

A importância do público interno na Comunicação de Marketing

por Edson Crescitelli

RESUMO

O público interno, via de regra, não é contemplado na comunicação de marketing, que concentra seus esforços nas mídias tradicionais para atingir o público-alvo. Porém, aquele público desempenha um importante papel no processo de comunicação com o mercado, como pretende-se apresentar neste artigo. Desse modo, o objetivo é abordar o papel do público interno no processo de comunicação de marketing. O método utilizado envolveu pesquisa de literatura sobre comunicação de marketing e discussão sobre sua aplicação em relação ao tema proposto. Inicialmente aborda-se os fundamentos da comunicação de marketing, incluindo as diferenças entre formas e meios, caracterização do mix de comunicação e função dos pontos de contato. Na seqüência, é analisado o papel e o envolvimento do público interno no processo de comunicação de marketing. Os resultados indicam que o público interno – pelo contato direto, credibilidade e imagem ligada à empresa – constitui um relevante ponto de contato na comunicação entre a empresa e seus clientes. Contudo, a atuação desse público pode funcionar de forma positiva ou negativa, dependendo de como ele é considerado no processo. Se envolvido adequadamente, pode funcionar como um fator potencializador para aumentar a participação de mercado.

PALAVRAS-CHAVE

Público interno, Marketing, Comunicação

ABSTRACT

Strictly speaking, marketing communication does not contemplate the inner public, as it concentrates its efforts on traditional media to reach its target audience. Even so, the inner public still plays an important role in communicating with the market, as this article intends to present. Thus, the objective is to approach the role of the inner public in marketing communication. The method utilized involved research on books about marketing communication as well as discussion concerning its application in relation to the proposed theme. We initially approached the foundations of marketing communication, including the differences between form and means, the characterization of communication mixes, and the role of contact points. We then analyzed the role of the public and its involvement in the process of marketing communication. The results indicate that the inner public – through direct contact, credibility and image associated with the company – constitutes an important point of contact in communication between the company and its customers. However, the public's performance can either work in a positive or negative way, depending on how it is considered in the process. If it is appropriately involved, then it can work as a factor in potentially increasing company performance.

KEYWORDS

Marketing, Communication, Internal public

Introdução

A comunicação de marketing, por sua própria natureza, é direcionada para o mercado, do qual fazem parte todos os públicos-alvo envolvidos no processo de comercialização, tais como consumidores (usuários finais), clientes (distribuidores, atacadistas e varejistas) e formadores de opinião (especialistas técnicos do setor). A importância da comunicação de marketing é incontestável para todo tipo de empresa, especialmente para as que atuam em segmentos com alto grau de competitividade, conforme destaca Shimp (1997, p.31): *“A comunicação de marketing é um aspecto fundamental da missão geral de marketing de uma empresa e um dos principais determinantes do sucesso. O componente ‘comunicação’ no mix de marketing aumentou sua importância drasticamente durante a última década”*.

Porém, existe um outro aspecto da comunicação com o mercado que, via de regra, não é considerado pelos gestores do processo de comunicação: o envolvimento do público interno. Muito embora a comunicação de marketing tenha como foco principal o público externo, o objetivo deste artigo é abordar o papel do público interno no processo de comunicação e discutir como ele pode contribuir para potencializar os efeitos dos esforços de comunicação desenvolvidos pelas mídias tradicionais.

Por essa razão, é preciso que o público interno, especialmente o que tem contato direto com o mercado, seja informado das ações de comunicação de marketing e dos objetivos pretendidos, pois ele pode atuar como potencializador do processo de divulgação, reforçando a mensagem destinada a clientes e consumidores. Caso ele não seja envolvido nesse processo, pode atuar

involuntariamente de forma contrária aos objetivos pretendidos pela comunicação de marketing em mídias convencionais, gerando conflito junto ao público externo, que receberá informações conflitantes advindas de canais diferentes.

