentativas de *branding* terão o sucesso esperado. (PARENTE, 2005, p. 1-2)

Couto (2005) deixa claro que *branding* não é uma atividade ou um projeto, e sim, uma nova postura empresarial que coloca a marca no foco da gestão corporativa, alinhando produtos, serviços e comunicação em torno de uma mensagem clara e relevante para o consumidor. A principal razão para investir na marca é o fato de ela ter um valor – intangível, porém mensurável através de ferramentas financeiras e de marketing. E este valor – chamado *brand equity* – é o maior ativo que uma empresa pode ter. *Branding* é, acima de tudo, um processo de dentro para fora. Para ser eficaz, precisa ser compreendido e valorizado pelo alto escalão da empresa, para em seguida ser disseminado entre todos os seus funcionários. O objetivo é transformá-los em agentes catalisadores da marca, despertando em cada um a paixão pela marca e a motivação para construí-la no dia-a-dia.

### **3.3 A importância da comunicação integrada para gestão da comunicação com o empregado**

Muita coisa mudou no mundo dos negócios e na interação entre capital e trabalho. Leis trabalhistas disciplinaram as relações, às vezes, de forma exagerada. O conhecimento tornou-se mais importante que a força física. Novas tecnologias ficaram mais acessíveis e foram disseminadas. Na década de 90, falar em pessoas como centro da estratégia das empresas tornou-se lugar comum entre os especialistas de marketing empresarial.

Esta marca evolutiva adveio da transformação positiva ocorrida na década de 80 – a impressionante mudança na maneira de como a administração passou a encarar dois de seus principais envolvidos: o empregado e o cliente. Idéias como o compromisso com a qualidade, o serviço ao cliente e o aumento do poder de decisão dos empregados firmaram-se tanto no setor de produção como no de serviços, com resultados muito positivos (CORRADO, 1994, p. 9).

No cerne desse processo evolutivo, o antigo modelo administrativo autoritário (de cima para baixo) está desaparecendo dentro das organizações. Os gerentes sabem que precisam se transformar em líderes de visão, capazes de determinar uma missão e estabelecer valores fortes, e de fazer com que todos caminhem numa mesma direção. Comunicação, agora, deixou de ser um departamento e passou a ser uma prioridade. A comunicação organizacional já não se concentra apenas em transmitir informações, mas, também, em mudar o comportamento dos empregados, para que realizem um melhor trabalho, impulsionando a organização em direção a suas metas (CORRADO, 1994, p. 7).

As habilidades de comunicação serão mais importantes do que nunca, assegura Corrado (1994, p. 9). O executivo precisará defender o papel tradicional da empresa na sociedade e, ao mesmo tempo, posicionar a empresa em um mundo novo marcado pela política industrial, no plano nacional, e por uma verdadeira guerra econômica, no plano internacional; e, ainda, procurar atender à necessidade de corrigir erros sociais e educacionais praticados nas últimas décadas. Para Brum:

**As empresas que experimentaram trabalhar o seu público interno [...] conseguiram muitos resultados, entre eles, o tão desejado “marketing intuitivo” praticado por todo**

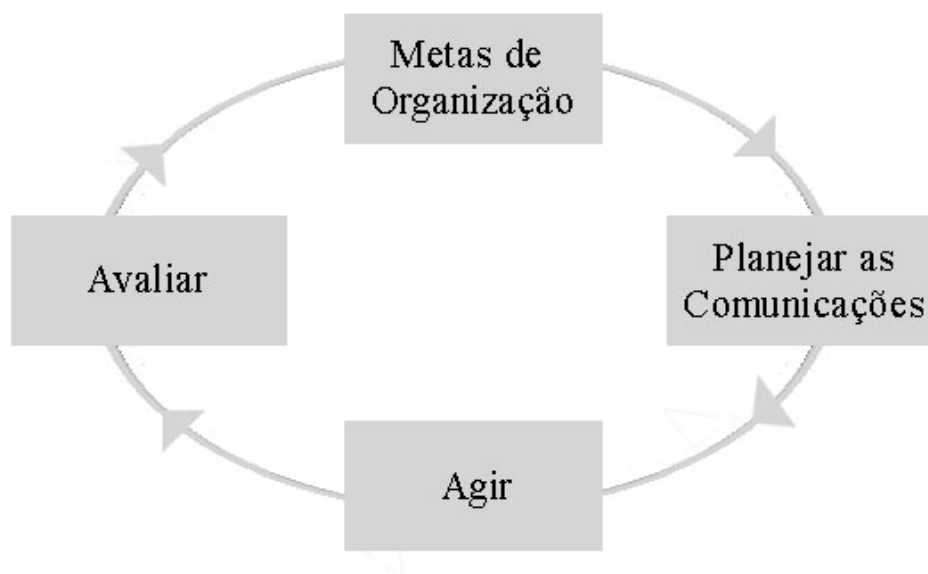
**funcionário capaz de falar da empresa na qual trabalha com brilho nos olhos.** Afinal, “gostar do que faz” não deve ser um ponto de partida, mas um ponto de chegada para todo e qualquer ser humano. (BRUM, 2000, p. 27)

O princípio básico do movimento de reconstrução das empresas ocorrido na década de 90 é que não se deve exagerar o papel das comunicações mais amplas. É irônico que, no novo mundo da alta tecnologia, o sucesso na comunicação esteja fundado nas pessoas, na comunicação interpessoal – entre o supervisor e os funcionários, entre o funcionário e seus pares, entre o funcionário e os clientes. Mas esse é o traço marcante dos movimentos voltados para a melhoria da qualidade e das relações com o cliente. Em escala mais ampla, isso significa que tarefas antes destinadas a serem realizadas por um departamento específico de comunicações, agora são de responsabilidade de toda a equipe administrativa (CORRADO, 1994, p. 9).

E é assim que se começa, leciona Corrado (1994, p. 9): “especificando os membros da organização que têm responsabilidade de comunicação, a começar pelo executivo principal da empresa, passando pelo gerente de RH, pelo supervisor e, por fim, chegando ao profissional de comunicações”. Enfim, há trabalho para todos. Todos precisam trabalhar para cumprir a missão da organização. Todos precisam transmitir aos principais públicos da organização mensagens verossímeis. E todos precisam compartilhar os sucessos e os fracassos da empresa. Segundo Pinto:

Em comunicação empresarial existe o conceito já provado na prática, de que a “política e comunicação de uma empresa será tão boa e eficiente quanto o for a sensibilidade comunicativa de seus princípios dirigentes“. Isto quer dizer que independente da qualidade dos comunicadores à sua disposição – jornalistas, publicitários, executivos de Relações Públicas e de Marketing – e dos recursos materiais e tecnológicos existentes, nenhuma empresa, seja ela indústria, comércio, prestadora de serviços, órgão corporativo, pode prescindir de uma estratégia de comunicação abrangente, e que reflita seu objetivo de ação como um todo, e não, de seus executivos, isoladamente. (PINTO, 1994, p. 14)

Para Corrado (1994, p. 43), a estratégia de comunicação consiste no plano da empresa para transmitir as notícias aos seus públicos. A estratégia define *quem* são esses públicos, *por que* é importante comunicar-se com eles, *quando e onde* a comunicação deve acontecer, *quem* é responsável pelas comunicações, *o que* deve ser dito e *qual* é o vínculo com as metas comerciais. Porém, a parte mais importante da estratégia de comunicação é o *ambiente* de comunicações que a administração superior cria, conforme mostra a FIG. 1.



