



## **Público Interno: alicerce fundamental para o posicionamento de marca**<sup>1</sup>

Rosely Mana DOMINGUES<sup>2</sup>

Centro Universitário de Rio Preto - UNIRP, São José do Rio Preto, SP

### **RESUMO**

Posicionar-se no mercado consumidor é um dos grandes desafios enfrentados pelas organizações. Não basta ofertar produtos de qualidade e preços acessíveis. A imagem que uma organização apresenta, defende e sustenta, por meio de sua marca, tornou-se fator crítico para sua sobrevivência. Considerando o público interno fator potencializador para posicionamento de marca, o marketing interno como um processo gerencial holístico, a proposta deste artigo é fazer com que empresários, profissionais de comunicação e estudiosos reflitam sobre a importância deste público ao elaborarem estratégias de posicionamento.

**PALAVRAS-CHAVE:** público interno; marketing; posicionamento de marca.

### **1 - Introdução**

Nesse cenário competitivo as exigências que os consumidores impõem às organizações não dizem respeito somente à qualidade e ao preço de seus produtos ou serviços, e sim como essas organizações são vistas no mercado consumidor.

Atualmente, a imagem que uma organização apresenta, defende e sustenta, tornou-se fator crítico para sua sobrevivência, pois é por meio dela que seus diversos públicos são informados sobre o que ela é, faz e pretende fazer.

Preocupadas com esta postura, as organizações desenvolvem cada vez mais estratégias direcionadas aos clientes externos, porém o público interno fica sempre relegado.

São poucas as literaturas que apresentam estratégias e esforços dirigidos ao posicionamento de marcas focado, primeiramente, no público interno das organizações.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste realizado de 28 a 30 de junho de 2012.

<sup>2</sup> Professora dos Cursos de Comunicação Social - Publicidade e Propaganda; Tecnologia em Marketing; Tecnologia em Processos Gerenciais; Tecnologia em Recursos Humanos. Mestre em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente. Coordenadora do MBA Executivo em Comunicação e Marketing. [rosely@unirp.edu.br](mailto:rosely@unirp.edu.br)



Algumas mencionam o quanto esse público é importante, porém todas as atenções voltam-se ao cliente externo.

Diante desse fato, é evidente a necessidade de implantação do Marketing Interno como exigência da própria aplicação dos princípios de Marketing, que tem como objetivo final a satisfação dos clientes. Envolver o público interno para que ele atue de forma adequada e alinhada aos esforços de posicionamento da organização junto ao mercado torna-se tarefa primordial.

Marketing Interno e Endomarketing possuem significados diferentes, apesar de ambos serem voltados para o público interno da organização. Como o objetivo deste artigo é demonstrar a importância do público interno no posicionamento de marca, será dada maior ênfase ao Marketing Interno.

Para melhor adequação ao tema proposto será utilizado o termo público interno para referir-se aos funcionários de uma organização. Eles são classificados em dois grupos distintos sendo o primeiro formado por aqueles que exercem atividades predominantemente internas, tais como produção, administração, contabilidade, recursos humanos, financeiros etc.

O segundo grupo é formado por aqueles que têm contato direto com clientes ou consumidores, como equipe de vendas, promotores de vendas, atendentes de *call center*, equipes de orientação técnicas e de assistência técnicas. Este grupo desempenha um papel importante por estar em contato direto com o mercado, seja efetivando uma venda, atendendo a consultas prévias de clientes/consumidores potenciais ou recebendo reclamações de clientes insatisfeitos ou com dúvidas.

Com relação à estrutura do trabalho desenvolvido por meio de pesquisa exploratória em bibliografias que versam sobre o tema, além desta introdução e da conclusão, o artigo apresenta na seção 2 definições de público interno e a sua referida importância para a organização junto ao mercado. Na seção 3 serão apresentados alguns conceitos de Marketing Interno e a diferença em relação ao Endomarketing.

A importância do posicionamento de marca em um mercado globalizado será abordada na seção 4.