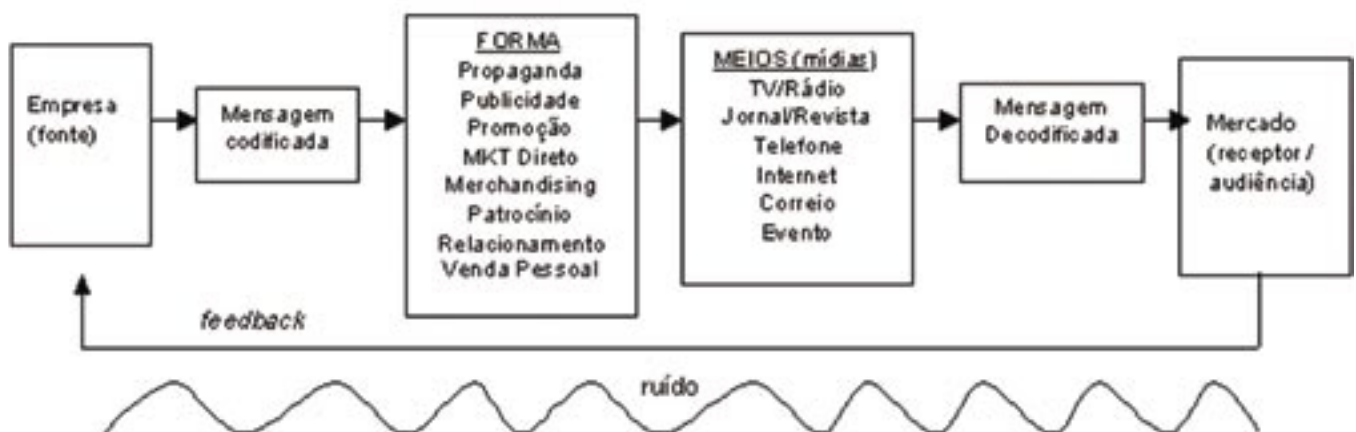
Formas e meios de comunicação

O processo de comunicação com o mercado envolve dois aspectos distintos: as formas e os meios de comunicação, que, não raro, são tratados como equivalentes, gerando dificuldade para compreensão e planejamento da estratégia de comunicação, conforme ilustrado na Figura 1.

As formas de comunicação envolvem os instrumentos de comunicação, tais como propaganda, publicidade, promoção, *merchandising*, relações públicas, patrocínio, relacionamento, marketing direto e venda pessoal. Cada uma delas tem características peculiares e servem para situações específicas no processo de comunicação, conforme indicado no Quadro 1.

Os meios de comunicação, por sua vez, envolvem as mídias ou os veículos de comunicação por meio dos quais as mensagens são transmitidas até o público-alvo. Os mais tradicionais são os chamados veículos de comunicação de massa, que envolvem TV, rádio, revista, jornal, cinema e *outdoor*. Além desses, a mídia envolve vários outros meios, dos quais se destaca a *internet*, por ser um meio de comunicação que reúne importantes recursos para transmissão eficaz de mensagem (som, imagem, movimento, textos densos e interatividade). Ao contrário das *formas* de comunicação cujos tipos são limitados, os *meios* (as mídias) formam um conjunto

FIGURA 1- FLUXO DE COMUNICAÇÃO



Fonte: adaptado de Pride e Ferrell (2001, p.331)

QUADRO 1- MIX DE COMUNICAÇÃO

FORMA	CONCEITO	CARACTERÍSTICA
PROPAGANDA	Criação de imagem	Sua principal função é criar imagem para o produto/marca que possa transmitir o posicionamento desejado
PUBLICIDADE	Criação de imagem	Sua função é similar à da propaganda, mas com a diferença de que sua veiculação não é paga, como é a da propaganda.
PROMOÇÃO DE VENDAS	Agregação de benefício extra	Sua função é estimular à venda, por meio da oferta de benefício extra e temporário.
MERCHANDISING	Exposição	Suas ações visam a maior visibilidade ao produto ou marca no ponto-de-venda ou fora dele, como em locais públicos e programas de TV e filmes. A intenção é reforçar (e não formar) a imagem
RELAÇÕES PÚBLICAS	Formação e manutenção de imagem	A prioridade é manter a boa imagem da empresa junto à comunidade na qual o cliente está inserido e pela qual é influenciado.
PATROCÍNIO	Associação de imagens	Também visa criar uma imagem, como a propaganda e a publicidade, porém o faz por meio da associação com a imagem já existente.
RELACIONAMENTO	Contato personalizado e interativo	Envolve clientes já conquistados e tem a função de manter a imagem e o nível de relacionamento
MARKETING DIRETO	Contato personalizado e interativo	Atinge o público-alvo de forma personalizada. O nível de individualização e de interação é variado.
VENDA PESSOAL	Contato presencial e interativo	É a forma de comunicação mais persuasiva de comunicação, porém sua abrangência é limitada.