**FIGURA 1: Modelo de Comunicações Estratégicas**

Fonte: CORRADO (1994, p. 35)

Na figura acima, pode-se ver que as Metas de Organização, definidas sob o comando da administração superior envolvendo os setores estratégicos da empresa, devem conduzir o Planejamento das Comunicações, que será avaliado em conjunto para, só então, ser aplicado (Agir). Portanto, a administração superior precisa liderar o planejamento das comunicações. “Comunicação, como estratégia, é tarefa da mais alta administração”, esclarece Pinto (1994, p. 49), complementando:

A finalidade primordial de uma política de comunicação empresarial é obter compreensão sobre as atividades da organização, esclarecer autoridades e público em geral sobre a sua verdadeira natureza, as finalidades e metas a serem alcançadas, suas posições em relação à comunidade e ao País, além de informar sobre suas tradições e personalidades. (PINTO, 1994, p. 21)

É também a comunicação um instrumento de alta eficiência para obter adesões internas, melhorar o clima organizacional, obter ganhos de produtividade e eficiência, leciona Pinto (1994, p. 22):

Trabalhador bem informado é aquele consciente do que faz e por que e, tanto quanto possível, de como o seu trabalho se articula com as tarefas executadas pelos seus colegas, inclusive de outros setores da empresa. **Informações relativas ao mercado e aos consumidores dos produtos também podem ser úteis no chão da fábrica.** (PINTO, 1994, p. 31)

Segundo Keplack<sup>14</sup> (1990, *apud* Corrado, 1994, p. 49), pesquisas realizadas nos últimos vinte anos mostram que os empregados têm desejos de comunicação muito simples. Desejam saber quais são os problemas, como a empresa lidará com eles e qual o seu papel como empregados. E desejam tomar conhecimento disso por intermédio de alguém que saiba o que está acontecendo – de preferência seu supervisor imediato. Para Brum:

Não existe um “jeito certo” de se fazer marketing interno ou de se comunicar com funcionários. Cada empresa é uma empresa. Cada segmento de público interno é um segmento único. Cada problema é único e diferente. Cada questão pode ser avaliada e tratada das mais diversas formas. Assim, cada canal, cada instrumento, cada ação, cada forma e cada conteúdo, devem ser únicos e diferentes.

**Em outras palavras, cada empresa deve encontrar o seu caminho de transformação, sem esquecer que um bom programa de *endomarketing* não apenas é um bom programa de *Endomarketing*, e sim, um vínculo fortíssimo estabelecido entre empresa e funcionário que precisa ser mantido sob qualquer condição.** (BRUM (200, p. 150)

Para Troiano (2005, p. 3), porém, a visão que a administração tem da comunicação, nesta nova era, é de que ela precisa melhorar, não porque é bom ter boa comunicação com os empregados, mas, sim, porque a comunicação faz parte do plano estratégico destinado a agregar valor mensurável para a organização e, conseqüentemente, para o produto. Para o especialista, ações como treinamento, comunicação interna e preparação dos líderes ajudam a guiar os empregados para um conhecimento melhor sobre a marca e, até mesmo, a ter uma paixão por ela. Pinto (1994, p. 13) garante: “A qualidade da comunicação é sempre, de uma forma ou outra, a diferença entre sucesso e fracasso, ou, pelo menos, entre sucesso e mais sucesso”. Eltz explica:

Os funcionários servem de elo entre empresa e cliente. Na verdade, eles se comunicam com o cliente a todo instante. Existe a comunicação institucional, na qual são investidos recursos financeiros de relativa monta, e através da qual, muitos clientes procuram a empresa. O nome dela fica consolidado no mercado, e junto com o nome, ficam as impressões em cada cliente em potencial. Desde que começou uma maior concorrência no mercado, as empresas buscam reforçar esta imagem institucional. Afinal, ela prevê que clientes em potencial se tornem clientes efetivos. (ELTZ, 1994, p. 88)

---

<sup>14</sup> KLEPACK, Cathy. Effective communications leads to higher profits. *Bank Marketing*, p. 33-35, set. 1990.

Para Bobbie Gee<sup>15</sup> (1992, *apud* Pinto, 1994, p. 99-100): “Investir na imagem interna vale mais do que aplicar recursos em publicidade voltada para fora, para conquistar clientes“. Isto porque ele acredita, que “o caminho de sucesso para as empresas é, em primeiro lugar, o trabalho da imagem interna“. Portanto, só depois, então, vale investir em propaganda. Resultados sólidos só virão, em longo prazo, com a conscientização e o treinamento adequado dos empregados, que “devem se sentir bem, serem leais e acreditarem na filosofia da empresa“. Para Corrado:

Na nova empresa, a tarefa de comunicação interna será dupla: desenvolver mensagens que influenciam o comportamento dos empregados, focalizando *qualidade, produtividade, moral* e outros assuntos importantes para o progresso da organização, e gerenciar a elaboração dessas mensagens veiculadas por vários veículos de comunicação, utilizando, principalmente, *free lancers* e terceiros. (CORRADO, 1994, p. 57).

No entendimento de Nassar (2005, p. 1), encencas como as da Petrobras também mostram a importância do conceito de comunicação integrada para a boa gestão das empresas. As empresas, cada vez mais, devem procurar equilibrar as suas inúmeras formas de comunicação. A comunicação para os funcionários é tão importante quanto a comunicação para os consumidores. Elas fazem parte de um sistema único, de um mesmo corpo (de um mesmo *corpus* corporativo) que gera percepções (boas ou ruins) para os mais diferentes públicos estratégicos da organização. Não compreender isso é correr o risco de passar a vida explicando o óleo derramado.

---

<sup>15</sup> Presidente da Bobbie Gee Enterprises – autora de projetos de comunicação para grandes grupos, como IMB e Disneylândia.

## CAPÍTULO IV

### *A Comunicação como Ferramenta de Fidelização*

O pensamento de Nassar (2001, p. 1) de que as pessoas fazem parte de um sistema único, de um mesmo *corpus* corporativo, que gera percepções boas ou ruins para os mais diferentes públicos estratégicos da organização, ainda passa despercebido na maioria das empresas brasileiras, apesar de já vir sendo defendido desde o início da década de 90. Como visto em Corrado (1994, p. 43), quando escreveu que a percepção de que as pessoas são os recursos alocados com menos eficiência (fato demonstrado pelo bem-sucedido exemplo japonês), mudou a maneira como as empresas se organizaram e gerenciaram a partir dos anos 90. Segundo o autor, círculos de qualidade, grupos de trabalho autogeridos, ênfase no trinômio: missão / visão / valores e iniciativas orientadas para os clientes são manifestações desse impulso para fazer as ações dos recursos humanos valerem mais.