## **2 - Público Interno**

Embora público interno e cliente interno indiquem o mesmo grupo de atores, Inkotte (2000) enfatiza a diferença entre eles. Para o referido autor, público interno é o



grupo alvo das tarefas de comunicação interna de uma organização, enquanto que cliente interno é o grupo de funcionários para quem se dispõem produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Para Fortes (2003) público interno origina-se de pessoas e de grupos ligados à empresa por relações funcionais oficializadas, que caracterizem o empregador e empregado, sendo que todo e qualquer contratado é enquadrado como público interno.

Na definição de Marchesi (2005), o público interno é formado pelos empregados e seus familiares. É o maior e mais consistente avalista da reputação da empresa, sendo, portanto, além de estratégico, prioritário em termos de reputação.

Já para Brandão e Souza (2006), trata-se de um público exigente, para o qual é necessário ter ferramentas de comunicação que repassem credibilidade, respeitabilidade e que sejam tão hábeis quanto os veículos de comunicação para o público externo.

Demonstrada a importância deste público, torna-se pertinente a questão de como envolvê-lo para que ele atue de forma adequada e alinhada aos esforços de comunicação da organização junto ao mercado.

Esse envolvimento, segundo Crescitelli (2005) pode ser realizado em três etapas:  
1 – Conscientização: é a mais importante. Ela enfatiza a importância do papel do público interno devido ao seu poder de comunicação e sua credibilidade perante os clientes e consumidores. Caso não ocorra a conscientização desse público, todos os esforços para promover seu envolvimento no processo de comunicação podem ficar comprometidos, por não entenderem a importância que representam como uma das fontes de informação da organização. Essa fase deve envolver ações regulares, pois seus efeitos tendem a ser de longo prazo e exigem manutenção constante.

2 – Apresentação: para gerar resultados positivos, torna-se importante apresentar, com antecedência a data de veiculação e todas as ações de comunicação desenvolvidas para o cliente e consumidores, dentre elas todas as campanhas que envolvem as mídias, sejam elas de massa, alternativas, sociais, etc; ações de promoção de vendas e esforços de merchandising. Agindo dessa forma, evita-se que o público interno tome conhecimento das ações de comunicação por meio do próprio mercado.

3 – Instrução: visa esclarecer os objetivos pretendidos, estratégias adotadas e formas de explorá-las nas atividades desempenhadas pelo público interno. A finalidade dessa etapa direcionada mais para os funcionários que mantém contato direto com o mercado (vendedores, promotores e serviços de pós-venda) é para apresentar o que está sendo feito em termos de comunicação de marketing e conscientizá-los do papel que eles



representam como potencializadores na comunicação. Essa etapa é essencial nas campanhas de lançamento de produtos ou de serviços.

De acordo com as etapas de envolvimento apresentadas por Crescitelli (2005), observa-se que o público interno é um componente ativo no processo comunicativo e de interação com a organização, ao invés de um mero sujeito executor de tarefas burocráticas e/ou operacionais.

Para Sampaio (2002) esse público precisa ter conhecimento de todos os objetivos da organização, suas metas, missão, valores e produtos, e impulsionar as ações necessárias para que a comunicação com público externo aconteça.

Torna-se evidente que o papel exercido pelos funcionários de uma organização é de extrema importância no processo de comunicação com o mercado, pois segundo Vieira (2004) eles são os melhores porta vozes das políticas e filosofias, a maior riqueza de uma organização.

É por isso que toda informação recebida por funcionários seguramente terá maior credibilidade junto ao mercado porque são sempre vistos como alguém que entende do assunto, que conhece tudo sobre a empresa e/ou produto/serviço oferecido por ela.

Tschohl e Franzmeier (1996) deixam claro que o comprometimento da gerência é de acreditar no serviço útil e pessoal com tanta força como acredita nos valores de família, no patriotismo e nos lucros. Por sua vez, os funcionários independentemente de quanto estejam afastados da linha de frente e da comunicação direta com os clientes, deverão sentir que seu trabalho afeta a percepção, por parte do cliente, da qualidade do serviço e até da qualidade dos produtos.