Fonte: baseado em Kotler (2000, p. 585) & Nickels & Wood (1999, p. 323)

com infinitas possibilidades, pois basta que um objeto permita a veiculação de uma mensagem a um determinado grupo de pessoas, para que ele seja considerado um veículo de comunicação, como, por exemplo, o piso de lojas, envelopamento¹ de edifícios e balões dirigíveis. O constante surgimento de novos meios é prova das possibilidades quase infinitas das novas mídias.

Pontos de contato na comunicação

Muito embora formem a base do processo de comunicação, as formas e os meios envolvem, em geral, apenas parte do processo de comunicação de marketing, pois o público-alvo de uma determinada empresa recebe informações não somente pelos veículos de comunicação

convencionais. Considerar que a única via de comunicação com os clientes e consumidores são as tradicionais (TV, revista, jornal, rádio, internet, ponto-de-venda, mídia externa etc.) pode ser um grande equívoco, porque o público-alvo está exposto a informações vindas de diversas outras fontes, que são igualmente importantes, como ressalta Kotler (2000, p.570): *“Todo contato com a marca transmite uma impressão que pode fortalecer ou enfraquecer a visão do cliente sobre a empresa. O mix de marketing completo deve estar integrado a fim de transmitir uma mensagem coerente e um posicionamento estratégico”*.

As informações também podem ser transmitidas, de forma direta, por meio de vendedores do varejo, formadores de opinião, especialistas do setor e também pelo público

interno: *“O ponto de partida [para a comunicação] é um levantamento de todas as interações potenciais que os clientes possam ter com o produto e a empresa. Por exemplo, quando uma pessoa está interessada em comprar um computador novo, vai conversar com outras, olhar anúncios na televisão, ler artigos, procurar informações na internet e examinar computadores em uma loja”* (KOTLER, 2000, p. 570). Cada ponto de contato desprezado no planejamento de comunicação pode se tornar um ponto de vulnerabilidade no processo de comunicação, conforme indicado na Figura 2. Um ponto vulnerável pode simplesmente se tornar um ponto nulo, ou seja, não estar contribuindo para potencializar os efeitos dos esforços de comunicação feitos em outros pontos. Porém, pode acontecer de um ponto de contato

não considerado funcionar de forma contrária aos objetivos estabelecidos para a comunicação. Assim, ao mesmo tempo em que o público-alvo está recebendo uma informação positiva sobre determinado produto, serviço ou imagem institucional de uma empresa em um ponto de contato, por outro, esse mesmo público pode receber informação contrária, ou seja, negativa sobre esse mesmo objeto. Assim, os efeitos da comunicação principal (aquela campanha feita por meio das mídias tradicionais) podem ser reduzidos ou até neutralizados.

O papel do público interno no processo de comunicação de marketing

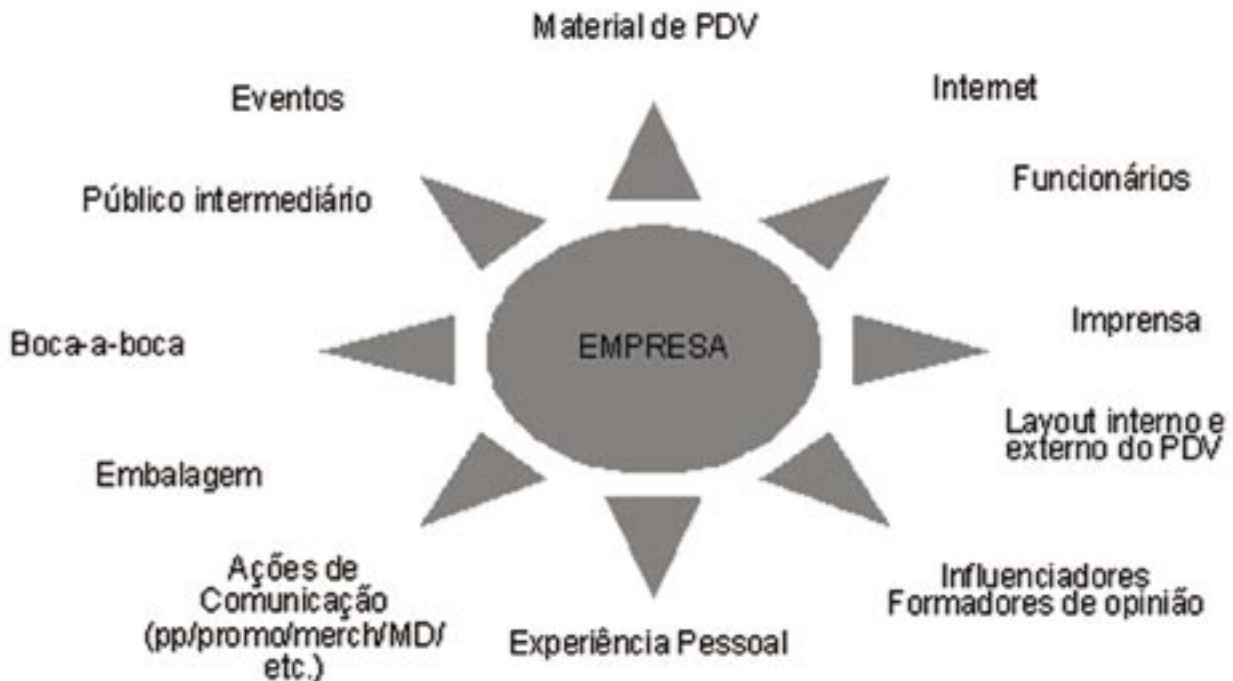
Muito embora seja tarefa difícil identificar quais pontos de contato são mais importantes no