Confirmando esta realidade, pode-se constatar que, nas organizações onde a administração continua a ver as pessoas somente como um custo, o processo de melhorar sua contribuição para o valor da marca não está progredindo. O oposto ocorre em organizações cujos sistemas causam impacto no desempenho das pessoas, através de remuneração, reconhecimento, motivação, desenvolvimento e comunicação etc, ou seja, através de ações que têm sido vistas como um esforço para agregar valor à organização. Neste sentido, Corrado leciona:

(...) quando a comunicação com os empregados se concentra no cumprimento da missão empresarial, cria valor. Além disso, acreditamos que, muitas vezes, a administração não percebe o elo entre o comportamento e a criação de valor. Vamos nos concentrar na proposição de que a comunicação eficiente não é apenas uma coisa boa, mas algo que, inevitavelmente, tem de ser feito. (CORRADO, 1994, p. 44)

E muito bem feito. Por isso, a Comunicação Interna deve se preocupar com o que os seus funcionários estão realmente pensando, e como eles expressam seu pensamento, para depois desenvolver materiais de comunicação que estejam de acordo com a linguagem deles. Por exemplo, muitas empresas passam a visão da marca para os empregados através de filmes criados especificamente com esta finalidade, quebrando as tradicionais formas de



comunicação interna, pois elimina a explicação dos gerentes aos empregados sobre a marca. Ao invés de ler papéis e ouvirem explicações, os empregados recebem a mensagem codificada em imagens que lhes permitem articular expectativas sobre a marca e aspirações para a empresa. Infelizmente, a maioria das empresas não pratica tais ações. Isto porque, no entendimento de Mitchell:

As pessoas responsáveis pela comunicação interna – provavelmente profissionais de RH – não possuem as habilidades de marketing para comunicar com sucesso. A informação é passada para os funcionários através de memorandos, avisos etc., mas não é feita de forma a convencê-los da exclusividade da marca. O departamento de marketing raramente se envolve com os funcionários para falar sobre uma nova campanha publicitária ou uma mudança na marca. Mas a intenção, geralmente, é dizer aos funcionários o que está acontecendo, e não, informá-los das idéias da marca. (MITCHELL, 2005, p. 1-2)

Se o profissional de comunicação interna quiser mesmo capturar a atenção e a imaginação de seu público, terá que surpreender e intrigar – e os mesmos velhos memorandos e apresentações secas de audiovisuais não conseguirão nenhum desses dois efeitos positivos. De fato, a forma como a mensagem é apresentada pode dizer muito do seu conteúdo, e, conseqüentemente, atuar de forma efetiva no desenvolvimento dos funcionários. Mas este resultado positivo também tem tudo a ver com as lideranças, que devem contribuir para o sucesso do trabalho dos profissionais responsáveis pela comunicação interna, como entende Fillipelli:

As três principais reclamações dos profissionais descontentes são: micro gerenciamento, opiniões e idéias ignoradas, e falhas num regular e construtivo *feedback*. Em uma pesquisa realizada pela *Right Management Consultants* detectou-se que os maiores motivos de saída de profissionais das organizações são problemas diretamente ligados aos líderes. E a liderança precisa estar suficientemente estimulada, ter novos desafios, para conduzir seus profissionais na excelência do seu talento, repercutindo no desenvolvimento da empresa. Sem aliar o marketing de fortalecimento da marca à atração de talentos raros, ocorre uma limitação de crescimento da organização. (FILLIPELLI, 2005, p. 2)

Para Vilhena (2005), a boa liderança é uma condição necessária para fazer com que as pessoas dêem o melhor de si mesmas, mas raramente é suficiente. O pessoal de uma empresa funciona melhor se aplicarem princípios do trabalho em equipe. O sucesso de uma organização deriva do coletivo "vestir a camisa", deriva de uma cultura de *employeeship* –

conceito desenvolvido por Claus Möller. Para Welch, as competências de liderança mais valorizadas podem ser resumidas em quatro “Es” amarrados por um grande “P”:

O primeiro “E” é de energia – muita energia num mundo globalizado. O segundo “E” vem de energizar – de nada adianta ter muita energia, se não se conseguirmos energizar e entusiasmar quem está em nossa volta, para que todos sintam que estamos do seu lado para juntos vencermos o jogo. O terceiro “E” é de ênfase – ou seja, saber dizer “sim” ou “não” e nunca aquele maldito “talvez” ou “vejamos isso de novo no mês seguinte”; isso é o pior de tudo; é “fazer” ou “não fazer”. Por fim, o último “E” é de executar; levar a cabo, cumprir o prometido. Tudo isso envolto num “P” de paixão. O que significa paixão para mim? Significa importar-se mais com os outros, importar-se com sua gente, importar-se com seus clientes, zelar por eles. Significa querer vencer, saber apreciar uma equipe e deleitar-se com o sucesso dela – em minha opinião, não há nada melhor do que ver seu pessoal prosperar. (WELCH, 2003, p. 26)

O foco da empresa deve ser, portanto, a construção de relacionamentos, tendo como compromisso o incentivo ao trabalho em grupo e ao esforço do time, assegura Moutella (2005, p. 2). Para solucionar problemas de clientes freqüentemente estão envolvidos vários funcionários. O comprometimento deve ser de todos e o padrão de atendimento deve ser único. Se isso não ocorre, o cliente não percebe a empresa como digna de confiança. E sem a sua confiança, ela fica vulnerável às ações da concorrência.

#### **4.1 O mercado interno como propulsor da marca no mercado externo**

Os valores de uma organização refletidos em sua marca, segundo Machado (2003), precisam ser encarados por ela própria como uma ideologia, um pensamento comum a todos que estão ligados a ela. Estes novos valores a serem explorados são formados não apenas pelas ações de publicidade, mas abrangem, também:

- a unidade ideológica na comunicação, ou seja, a propaganda, o atendimento, a decoração, o produto ou serviço etc. – tudo isso precisa estar numa abordagem única e coesa. O ideal é que todos estes pontos destacados sejam monitorados por um mesmo profissional, assim, evita-se a duplicidade de interpretação da estratégia-núcleo;

- o marketing de relacionamento precisa estar presente, pois, para que se possa tocar o coração do público alvo, é preciso conhecê-lo, saber seus desejos e customizar os esforços em ações altamente direcionadas;
- as cotas de responsabilidade social, principalmente hoje, contribuem bastante na formação do conceito ético de uma marca. Mas antes de se investir em um projeto como esse, é importante que se saiba qual o nível de visibilidade proporcionado pelo projeto em questão. Lembrar que os valores emocionais são formados pelas ações mais sutis: a objetividade no atendimento, a preocupação com os problemas individuais e a solução personalizada desses problemas, ou seja, praticamente tudo o que a empresa fizer, refletirá na sua imagem, ou melhor dizendo, na sua identidade (MACHADO, 2003, p. 1).

Este aspecto fundamental parece ser negligenciado, pois segundo pesquisa da Fórum Corporation<sup>16</sup>, 14% dos clientes que deixam de frequentar empresas de serviços o fazem, por estarem insatisfeitos com a qualidade do que compraram, mas 2/3 se afastam, porque consideram os atendentes de serviços indiferentes ou pouco dispostos a ajudar. Portanto, se toda a empresa não estiver empenhada em identificar e construir relacionamentos estratégicos, os funcionários também não se empenharão (MOUTELLA, 2005, p. 2). Eltz destaca a importância da comunicação no relacionamento com o cliente:

A verdadeira comunicação transcende as palavras. Está exatamente na maneira como é vivenciada a relação de importância que cada componente recebe da outra parte. O cliente percebe se é especial ou não e, a partir desta percepção, manterá ou não o relacionamento. (ELTZ, 1994, p. 91)

Segundo Vilela (2001), a marca tornou-se uma variável importante, mas não se livrou da cobrança dos controladores do caixa nos negócios. Obstinados pelo lucro, as companhias delegam à marca um mero segundo plano. Esta postura faz com que requebrem ao terceiro plano o relacionamento dos empregados com a marca. O que é um grande equívoco, pois o poder da marca está na confiança e consistência repassada aos clientes. As pessoas buscam benefícios funcionais e emocionais, que devem ser evidentes para as pessoas que compõem a linha de frente da empresa, as que lidam com o público: “Os

---

<sup>16</sup> MOUTELLA, Cristina. Foco no cliente: estratégia de fidelização. Disponível em: <http://www.iis.com.br/~moutella> Acesso em: 10 fev. 2005.

funcionários precisam vestir os valores expressos na marca”, garante Nick Russel, diretor da *Interbrand* de San Francisco-USA. Mitchell informa:

Nós descobrimos que quando os funcionários se importam e acreditam na marca, eles têm mais motivação para trabalhar e a sua lealdade à empresa aumenta. Os funcionários são unidos e inspirados por uma mesma finalidade e identidade. (MITCHELL,2005, p. 1)

A verdade é que, para construir uma marca, não existe uma fórmula secreta. Sabe-se que a receita leva tempo e investimento; mas acima de tudo, é preciso dizer que se trata de uma mudança profunda. O segredo do sucesso é um só: colocar a marca no foco da gestão corporativa. E isso é um grande compromisso. Maior do que muitas empresas estão dispostas a assumir, é bom que se diga. Posicionar a marca à frente de todos os esforços de negócio de uma empresa é uma mudança radical em seus processos, sua cultura interna e sua postura perante o mercado. E isso dá trabalho: quanto maior a empresa, mais difícil e complexa se torna essa tarefa (COUTO, 2005).