Para Desatnick e Detzel (1995) a consciência dos funcionários a respeito da importância do serviço ao cliente é influenciada pelo grau de importância dado ao mesmo pela cúpula da empresa, por meio do seu comportamento coletivo explícito e da parcela do orçamento que ele aloca a esse serviço.

Sendo assim, conclui-se que existe uma série de atividades inter-relacionadas para que se ofereça um serviço de qualidade ao cliente externo. O contato de um funcionário da linha de frente com esse cliente é precedido pelo suporte de outros funcionários e departamentos da organização, que na maioria das vezes, constituem um número de funções internas maiores que as externas.

Kotler (1992) identifica a integração dos diversos departamentos da empresa como marketing integrado, quando afirma que o marketing não funciona se for um mero



departamento, ou seja, só pode funcionar quando todos os funcionários reconhecem a importância da satisfação do consumidor. É por esta razão que o conceito de Marketing exige que a empresa desenvolva tanto o Marketing Interno como o Marketing Externo.

### **3 - Marketing Interno**

As organizações precisam manter os seus diversos departamentos integrados. A melhor forma para conseguir esse êxito é por meio da difusão e adoção dos princípios de marketing definido por Kotler (1992) como sendo: “um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas”.

Observa-se que nesta definição, o marketing não estabelece e nem insinua uma ação voltada para fora da empresa. Porém, a noção de que o marketing se estabelece na relação entre a organização, o mercado consumidor e concorrente, segundo Inkotte (2000), é decorrente do aprofundamento de conceitos e da segmentação de seus objetivos.

Kotler (1992) enfatiza que não basta a organização ter um departamento de marketing enquanto o resto da empresa segue à sua maneira. É primordial treinar e motivar não só os funcionários que contatam os clientes, mas também o pessoal de apoio, para que todos ajam como um grupo, proporcionando satisfação a esse cliente.

É com essa visão que surge a necessidade de implantação do Marketing Interno como exigência da própria aplicação dos princípios de marketing que tem como objetivo final a satisfação dos clientes.

Todavia, há autores que definem Marketing Interno e Endomarketing como sinônimos.

Kotler (1998) define Marketing Interno como sendo a tarefa de contratações acertadas, treinamento e motivação de funcionários hábeis que desejam atender bem os clientes externo. Para o referido autor, o marketing interno deve preceder o externo, pois não se pode ter um serviço excelente sem antes preparar os funcionários para fornecê-lo.

Para Inkotte (2000), existem diferenças entre esses dois conceitos demonstradas no quadro 1:



Quadro 1 – Diferenças Básicas entre Marketing Interno e Endomarketing

Marketing Interno	Endomarketing
Tem no cliente externo o seu mercado-alvo e, a partir desta máxima, treina, motiva e adapta seus funcionários para a consecução de seus objetivos.	Tem o cliente interno como um segmento de mercado e adapta sua empresa para motivar e conquistar seus funcionários.
Não há Marketing sem Marketing Interno (pré-requisito)	Forma opcional de gestão para as empresas que adotam a administração de Marketing
A empresa confecciona seu produto, que é ofertado ao mercado	A empresa é o seu produto

Fonte: Inkotte (2000)

O referido autor menciona que o endomarketing é uma evolução do conceito de marketing interno. Deve ser entendido como uma forma opcional de gestão para aquelas organizações que já utilizam das estratégias de marketing. O cliente interno deve ser visto como um segmento de mercado e a organização deve adaptar-se para motivar, conquistar, encantar e fidelizar, tornando-se atrativa para ele. Não há como oferecer para o mercado excelentes serviços se, internamente, a organização não consegue administrar os anseios e desejos do seu cliente interno.

Grönroos (1995) menciona que o marketing interno funciona como um processo gerencial holístico capaz de integrar múltiplas funções da empresa de duas maneiras:

- 1ª. Assegurar aos empregados em todos os níveis da empresa, incluindo as gerências, que compreendam e vivenciem o negócio e suas várias atividades e campanhas no contexto ambiental que suporte uma consciência relativa aos clientes.
- 2ª. Assegurar para que todos os empregados estejam preparados e motivados para agirem de forma orientada para serviços.