processo de comunicação, pois isso depende da empresa, do setor e das circunstâncias momentâneas, o público interno terá um papel relevante, pois sempre interferirá, uma vez que constitui um ponto de contato intrínseco, diferentemente dos demais que podem ganhar maior ou menor destaque, ou mesmo até não existirem em determinadas situações, dependendo das peculiares de cada empresa e mercado. Assim, os funcionários sempre serão um ponto de contato relevante e merecedor de atenção por parte dos planejadores do processo de comunicação com o mercado.

Os funcionários constituem um ponto de contato de abrangência extremamente reduzida em relação às mídias tradicionais, que apresentam um poder de cobertura muito superior. Contudo se, por um lado, esse poder é restrito às

pessoas de seu relacionamento, por outro lado, ele é muito significativo quanto à credibilidade e muito poderoso para gerar efeito cascata na base da comunicação boca-a-boca, que pode ganhar proporções representativas. Dessa forma, podemos considerar que o efeito da comunicação feita pelo público interno tem de fraco na cobertura, tem de forte na credibilidade. Assim, a informação recebida de um funcionário seguramente terá maior credibilidade do que a transmissão de informação via propaganda, por exemplo. Aos olhos do cliente ou do consumidor, o funcionário é visto como um especialista ou, no mínimo, como alguém que entende do assunto e que conhece a “verdade” sobre a empresa ou produto/serviço e pode ser sincero em suas informações. Já o anúncio traz a informação comercial, oficial, que

FIGURA 2 - PONTOS DE CONTATO NA COMUNICAÇÃO



Fonte: Adaptado de Palmer (2000, p. 420)

pode ou não ser a verdadeira, mas, um funcionário, *a priori*, não teria motivos para fazer uma divulgação em tom puramente comercial.

Não é difícil perceber que o papel dos funcionários é muito importante no processo de comunicação com o mercado: no setor de serviços (bancos, financeiras ou empresas de tecnologia), as informações dos funcionários não só podem afetar os efeitos da comunicação, como também interferir de forma significativa nos negócios da empresa. Quanto menor e mais restrito for o setor, mais rápido e influente será esse efeito; mesmo no setor de bens de consumo, no qual a influência dos funcionários no processo de comunicação é potencialmente menor, seu poder sobre o mercado se mantém. Um bom exemplo é o de uma empresa de produtos alimentícios – mesmo que de grande porte e com atuação num mercado de consumo de massa – que pode ter as condições higiênicas de produção ou a qualidade de sua matéria-prima reveladas por um funcionário.

Ao considerar o público interno como um ponto de contato de influência significativa, não se está partindo do pressuposto de que essa interferência seja, necessariamente, negativa. Contudo, se deixada ao acaso, isto é, se esse contato não for adequadamente explorado no processo de comunicação, ele tenderá a funcionar negativamente, às vezes por intenção do funcionário, mas às vezes por puro desconhecimento do tipo de mensagem que a empresa gostaria que fosse divulgada (que deveria ser a mesma transmitida por outros pontos de contato).