Para Troiano (2005, p. 1), portanto, há que se considerar o papel que a administração de marcas tem no mercado de produtos e serviços onde compete: sua capacidade de diferenciar produtos, muitas vezes paritários. A outra, porém, é o peso do crachá:

O peso do crachá é a tradução tupiniquim que ousou fazer de "*employee branding*". Foi, sem dúvida, para que os profissionais da empresa tivessem maior consciência do peso que carregam em seu crachá que aquele executivo, nosso cliente, nos pediu para contar a toda a empresa as potencialidades e valor de sua marca. Acredito que a consciência do peso do crachá ou do "*employee branding*" vai crescer rapidamente e vai escapar da jurisdição da área de marketing nas empresas nos próximos anos. (TROIANO, 2005, p. 1)

É este o papel do *branding*: alinhar produtos, serviços e comunicação em torno de uma mensagem clara e relevante para o consumidor. Portanto, *Branding* não é uma atividade ou um projeto. *Branding* é, acima de tudo, uma postura empresarial que coloca a marca no centro da gestão corporativa. Para ser eficaz, precisa ser compreendido e valorizado pelo alto escalão da empresa para, em seguida, ser disseminado entre todos os seus funcionários, tornando-os apaixonados pela marca e agentes eficazes no seu processo de construção.

#### **4.1.1 A fidelização de clientes pelo mercado interno**

Fidelizar não é gerenciar produtos, mas clientes. Empresas que, em todos os níveis, não estão preparadas para o relacionamento com seus clientes, os vê como adversários. Sem domínio da situação, desconfiam dos clientes e geram desentendimentos (MOUTELLA, 2005, p. 1).

Assim, a estratégia de fidelização de clientes não pode estar calcada apenas em "programas de fidelidade", leciona Moutella (2005, p. 1), assegurando que iniciativas de marketing, muitas vezes, são esforços isolados de fidelização, o que não é suficiente. Antes de tudo, toda a empresa deve estar preparada para garantir os produtos, os serviços e o atendimento em todos os canais de comunicação. Isso é fidelização estratégica: o esforço de habilitar toda a empresa para reter seus clientes ao longo do tempo. Os programas de fidelidade são ações de fidelização tática, visando incrementar o valor dos negócios proporcionados por cada cliente, direcionando os esforços para os segmentos mais importantes da carteira de clientes.

No entendimento de Jones (2005), se clientes satisfeitos são a alma de qualquer negócio bem-sucedido, clientes fiéis são essenciais para a sustentação da liderança no negócio. Mas como uma empresa evolui de clientes meramente satisfeitos para clientes absolutamente fiéis? Muitas empresas acreditam que fornecer produtos e serviços continuamente melhorados e a preços competitivos seja o suficiente. Outras vão mais além, proporcionando programas de benefícios para usuários frequentes e descontos preferenciais. Mas nada disso aumenta significativamente a fidelidade do cliente em longo prazo. Por quê? Porque a maioria desses enfoques não está centrada no cliente individual e na sua definição individual de valor. Em vez disso, as empresas tratam os clientes como uma grande massa sem muita diferenciação, quando a chave para a fidelidade em longo prazo é expandir valor para o cliente, com base na sua definição individual de valor. Essa definição pode variar muito de um cliente (descontos no preço) para outro (atenção pessoal), e ainda, para outro (acesso a informações).

Para Moutella (2005, p. 1), a fidelização deve ser um compromisso de toda a empresa. Promover o relacionamento com seus clientes deve fazer parte de sua cultura e de

sua missão. Reter e fidelizar clientes deve ser encarado como fator de sobrevivência. Para que ocorra a fidelização, é necessário que:

- . os funcionários tenham acesso às informações;
- . os funcionários possuam autonomia para tomar decisões que resolvam os problemas dos clientes;
- . os funcionários sejam motivados a tomar decisões em favor do cliente;
- . exista um ambiente propício para a colaboração do cliente;
- . haja comprometimento dos funcionários no relacionamento com os clientes;
- . haja interesse dos funcionários na satisfação dos clientes.

Ao tornar tudo muito mais acessível, oferecendo uma ampla diversidade de marcas, modelos e preços de qualquer coisa, a globalização e a evolução tecnológica dificultou o processo de fidelização do cliente, obrigando as empresas a criarem um diferencial no seu produto para conquistar a sua lealdade plena – um verdadeiro desafio, pois no entendimento de Troiano:

A lealdade se constrói por meio de uma dedicada e permanente relação de envolvimento com o consumidor. Somente marcas “Sherazade” conquistam lealdade. O que são estas marcas? São aquelas que, como no conto de Mil e Uma Noites, têm sempre uma nova e importante história para contar a seu soberano, não um sultão, mas um consumidor ou cliente. Marcas “Sherazade” não interrompem a relação com seus clientes e consumidores, mesmo que esta relação se alimente de pequenos, mas constantes contatos. Não há lealdade quando não há consistentes esforços de tornar-se presente diante do consumidor. (TROIANO, 2005, p. 1)

Diante da infidelidade do consumidor, um grupo crescente de empresas está revendo suas estratégias de *branding*. Tudo em nome de resultados mais animadores. Com frequência, essas mudanças são confundidas com reposicionamento de marca, diz Müller (2005, p. 2).

Programas de capacitação e motivação de funcionários, principalmente daqueles que se relacionam diretamente com os clientes, são imprescindíveis para a fidelização. Quando um cliente entra em contato com um funcionário da empresa, sua percepção é de que está falando com a empresa, e não, com o funcionário. O cliente espera que o funcionário se comporte em nome da empresa, não como alguém que não é comprometido com o que faz, garante Moutella (2005, p. 2). Para Couto:

As empresas são feitas por pessoas. E as marcas de sucesso, cada vez mais, serão as que entendem que devem gerar identificação com seus colaboradores. Eles são a cara da empresa. Eles são a própria marca. (COUTO, 2004, p. 20)

O denominador comum entre as empresas que utilizam o *endobranding* é, exatamente, o fato de tudo começar “dentro de casa”, com os colaboradores. Uma vez “comprada” a idéia por eles, aí sim, o público externo tem condições de “comprá-la” também, atesta Couto (2004).