Para o referido autor a premissa do marketing interno é uma troca entre a organização e as equipes de funcionários e que deve funcionar eficazmente para que a empresa tenha êxito no alcance de suas metas relativas aos mercados externos.

Porém, para a implantação eficaz do marketing interno, Grönroos (1995) esclarece que devem ser realizados vários projetos que implicam em esforços de várias

áreas da organização, inclusive na área de Recursos Humanos. Para facilitar a compreensão o autor desenvolveu um modelo de marketing interno, conforme figura 1:

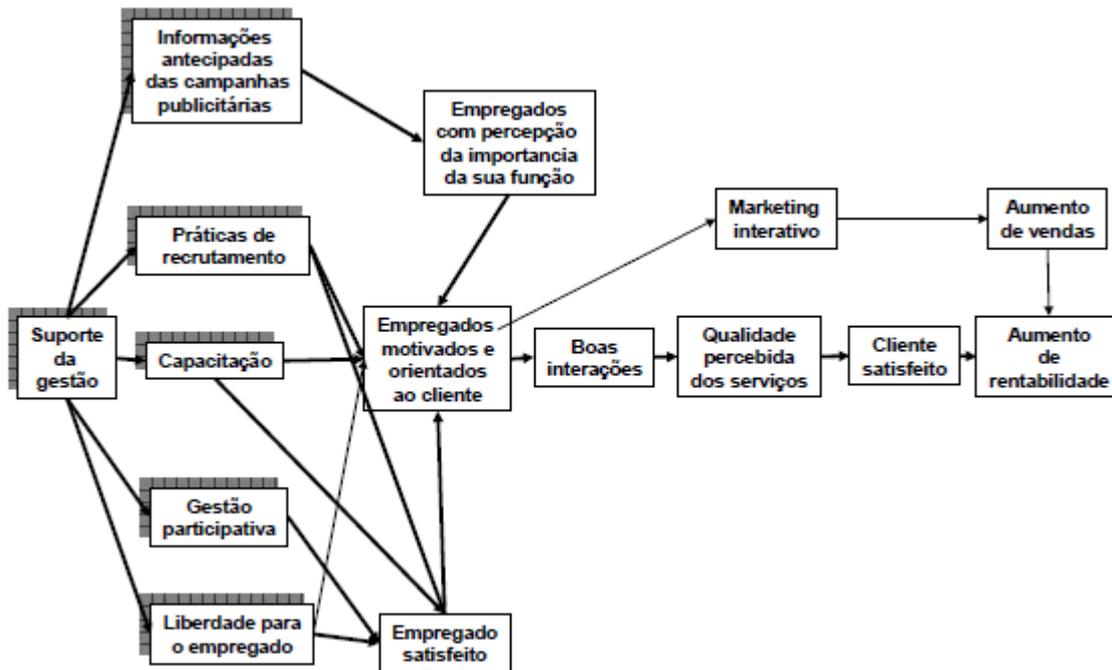


Figura 1 - Modelo de Marketing Interno  
Fonte: Grönroos, 1995.

De acordo com os autores referenciados neste artigo, fica evidente que o objetivo do marketing interno é fortalecer as relações internas da organização; fazer com que todos os funcionários tenham consciência do seu papel, das tarefas e responsabilidades inerentes ao seu cargo; tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua. Para motivá-los, é necessário que a organização realize ações que façam com que eles se sintam importantes no processo organizacional.

Sendo assim, conclui-se que uma organização que pratica o marketing interno mobiliza seus funcionários para encantar o cliente externo.

#### 4 - Posicionamento de marca

Esta é a era do posicionamento na qual quem manda é a estratégia, afirmam Ries e Trout (1989), e complementam a afirmação dizendo que não basta inventar ou descobrir alguma coisa, pois o importante é ser o primeiro na mente do consumidor.



A definição de posicionamento para os referidos autores é:

...o que você faz na mente do cliente. Ou seja, você posiciona o produto na mente do seu consumidor em potencial. Ou ainda, posicionar pode ser entendido como o modo que uma marca se diferencia do concorrente, na mente do seu cliente potencial (RIES; TROUT, 1989).