Ao contrário das mídias tradicionais, cujo conteúdo é controlado pelo anunciante, os funcionários não podem ser controlados em relação às informações que divulgam e nem se as divulgarão ou não. O processo de comunicação que se dá por meio deles pode ser monitorado e estimulado como abordado no item seguinte.

Ainda que todos os funcionários de uma empresa possam ser considerados como pontos de contatos, alguns profissionais merecem maior atenção no planejamento do processo de comunicação por terem suas atividades diretamente relacionadas aos clientes ou consumidores. Assim, pode-se classificar o público interno em dois grupos distintos: um deles é formado por aqueles que exercem atividades predominantemente internas, tais como produção, administração, contabilidade, recursos humanos, financeiros etc; o outro é formado por aqueles que têm contato direto com clientes ou consumidores, como, por exemplo, equipe de vendas, promotores de

vendas, atendentes de *call center*, equipes de orientação técnicas e de assistência técnicas.

Esse último grupo desempenha papel importante, pois está em contato direto com o mercado e, com frequência, em momentos delicados da relação da empresa com seu público-alvo, seja efetivando uma venda, seja atendendo a consultas prévias de clientes/consumidores potenciais ou recebendo reclamações de clientes insatisfeitos ou com dúvidas a serem esclarecidas. Essa situação se torna ainda mais relevante e merecedora de atenção se a equipe envolvida for terceirizada, fato cada vez mais freqüente, especialmente em *call center* e assistência técnica. É preciso considerar que, para o mercado, o interlocutor contatado é mais do que um representante da empresa, é a própria empresa.

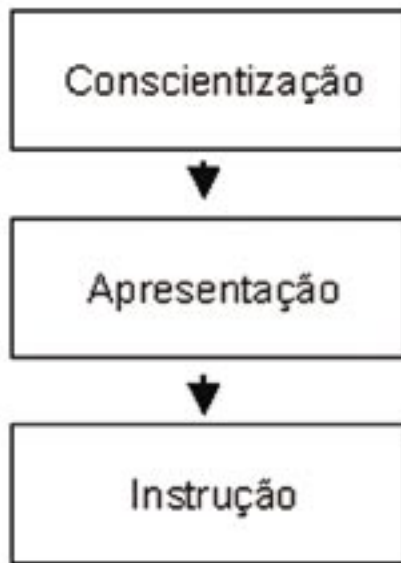
O envolvimento do público interno na comunicação de marketing

Relacionar o público interno com a comunicação de marketing pode parecer, a princípio, uma ação pouco relevante. Porém, considerando que o público interno, especialmente as equipes que atuam diretamente junto a clientes e consumidores, constitui um dos pontos de contato do processo de comunicação, a relação entre público interno e comunicação com o mercado torna-se muito pertinente. Diante desse fato, a questão que se apresenta para os gestores da comunicação é como envolver o público interno para que ele atue de forma adequada e alinhada aos esforços de comunicação de marketing.

O envolvimento pode ser feito em três fases, que são: *conscientização*, *apresentação* e *instrução*, conforme indicado na Figura 3. A primeira e, provavelmente, a mais importante é a *conscientização* da importância do papel do público interno, fundamentalmente em relação ao seu poder de comunicação e sua credibilidade junto a clientes e consumidores. Sem a efetiva conscientização desse público, todos os esforços para promover seu envolvimento no processo de comunicação podem ficar comprometidos, uma vez que o público terá dificuldade para entender a exata dimensão de seu papel, o que pode prejudicar seu desempenho como uma das fontes de informações para empresa. Essa fase deve envolver ações regulares, pois seus efeitos tendem a ser de longo prazo e exigem manutenção constante.

Vencida a primeira etapa, o foco passa a ser a *apresentação* das ações de comunicação de marketing para o público interno. Para que o envolvimento gere resultados positivos, é importante fazer a apresentação

FIGURA 3 - FASES DO ENVOLVIMENTO DO PÚBLICO INTERNO COM A COMUNICAÇÃO



de todas as ações de comunicação (campanhas de mídia, ações promocionais e esforços de *merchandising* nos pontos-de-venda etc.) e com antecedência em relação à data de divulgação para o mercado. Essa medida evita que o público interno tome conhecimento das ações de comunicação por meio do próprio mercado, o que pode provocar uma sensação de desprestígio e até animosidade em relação às ações.