## 4.2 Como transformar colaboradores em embaixadores da marca

Nos últimos anos, as empresas se preocuparam em otimizar parte de suas verbas de marketing, aplicando recursos em ações internas que tivessem como público-alvo os próprios funcionários. A idéia era que o colaborador pudesse multiplicar esse esforço, por meio de uma prestação de serviços mais eficaz aos clientes e consumidores. É o chamado *Endomarketing*. No entanto, *Endomarketing* virou sinônimo de uma campanha interna de comunicação, exigindo reformulações em seu conceito, e abrindo caminho para o surgimento do *Endobranding*. Segundo Couto:

Essa ferramenta trabalha não só o instrumental de marketing internamente, mas a marca como um todo. Isso significa estabelecer uma relação de natureza racional e emocional com os colaboradores, fazendo com que valores da marca sejam internalizados e expressos em sua forma de atuar e representar essa marca para a qual trabalha. A idéia é transformar os colaboradores em embaixadores dessa marca, defensores das metas e dos objetivos da empresa, envolvê-los em processos inspiracionais e motivacionais, que possam transmitir a percepção de que todos são parte de algo maior. (COUTO, 2004, p. 20)

Já o *Employee Relationship Management* (ERM) tem como epicentro de ação os recursos humanos e o relacionamento com o conhecimento, a aprendizagem, os incentivos, a produtividade, o treino, o *self-service* empregado e o recrutamento, ou seja, “o set funcional está em torno dos colaboradores”, informa Dâmaso (2003b), fazendo a interação dos dois conceitos:

O *Enterprise Relationship Management* [ERM] pode ser visto como um *front end* interno para os colaboradores e empregados das companhias, que agrega as diversas aplicações existentes e incorpora outras tantas funcionalidades em áreas como as de gestão de

objetivos e de avaliação de desempenhos, o *e-learning*, o *helpdesk* integrado ou o trabalho em equipe. (DÂMASO, 2003a)

Para Maria João Tavares<sup>17</sup> (2003 *apud* Dâmaso, 2003), as empresas começam a aperceber-se de que aumentar a satisfação do cliente requer muito mais do que planos estruturados, implementações tecnológicas bem planeadas e melhores processos de negócio, pois o fator humano é igualmente importante, uma vez que são os colaboradores que ajudam a definir a percepção que o cliente tem da empresa, em cada um dos pontos de contato. Da mesma forma que os colaboradores precisam ter uma visão completa dos clientes, as empresas já perceberam que também necessitam de uma visão completa de seus colaboradores.

Os sistemas B2E tratam os funcionários como clientes, pois são baseados nos modelos *Business-to-Customer* [B2C]<sup>18</sup>. Um programa completo de B2E tem três componentes: processos empresariais *on-line*, gerenciamento de pessoal *on-line* e serviços *on-line* para a comunidade do local de trabalho. A “forma de entrega” desses componentes é o portal integrado da empresa que proporciona aos funcionários um local em que podem obter informações, e também, serviços. Pode ser personalizada para levar em conta que a função é realizada pelo funcionário, e, portanto, baseada nos recursos que ele necessita (MORTEN e DEIMER, 2004, p. 2).

Cada componente do gerenciamento B2E oferece benefícios tanto para os funcionários como para a empresa. Eis o que estimula esses benefícios: maior facilidade nas interações, mais autonomia nos serviços aos funcionários, personalização em massa e integração da vida pessoal com a profissional. Em geral, uma redução estratégica nos esforços de interação surte seus maiores efeitos sobre o componente de processos empresariais; a autonomia nos serviços e a personalização em massa afetam o componente de gerenciamento de pessoas; e a integração da vida pessoal com a profissional interfere no componente de serviços comunitários, informam Mortem e Deimer (2004, p. 2), que concluem:

Os benefícios para os funcionários são atraentes: ao utilizar o portal da empresa para realizar atividades pessoais e profissionais no trabalho, eles se desobrigam de fazê-las em casa, além de ter acesso preferencial a descontos e serviços especiais. E a empresa ganha

---

<sup>17</sup> Maria João Tavares é *Regional Manager* da Siebel.

<sup>18</sup> Tradução: *Business-to-Customer* [B2C] – da empresa para os clientes.



com isso, pois os funcionários ficam mais satisfeitos e demonstram mais comprometimento em suas tarefas. Na verdade, como muitos executivos têm observado, esses funcionários satisfeitos tendem a trabalhar muito melhor. (MORTEN e DEIMER, 2004, p. 3)

O importante é fazer da comunicação interna um instrumento de aproximação entre os funcionários e a empresa e de extensão dos efeitos benéficos desse processo, já comprovados, pois segundo Corrado (1994, p. 50), pesquisas e experiências comprovam que os empregados são mais motivados e dão maior contribuição à empresa, quando há comunicação plena e franca. A evidência também mostra que onde há fluxo adequado de informações e idéias entre os empregados, a produtividade melhora e a confusão, a duplicação e os conflitos improdutivos são minimizados. Além disso, como a melhoria da comunicação não requer nenhum capital, os ganhos de produtividade resultam em lucro total.

O que a comunicação interna bem gerenciada propicia é a extensão dos seus benefícios para a comunicação do funcionário com o cliente. Ciente de que é o maior representante de sua empresa e uma referência para o cliente, ele vai atuar corretamente na comunicação com pessoas em geral do público externo. Para Eltz (1994, p. 79): “A valorização do cliente precisa sair do plano técnico e entrar no plano comportamental. Todo discurso realizado sobre clientes deve ser internalizado, e propiciar mudanças de atitude e de comportamento”. Segundo Bekin:

**O empregado personifica a empresa e é uma espécie de seu embaixador. Na empresa mais consciente todos fazem marketing, e não apenas o departamento de marketing.** Portanto, há um efeito a partir da forma com o empregado fala, o que fala, como se veste, opiniões que dá etc. O empregado vai praticar essa representatividade, quando estiver com familiares e parentes, amigos, colegas, enfim fora da empresa. Traduzindo, o empregado deve saber - e exercitar - como encaminhar um assunto que não é de seu domínio profissional para a pessoa correta da empresa. (BEKIN, 2005, p. 2)

Outro ponto a ser considerado pelo profissional, é que ele vai ouvir elogios e também críticas em relação aos produtos ou serviços de sua empresa. Para Bekin (2005, p. 2), ele deve sempre, mas sempre mesmo, respeitar a experiência – positiva ou negativa – que o cliente está tendo com o produto: “Ouvir o cliente é uma arte! A empresa precisa preparar o empregado para demonstrar genuíno interesse em ajudar na solução da

reclamação, encaminhando o assunto para a área responsável, e certificando-se de que o assunto está em andamento”. Isto se chama responsabilidade ética e profissional.

Se uma empresa quer garantir a fidelidade de seus clientes, precisa valorizar e fidelizar seus clientes internos. Os funcionários devem estar totalmente conscientes, envolvidos e integrados com os valores da empresa e do cliente. Precisam ouvir seus clientes com atenção e respeito, e ter autonomia e responsabilidade para falar em nome da empresa. Devem ser treinados para analisar situações de conflito e tomar decisões em favor dos clientes (MOUTELLA, 2005, p. 2).

Segundo Dennis Duffy, “organizar internamente a empresa para focar o cliente não é um destino, mas uma viagem”. E Moutella (2005, p. 2) acrescenta: “um trabalho constante e permanente, de melhoria contínua”.

A satisfação prolongada de clientes é a chave para sua lealdade. Esta não se deve cingir apenas aos produtos ou serviços da empresa, mas deve abranger toda a experiência, assegura Gaspar (2002, p. 29). Desta forma, os clientes fidelizados, ao depositarem confiança numa organização, acreditam que esta agirá sempre de acordo com seus interesses. Para que tal se verifique, é fulcral criar laços afetivos e emocionais profundos nos clientes e estabelecer relações fortes sustentadas pela confiança mútua. Assim sendo, a conquista e a gestão eficaz da confiança são fatores críticos para o sucesso de qualquer organização. Portanto, na construção de marcas é essencial compreender as necessidades e o processo de compra do *target*. Todavia a satisfação dos clientes e a criação de verdadeiros “apóstolos” deverão ser os seus derradeiros objetivos.