Para Keller (2003) o posicionamento envolve convencer os consumidores das vantagens de seus produtos contra a concorrência, e ao mesmo tempo aliviar preocupações em relação a possíveis desvantagens. Além disso, também exige a especificação de valores cruciais definidos como sendo um conjunto de associações abstratas como atributos e benefícios e um “mantra” que significa a essência da marca ou promessa.

Kotler (1996) define posicionamento como sendo o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de forma que ocupem um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores alvo.

De acordo com as definições de posicionamento apresentadas, torna-se evidente que para permanecerem no mercado globalizado e altamente competitivo as organizações necessitam conquistar uma posição significativa na mente dos consumidores.

Para melhor adequação ao contexto deste trabalho será utilizado o termo posicionamento de marca, por ser a marca considerada um dos ativos financeiros e estratégicos mais valiosos de uma organização. Sua memorização é associada à imagem que suscita na mente das pessoas e motiva ações mercadológicas com a finalidade de satisfazer necessidades e desejos humanos. Além disso, tem a capacidade de influenciar o consumidor, no momento da tomada de decisão de compra.

Kotler e Keller (2006) definem marca como sendo um nome, termo, sinal, ou uma combinação deles, que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa e diferenciá-los de seus concorrentes.

Keller (2003) enfatiza que o posicionamento de marca é a criação de superioridade da referida marca na mente dos consumidores.

Aaker (1996) apresenta as vantagens que uma organização pode obter quando trabalha com o objetivo de desenvolver uma identidade e uma posição de marca bem concebida. Essas vantagens melhoram a memorização da marca; orientam a estratégia e proporcionam a expansão da marca; geram uma vantagem competitiva; dão significado



à organização; propiciam uma posição sólida em relação à concorrência e criam um símbolo para as estratégias de comunicação.

Uma marca consolidada transmite credibilidade e confiança aos seus consumidores e clientes, e isto é fundamental em um mercado onde se encontram disponíveis produtos de qualidade e marcas fortes (LINDSTROM, 2007).

Ainda, referindo-se a marca, a definição de Pinho (1996) deixa claro que ela não significa apenas o produto, mas incorpora um conjunto de valores e atributos tangíveis e intangíveis que contribuem para uma melhor distinção entre os produtos.

Para o referido autor, a marca pode representar significações, que conferem valor, pois apropria-se de atributos, valores e associações que reconhecidamente constituem os componentes essenciais para a formação da imagem de marca, ou seja, a marca possibilitará que o produto seja diferenciado de seus concorrentes por meio de um conjunto de sentimentos e percepções que possam fazer com que o produto seja único.

Porém, o envolvimento maior pela marca de uma organização deve acontecer entre o público interno, pois ele deve ser o interessado e defensor da referida marca perante o cliente externo, o disseminador da força, prestígio e valores da marca da organização.

Mitchell (2002 *apud* Troiano, 2010) enfatiza que os funcionários precisam ouvir as mesmas mensagens que a organização transmite para o mercado. Em muitas delas as comunicações interna e externa frequentemente não se encaixam.

Segundo Troiano (2010), nunca se deve 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.

Quanto ao valor da marca, Aaker (1998) define como sendo um conceito multidimensional, consistindo da lealdade, atenção, qualidade percebida, associações e de outros ativos de propriedade da marca. Este valor é formado por um composto de associações positivas ao produto ou serviço e à própria organização, que se traduzem em resultados intangíveis, como: aceitação, satisfação e benefícios. Consequentemente, estes se convertem em resultados tangíveis do retorno sobre os investimentos para a própria organização.

Dessa forma, a imagem da marca também pode ser negativa, na medida em que as associações nada propõem. Uma marca só é importante para os consumidores quando também é importante para o público interno que a produz.



Sendo assim, conclui-se que o posicionamento de uma marca torna-se conhecido por meio do compromisso que a organização assume consigo mesma e com todos os seus públicos, sejam eles interno e externo.

As organizações precisam enxergar que se o seu público interno não internalizarem e nem serem envolvidos emocionalmente pelas suas marcas, dificilmente a organização sobreviverá em um mercado globalizado e altamente competitivo.