A forma de divulgação das ações deve ser a mais impactante possível, visando não somente informar, mas também a motivar o público interno. Pode envolver comunicados impressos, exibição das peças de comunicação em seções especiais, envio de *kits* personalizados e até eventos. Não existe, *a priori*, uma forma mais adequada, já que se depende de recursos disponíveis, prazos, importância estratégica da ação de comunicação e, especialmente, tipo de público interno envolvido. Uma prática recomendada é a utilização de formas diferenciadas de acordo com o perfil desse público. Por exemplo, para os funcionários em geral, a divulgação envolve uma comunicação simples em quadro de aviso ou um convite para assistirem à veiculação do anúncio na TV e, para a equipe comercial, um evento com apresentações detalhadas, informações estratégicas e distribuição de brindes ligados à campanha objeto da divulgação.

A terceira fase é a de *instrução* que visa a esclarecer fatores mais complexos das ações de comunicação, tais como objetivos pretendidos, estratégias adotadas e modos de explorá-las nas atividades desempenhadas pelo público interno. As finalidades são que o

funcionário tenha consciência do processo, saiba o que está sendo feito em termos de comunicação de marketing, entenda os motivos e objetivos e tenha um papel ativo e potencializador na comunicação. Essa condição é essencial nas campanhas de lançamento de produtos ou de serviços. Em consequência dessas características, nessa fase, são envolvidos, em geral, apenas os grupos de funcionários com contato direto com o mercado e ligados a vendas (vendedores), apoio ao varejo (promotores) e serviços de pós-venda. A divulgação, nesses casos, deve ser feita de forma especial com eventos específicos ou peças impressas diferenciadas, para que possam provocar o efeito desejado de impacto e comprometimento.

Considerações finais

A eficiência da comunicação de marketing depende – dentre outros aspectos – da exploração de todos os pontos de contatos existentes entre a empresa emissora da informação e seu público-alvo. O envolvimento do público interno, que é um dos pontos de contatos, pode representar um fator significativo para se obter um efeito mais eficaz na comunicação de marketing, contribuindo para o sucesso da empresa. Se comparado aos demais tipos ações que formam o *mix* de comunicação de marketing, o envolvimento do público interno é uma atividade que requer, em geral, baixo investimento e esforços reduzidos. Apesar disso e de sua importância, trata-se de um aspecto que não tem recebido a devida atenção por parte dos gestores de comunicação e profissionais de agências especializadas. Contudo, esse cenário tende a se modificar à medida em que a crescente competitividade dos mercados exigir melhor desempenho da comunicação de marketing, que terá de rever seu modelo tradicional e buscar formas diferenciadas e pouco exploradas, como a abordada neste artigo.

BIBLIOGRAFIA

- BEKIN, Saul F. *Conversando sobre Endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BELCH, George E. & BELCH, Michael A. *Advertising and Promotion*. 4ª ed. EUA: Irwin McGraw- Hills, 1998.
- BERGAMINI, Cecília W. & CODA, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.
- CERQUEIRA, Wilson. *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- DAY, George S. *A empresa orientada para o mercado*. Porto Alegre: Bookman, 1999.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MORGAN, Gareth. *Imagens das organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

NASSAR, Paulo. *Pesquisa comunicação interna 2001*. Instituto Aberje de Pesquisa. Disponível no site: www.maxpressnet.com.br/pesquisa_aberje2.htm. Acesso em 25/04/2003.

NEVES, Roberto C. *Comunicação empresarial integrada*. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

NICKELS, William G. & WOOD, Marian B. *Marketing: relacionamento, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PALMER, Adrian. *Principles of marketing*. Oxford: Oxford Press, 2000.

PRIDE, William m. & FERRELL, O.C. *Marketing: conceitos e estratégias*. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

OGDEN, James, R. *Comunicação integrada de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RAPP, Stan & COLLINS, Tom. *Maximarketing*. São Paulo: McGraw Hill, 1988.

SCHULTZ, Don; & BARNES, Beth. *Campanhas estratégicas de comunicação de Marca*. Rio de Janeiro: qualitymark, 2001.

SHIMP, Terence. *Advertising, Promotion, and supplemental aspects of Integrated Marketing Communication*. 4ª. ed. Orlando: Dryden Press, 1997.

NOTAS

¹ Envelopamento é considerado o revestimento de um objeto com mensagens comerciais, como edifício, vagões de metrô e ônibus.