## *Considerações Finais*

Ao encerramento deste estudo sobre *O Papel Estratégico da Comunicação Interna no Processo de Fidelização do Empregado à Marca*, as conclusões a que se chegou demonstram, claramente, que o reconhecimento do empregado como principal elo da empresa com o cliente faz da Comunicação Interna o mais competente canal para a conquista da fidelidade à marca, fazendo com que, por extensão, represente um papel preponderante na estratégia de fidelização de clientes, intimamente relacionada à imagem que a empresa reflete.

A imagem de uma empresa, pelo que se pôde concluir, decorre da maneira como o público decodifica todos os sinais emitidos pelos seus produtos, serviços, empregados, programas de comunicação e trato com as questões ambientais. E, ao empregado, fica a estratégica função de ser o primeiro e principal elemento da cadeia de transmissão dos valores da marca e da identidade da empresa. A forma como o público externo, seja consumidor final, comunidade, imprensa etc., enxerga e avalia a empresa e seus produtos e serviços, é resultado, em boa parte, do que o empregado transmite no âmbito externo da organização.

Neste contexto, conclui-se que o papel da Comunicação Interna é de suma importância no trabalho de identificação dos valores da marca pelo público interno, isto porque ela tem as ferramentas necessárias para guiar os empregados na construção de uma forte conexão emocional com tudo que está relacionado à empresa. É que sem esta conexão, os empregados ficam predispostos a subestimar as expectativas estabelecidas pelas propagandas externas. Em alguns casos, isso acontece porque os empregados não reconhecem o que a empresa promete para o público externo através da publicidade, o que os leva a trabalhar com finalidades contrárias. Em outros casos, porque eles não acreditam na marca e se sentem despreparados, ou pior, se sentem negligenciados pela empresa.

Sendo o responsável direto pela aceitação do produto pelo público externo, o empregado, ao refletir a empresa para todos os seus públicos, faz com que a marca produza um reflexo extremamente fiel à realidade. Portanto, é impossível mascarar este reflexo. Daí advém o pertinente alerta de Troiano (2005): “marca não é tapume”.

Considerando, pois, a temática central deste estudo, concluiu-se que, através do uso, na Comunicação Interna, dos princípios da publicidade voltada para os consumidores, pode-se guiar os empregados para um melhor conhecimento da marca e, até mesmo, despertar sua paixão por ela. Isto porque o uso desses princípios permite ao empregado agir de acordo com as características da marca em suas atividades diárias. E quando os empregados agem dessa maneira, há mais chances de os consumidores verem a empresa de uma forma consistente, relacionando-a a imagem prometida.

Tais princípios da publicidade a serem incorporados às técnicas de Comunicação Interna devem se pautar no modelo de uma campanha publicitária, cuja finalidade é a mesma tanto para campanha externa como para a interna: criar uma conexão emocional com a empresa. No caso dos empregados, esta conexão também deve sugerir a maneira como eles precisam trabalhar o valor da marca, mesmo não interagindo diretamente com os consumidores. A intenção é que os empregados tenham a visão da marca em suas mentes, para que se baseiem nela em suas tomadas de decisão.

E tal conexão será conquistada e expandida no mercado interno, praticamente, da mesma forma como a publicidade cultiva a conexão com o mercado externo: com uma série de fases que começa com uma pesquisa e continua através do planejamento e execução das estratégias de comunicação e mensuração, para convencer seu público dos méritos e da credibilidade da marca, conforme adverte Mitchell. Porém, analisando o cenário atual, a Comunicação Interna nas empresas está relegada, na maioria das vezes, aos técnicos de RH, que quase sempre não têm uma visão de marketing nem contam com as generosas verbas destinadas à publicidade externa.

Outro aspecto relevante a ser observado dentro do prisma publicitário, é que os empregados formam um público-alvo altamente responsivo. Sendo assim, eles podem atuar, por exemplo, como público-teste de campanhas publicitárias ou apelos promocionais dirigidos ao público externo. Há que se lembrar, sempre, de que a primeira grande venda é aquela que se faz dentro da casa para os colaboradores da empresa, para aqueles que deverão sustentar as promessas feitas ao mercado. Para este trabalho, basta que a empresa tenha consciência da importância estratégica do empregado. Um trabalho de Publicidade na Comunicação Interna poderia antecipar impactos de campanhas externas, mensurar o alcance de uma determinada promoção, testar antecipadamente produtos etc., exatamente,

por ver o empregado como um cliente potencial, ainda que não como consumidor de seus produtos ou serviços, mas como um divulgador de sua imagem.

Outra conclusão importante, neste contexto, é que várias ferramentas de marketing, usualmente colocadas em prática nas políticas de gerenciamento e relacionamento da empresa com os clientes externos, podem perfeitamente dar um *up grade* na Comunicação Interna, promovendo uma forte aproximação e maior conhecimento da empresa sobre o seu público interno e, por conseqüência, intensificando o processo de fidelização. Programas como o ERM, que, na verdade, é o tradicional CRM, voltado para dentro da empresa, tem como centro de ação os recursos humanos e o relacionamento com o *set* funcional que gira em torno dos empregados.

Neste sentido, o B2E é um programa que permite que as empresas satisfaçam as necessidades dos empregados e, ao mesmo tempo, reorganizem processos que demandam muito tempo e mão-de-obra, consistindo, pois, em outra importante ferramenta que pode ser incorporada ao sistema de Comunicação Interna. Ao reduzir as barreiras organizacionais, através de um portal integrado que proporciona ao público interno um local onde pode obter informações e serviços, o B2E faz com que esta população interaja mais nas linhas de trabalho do que nas linhas de comando.

Ainda considerando as estratégias de marketing voltadas para dentro, há de se destacar a força do *Endomarketing* como ferramenta ideal para estimular toda a organização a manter-se voltada para o atendimento ao mercado. Isto porque o *Endomarketing* tem a finalidade de promover, entre os empregados e departamentos, os valores destinados a servir o cliente e, por isso, não pode ser separado do marketing externo da empresa, quando se fala em promoção e divulgação da marca. Trata-se, pois, de um processo de adequação da empresa a um mercado orientado para o cliente, ou seja, ele possibilita que a relação da empresa com o mercado passe a ser um serviço feito por clientes internos para clientes externos.

E um grande aliado do *Endomarketing* é a área de RH com as suas técnicas de formação. A capacitação dos empregados para que eles possam atender às expectativas dos consumidores é importante, embora não seja a única razão para que uma empresa alinhe as mensagens internas com as externas, pois também é fundamental que ela alcance o

objetivo de afirmação da marca no mercado externo, pois sem isso, tal alinhamento seria impossível. Há que se destacar também, no âmbito desse alinhamento, o entendimento de que marketing interno é ação conjunta, e não, ação isolada de um grupo de empregados, já que tem de envolver todos as pessoas da empresa, indistintamente. Daí, a importância da Comunicação Interna atuar com o RH, no sentido de investir na qualificação pessoal, no âmbito da conquista do público externo. E esse tipo de capacitação é uma atividade que tem que ser desenhada de forma interfuncional: treinamento e comunicação (Interna, Publicitária e Marketing), já que esta qualificação, voltada para formar embaixadores e legítimos representantes da marca, requer informação, técnica, apelos lúdicos e motivacionais, além de uma boa forma gráfica dos materiais impressos.