## **Conclusão**

A importância em envolver o público interno nas estratégias de comunicação com o mercado, conseqüentemente, favorecendo o posicionamento de marca das organizações foi claramente enfatizado pelos vários autores referenciados neste trabalho.

É evidente que público interno precisa ser tratado como prioridade dentro das organizações. É ele que está em contato direto com o cliente externo e carregam a responsabilidade de influenciar o conceito que esse cliente terá sobre a organização e os serviços oferecidos.

Portanto, valorizar o público interno significa reconhecê-los como agentes ativos no processo de qualidade do serviço e encantamento do cliente externo.

Comumente se ouve que antes de vender um produto para seus clientes, as organizações precisam convencer seus funcionários a comprá-lo. É com esse objetivo que o marketing interno deve ser implantado, pois vender o produto para o público interno significa torná-lo aliado no negócio, responsável pelo sucesso da organização e igualmente preocupado com o seu desempenho no mercado consumidor.

Além disso, o conceito de posicionamento também enfatiza a primazia do público interno, demonstrando a imperativa necessidade de revisão dos empresários e dos profissionais de comunicação.

Em virtude da importância contemporânea deste tema, este artigo pretende fazer com que empresários, profissionais de comunicação e estudiosos reflitam sobre a importância deste público ao elaborarem estratégias de posicionamento. Essas ações auxiliarão os futuros profissionais, principalmente na área da comunicação.



## REFERÊNCIAS

AAKER, David. A. **Marcas brand equity: gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

BRANDÃO, Luiz Fernando de Araújo; SOUZA, Antonio Villas Boas. **Muito Além do Mural**. In: NASSAR, Paulo (org.). Comunicação Interna: A Força das Empresas. Vol. 3. São Paulo: ABERJE, 2006.

CRESCITELLI, Edson. **A importância do público interno na Comunicação de Marketing**. FACOM - nº 15 - 2º semestre de 2005. Disponível em: <[http://www.faap.br/revista\\_faap/revista\\_facom/facom\\_15/edson\\_crescitelli.pdf](http://www.faap.br/revista_faap/revista_facom/facom_15/edson_crescitelli.pdf)>. Acesso em: 25 fev. 2011.

DESATNICK, Robert L.; DETZEL, Denis H. **Gerenciar bem é manter o cliente**. São Paulo: Pioneira, 1995.

FORTES, Waldir Gutierrez. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologias e estratégias**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing, gerenciamento e serviços**. São Paulo: Campus, 1995.

INKOTTE, Alexandre Luz. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Florianópolis/SC, 2000.

KELLER, Kevin L. **Strategic Brand management: building, measuring and managing brand equity**. 2nd ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip.; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LINDSTROM, Martin. **Brand sense: a marca multissensorial**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MARCHESI, Amauri. **Comunicação Interna: Fator Humano como Diferencial Competitivo**. In: NASSAR, Paulo (org.). Comunicação Interna: A Força das Empresas. Vol. 2. São Paulo: ABERJE, 2005. cap. 3, p. 45-51.

MITCHEL, Colin. Harvard Business Review, 2002 *apud* TROIANO, Jaime. **Marcas não são tapumes que escondem o que se passa da porta da rua para dentro da organização**. Disponível em: <<http://brandinsights.com.br/pagina/932>>. Acesso em: 03 dez. 2010

PINHO, José Benedito. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996.



RIES, Al.; TROUT, Jack. **Posicionamento:** como a mídia faz sua cabeça. São Paulo: Pioneira, 1989.

SAMPAIO, Rafael. **Marcas de A a Z:** como construir e manter marcas de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TROIANO, Jaime. **Marcas não são tapumes que escondem o que se passa da porta da rua para dentro da organização.** Disponível em: < <http://brandinsights.com.br/pagina/932>> . Acesso em: 03 dez. 2010.

TSCHOHL, John; FRANZMEIER, Steve. **A satisfação do cliente:** como alcançar a excelência através do serviço ao cliente. São Paulo: Makron, 1996.

VIEIRA, Roberto Fonseca. Comunicação organizacional: gestão de relações públicas. São Paulo: Mauad, 2004