Conclui-se, portanto, pela importância da contribuição efetiva da Comunicação Interna para a afirmação do valor da marca, contribuição esta, vinculada à necessidade de se introduzir novas metodologias de *branding* orientadas à gestão de pessoas. Neste aspecto, a Comunicação Interna pode contar com o *Endobranding*, que possibilita o processo de disseminação da marca entre o público interno, de maneira contínua e ininterrupta, pela criação de formas lúdicas, interativas e envolventes de transmitir os conceitos da marca para os empregados, engajando-os na sua construção diária.

Neste modelo de gestão proposto pelo *Endobranding*, é possível usar, como apelos de comunicação e formação, histórias em quadrinhos (uma linha criativa para contar a história e personalidade da marca, com um recurso interativo, permitindo que o empregado recontar a história, de como ele percebe a marca); *brand workshops* (oficinas de disseminação da marca, que podem ser feitas de forma divertida, e tendo sempre como ponto de partida um elemento concreto para facilitar a assimilação); manual de identidade da marca e mapeamento dos empregados, como técnicas para analisar e identificar como os diversos níveis hierárquicos de empregados interagem com a marca. Todas estas ferramentas promovem o estreitamento da conexão emocional entre a marca e o cliente interno, comprovando a necessidade da vivência da afetividade, para se desenvolver a fidelidade à marca.

Conclui-se, também, que é importante, no cômputo geral das estratégias de fidelização à marca, fazer da Comunicação Interna um instrumento de aproximação entre os empregados e a empresa, pois os empregados ficam muito mais motivados, dando mais

de si à empresa, quando envolvidos por uma interação plena e franca, que permite um fluxo adequado de informações e idéias. O que a Comunicação Interna bem gerenciada propicia, no final do processo, é a extensão dos seus benefícios para a comunicação do empregado com o cliente.

Sendo assim, incorporar a cultura da marca no âmbito interno, visando à conquista da fidelidade do empregado a ela, deve ser o objetivo primordial da Comunicação Interna. E isto só pode ser feito, criando-se um sistema de comunicação transparente que possibilite uma interação organizacional plena. E uma organização que se interage de forma perfeita, é aquela onde os empregados se comunicam de maneira contínua e informal com os escalões superiores, inferiores e de mesmo nível organizacional; onde os empregados e gerentes contam a mesma história da empresa para os clientes, os acionistas, o governo, a comunidade e outros públicos; onde há uma coerência interna de posturas e atitudes, conforme ensina Corrado (1994).

Outro entendimento alcançado, ao final deste estudo, é que a Comunicação Interna atua como pano de fundo do processo de fidelização da marca pelo cliente. Desta forma, conclui-se que todos os membros da organização têm responsabilidade na comunicação (tanto nos contatos com o público interno como nos contatos com os públicos externos), a começar pelo executivo principal da empresa, passando pelo gerente de RH, pelo supervisor e, por fim, chegando ao profissional de comunicação. Todos, sem exceção, precisam transmitir mensagens verossímeis aos principais públicos da empresa. Porém, a parte mais importante da estratégia de comunicação é o ambiente criado pela administração superior, que, com base na teoria de Corrado (1994), precisa liderar o planejamento da comunicação, para que o processo de Comunicação Interna seja eficiente.

Também foram comprovadas, neste estudo, as vantagens da fidelização estratégica, traduzida no esforço de habilitar toda a empresa para reter seus clientes ao longo do tempo. Concluindo, reter e fidelizar clientes deve ser encarado como fator de sobrevivência. Sendo assim, a promoção de um relacionamento saudável com os clientes deve fazer parte da cultura e da missão da empresa.

Certo é que, hoje, a Comunicação Interna tem força suficiente para criar valor à marca, assumindo a forma de relações públicas de marketing interno. Saltar do degrau de

valor para o degrau superior de fidelização à marca pelo empregado, é somente uma questão de visão e ação estratégica. É apenas uma questão de voltar-se para as nuances dos sentimentos e emoções humanas, permitindo aos membros da organização uma reflexão profunda e contínua propiciadora da construção de relacionamentos íntegros.

Ao finalizar os aspectos conclusivos deste estudo, é importante deixar um alerta: apenas uma boa Comunicação Interna não consegue "sustentar" a imagem positiva da empresa. É preciso que haja um bom pacote empresarial (produtos, qualidade, segurança, salários, benefícios, responsabilidade social, etc.), para que se possa construir e manter a boa imagem de uma organização, o que seguramente será revertido em fidelidade à marca por parte do público interno, potencializando assim, a formação de um grande contingente de embaixadores da marca. E tudo isso terá, conseqüentemente, uma forte e ampla ressonância externa de alcance imensurável, porém extremamente positiva. E isso não tem preço.



## Referências

AAKER, David. *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. Nova York: The Free Press, 1991.

ALVES, Rui. Business-to-Employee (B2E): um mercado (ainda) oculto. *JanelanaWeb*. Disponível no site: <http://www.janelanaweb.com/reinv/b2e.html> . Acesso em: 15 abr 2005.

BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre Endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995. 150 p.

BEKIN, Saul Faingaus. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 186 p.

BEKIN, Saul Faingaus. *O poder para atrair clientes está em suas mãos*. Betim-MG: Revista Expresso Fiat, ed. 198, p. 6-8. 2003. Entrevista concedida a Cristiane Sanches.

BITTAR, Sônia; GOES, Luis. Trabalhando brand e endobrand. *GE & MD*, 16 set. 2004. Disponível no site: <http://www.gsmd.com.br/gouvea/PStruct/PController.aspx?CC=3546> Acesso em: 4 mai. 2005.

BRUM, Analisa de Medeiros. *Um olhar sobre o marketing integrado*. Porto Alegre: L&PM, 2000. 155 p.

COHEN, David. O desafio de defender a imagem. *Exame*, São Paulo, Ano 38, n. 8, p. 22-29, 28 abr. 2004.

CORRADO, Frank M. *A força da comunicação: quem não se comunica – / Tradução de Bárbara Theoto Lambert*. São Paulo: Makron Books, 1994. 245 p.

COUTO, Ana. Marca: o maior patrimônio de sua empresa. *Revista RI: Relações com Investidores*. 26 nov. 2002.

COUTO, Ana. Como transformar colaboradores em embaixadores da marca. *Comunicação Empresarial*, São Paulo, Ano 14, n. 53, p. 20, 4. trim. 2004.

COUTO, Ana. *Branding*: como integrador e multiplicador. Disponível no site: <http://www.anacouto.com.br> Acesso em: 30 abr. 2005a.

COUTO, Ana. *Gerenciamento de marca*. Disponível no site: <http://www.anacouto.com.br> Acesso em: 30 abr. 2005b.

DÂMASO, Luísa. Empresas voltam-se para o ERM. *Semana Informática*, n. 658, 25 a 31 jul. 2003. Disponível no site: <http://semanainformatica.xl.pt/658/dossier/a03-00-00.shtml> Acesso em: 05 mai. 2005a .

DÂMASO, Luísa. Siglas semelhantes não confundem clientes. *Semana Informática*, n. 658, 25 a 31 jul. 2003. Disponível no site: <http://semanainformatica.xl.pt/658/dossier/a03-00-00.shtml> Acesso em: 05 mai. 2005b.

ELTZ, Fábio Leandro Folleto. *Qualidade na comunicação*: ferramenta estratégica para encantamento do cliente. Salvador-BA: Casa da Qualidade, 1994. 116 p.

FELLIPELLI, Adriana. A importância da marca no segmento de recursos humanos. *Comunidade RH*. Disponível no site: [http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/artigos/110402-marca\\_rh.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/artigos/110402-marca_rh.shtm) Acesso em: 10 mar. 2005.

FIA/FEA/USP. Para onde vai a gestão das pessoas. *HSM Management*. n. 44, p. 53-59, mai/jun. 2004. Disponível no site: <http://www.hsmmanagement.com.br> Acesso em: 15 mar. 2005.

FIAT AUTOMÓVEIS. Endomarketing como estratégia de gestão. *Gestão Integrada*. Belo Horizonte, set. 2004.

FRANÇA, Júnia Lessa; colaboração: VASCONCELOS, Ana Cristina de; MAGALHÃES, Maria Helena de Andrade; BORGES, Stella Maria. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. 6. ed. ver. e ampl. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2003. 230 p.

GASPAR, Hugo Alexandre Teixeira. *A marca e o seu patrimônio digital*. 2002. 92 f. Monografia. (Licenciatura em Relações Públicas) – Faculdade de Comunicação, Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2002.

HANSEN, Morten T.; DEIMER, Michel S. Portal de relacionamentos com funcionários: gerenciamento B2E. *CompanyWeb – Serviços em TI & Negócios*. 30 nov. 2004. Disponível no site: [http://www.companyweb.com.br/lista\\_artigos.cfm?id\\_artigo=71](http://www.companyweb.com.br/lista_artigos.cfm?id_artigo=71) Acesso em: 15 mar. 2005.

JONES, Thomas O. Fidelização de clientes: medindo, gerenciando e criando valor. Disponível no site: <http://www.institutomvc.com.br> Acesso em: 15 fev. 2005.

KAPFERER, Jean-Noel. *Marcas: capital da empresa*. Mem Martins – Edições CETOP, 1991.

LAPASTINA, Sérgio. Endotrade, endobranding, endocomunicação. *Comunicação - Habilidade, Competência e Desafios*. Disponível no site: [http://www.megabrasil.com.br/megaportal/articulista\\_lapastina29.htm](http://www.megabrasil.com.br/megaportal/articulista_lapastina29.htm) Acesso em: 03 abr. 2005.

LAWLER III, Edward. *Estratégia versus funcionários*. Entrevista concedida a *HSM Management*. n. 10, p. 12-15, set./out. 1998.

LEMMI, Maurício. Crie uma cadeia de relacionamentos e com o ERM perpetue sua empresa. *Resolve*. Disponível no site: [http://www.resolvenet.com.br/cons\\_erm.asp](http://www.resolvenet.com.br/cons_erm.asp) Acesso em: 05 mai. 2005.

MACHADO, Nilson. O branding nas instituições de ensino. *Revista Aprender*, jan./fev. 2003. Disponível no site: [http://www.universiabrasil.net/gestor/materia\\_emdestaque.jsp?id=1281](http://www.universiabrasil.net/gestor/materia_emdestaque.jsp?id=1281): Acesso em: 1 mai. 2005.

MITCHELL, Colin. Selling the brand inside. *Harvard Business Review Artiche*, p. 90-97, 1 jan. 2002.

MÖLLER, Claus. *A qualidade através das pessoas*. Entrevista concedida a *HSM Management*. n. 3, p. 106-111, jul./ago. 1997.

MÖLLER, Claus. Traga o céu para o trabalho... mas o coração também. 24 mar. 2004. Disponível no site: [www.intermanagers.com.br](http://www.intermanagers.com.br) Acesso em: 03 mai. 2005.

MOUTELLA, Cristina. Foco no cliente: estratégia de fidelização. Disponível no site: <http://www.iis.com.br/~moutella> Acesso: em 10 fev. 2005.

MÜLLER, Andréas. Infiéis são as marcas. Disponível no site: <http://amanha.terra.com.br/edicoes/204/exclusivo.asp>: Acesso em: 1 mai. 2005.

NASSAR, Paulo. A imagem nas mãos do empregado. *Melhor – Gestão de Pessoas – As melhores práticas de RH*. 26 fev. 2002-A. Disponível no site: [http://www.bumeran.com.br/empresas/contenidos/zonas/e\\_articulos.ngmf?ZH=0&IDZONA=481&IDSUBZONA=1&IDART=37770&IDAREA=](http://www.bumeran.com.br/empresas/contenidos/zonas/e_articulos.ngmf?ZH=0&IDZONA=481&IDSUBZONA=1&IDART=37770&IDAREA=) Acesso em: 15 fev. 2005a.

NASSAR, Paulo. Comunicação interna a favor da marca. *Revista Melhor*. Fev. 2002-B. Disponível no site: [http://geocites.yahoo.com.br/suelen\\_hotelaria/com\\_inte.html](http://geocites.yahoo.com.br/suelen_hotelaria/com_inte.html) Acesso em: 10 jan. 2005b.

PARENTE, Carlos. De dentro para fora. *ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial*. Disponível no site: [http://www.aberje.com.br/acoes\\_artigos\\_dedentro.htm](http://www.aberje.com.br/acoes_artigos_dedentro.htm) Acesso em: 31 mar. 2005.

PINTO, Eduardo. *Comunicação para a produtividade: o que você tem a ganhar com a comunicação empresarial*. Rio de Janeiro: Quater Ed., 1994. 127 p.

SILVA, Alzira Carla Araújo da; MOREIRA, Elaine Cristina; DUARTE, Emeide Nóbrega. Aplicação de endomarketing como estratégia para despertar no cliente interno o interesse por marketing. Disponível no site: <http://snbu.bvs.br/snbu2000/docs/pt/doc/t074.doc> Acesso em: 20 fev. 2005.

SILVA, Luís Carlos Carvalho da. *Análise da relação existente entre as ações de Endomarketing e a imagem corporativa: um estudo de caso no Banco de Brasil em João Pessoa-Paraíba*. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 1999.

SOUZA, Marcos Gouvêa de. Programas Exclusivos. GS & MD. Disponível no site: <http://www.gsmd.com.br/gouvea/PStruct/PController.aspx?CC=566> Acesso em: 5 de mai. 2005.

TAVARES, Mauro Calixta. *A força da marca: como construir e manter marcas fortes*. São Paulo: Harbra, 1998. 220 p.

TROIANO, Jaime. A marca da porta para dentro. Disponível no site: <http://www.abap.com.br/noticias/amarcadaportaparadentro.htm> Acesso em: 15 mar. 2005a.

TROIANO, Jaime. Marca não é tapume. Disponível no site: <http://www.abap.com.br/noticias/felizanonovo03.htm> Acesso em: 27 fev. 2005b.

TROIANO, Jaime. *Acredite, você é um dos responsáveis pela gestão da marca Fiat*. Betim-MG: Revista Expresso Fiat, ed. 231, p. 4-5, mar. 2005c. Entrevista concedida a Elena Moreira.

VILELA, Angélica. Companhias despertam para o valor da própria marca. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 09 mai. 2001.

VILHENA, João Batista. Ajudando a área de RH a fazer marketing. Disponível no site: <http://www.institutomvc.com.br> Acesso em: 28 fev. 2005.

WELCH, Jack. *Jack Welch por Jack Welch*. Entrevista concedida a HSM Management, n. 41, p. 19-30, nov./dez.. 2003. Disponível no site: [www.hsmmanagement.com.br](http://www.hsmmanagement.com.br) Acesso em: 5 mar. 2005.