

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**SUZANA DE CÁSSIA FERREIRA**

**A IMPORTÂNCIA DO *ENDOBANDING* PARA O FORTALECIMENTO DA  
MARCA – CASO DO SISTEMA FIEP NO PARANÁ**

**CURITIBA**

**2017**

**SUZANA DE CÁSSIA FERREIRA**

**A IMPORTÂNCIA DO *ENDOBANDING* PARA O FORTALECIMENTO DA  
MARCA – CASO DO SISTEMA FIEP NO PARANÁ**

Artigo apresentado como requisito parcial para conclusão do curso de MBA em Marketing, do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (CEPPAD) da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Péricles José Pires

**CURITIBA**

**2017**

## A importância do *Endobranding* para o fortalecimento da marca – Caso do Sistema Fiep no Paraná

### RESUMO

No universo corporativo, a marca é considerada um dos maiores bens de uma empresa e que necessita da participação de todos os seus *stakeholders*, em especial, o público interno. Ao não considerar o colaborador como essencial no processo de *branding*, as instituições perdem em competitividade no mercado e, conseqüentemente, na sustentabilidade do negócio. Com isso, enxergar o cliente interno, ou seja, os colaboradores como ferramentas estratégicas no processo de *branding* pode ajudar a empresa a conquistar competitividade no mercado e continuar a agregar o valor aos seus ativos intangíveis, como a marca e o capital intelectual de seus colaboradores. Este trabalho se propõe a verificar a importância da aplicação do *endomarketing* e do *endobranding* no processo de fortalecimento da marca Sistema Fiep no Paraná. Para a elaboração deste estudo, foi realizada revisão bibliográfica a respeito da relação e das vantagens de utilizar o colaborador como agente ativo na construção e manutenção de uma marca e como sustentação as pesquisas realizadas em Curitiba em 2012 e 2015 pelo Sistema Fiep.

Palavras-chave: *endomarketing*, *endobranding*, gestão de marca, comunicação interna.

### ABSTRACT

In the corporate universe, the brand is considered one of the greatest assets of a company and requires the participation of all its stakeholders, especially the internal public. By not recognizing the employees as fundamental part in the branding process, companies lose competitiveness in the market and, consequently, in the business sustainability. With this, seeing the internal customer, that is, the employees as strategic tools in the branding process can help the company to gain market competitiveness and continue to add value to its intangible assets, such as the brand and the intellectual capital of its employees. This work proposes to verify the importance of the application of *endomarketing* and *endobranding* in the process of strengthening the brand Fiep System. For the preparation of this study, a bibliographical review about the relationship and the benefits was made when using the internal public as an active agent in the construction and maintenance of a brand and also analyzed internal researches carried out in Curitiba in 2012 and 2015 on the implementation of the new internal communication management in the Fiep System.

Keywords: *endomarketing*, *endobranding*, brand management, internal communication.

## 1 INTRODUÇÃO

Diante do atual cenário econômico, formado pela busca da qualidade de serviços, processos e produtos, as empresas têm começado a perceber que ser competitivo é aplicar os seus objetivos de forma estratégica também para seus colaboradores. Neste contexto, o presente artigo indica os ganhos de reconhecimento de marca que o Sistema Fiep conquistou ao adotar estratégias para manter seu cliente interno comprometido e alinhado aos propósitos da marca, empregando estratégias de comunicação interna, e duas de suas principais ferramentas: o *endomarketing* e o *endobranding*.

Cabe esclarecer que os termos “cliente interno”, “público interno”, “colaborador”, “funcionário” e “empregado” são aplicados neste artigo como sinônimos para designar a pessoa física que faz parte de uma empresa, prestando serviços mediante pagamento de salário.

Conforme Nassar e Figueiredo (2003, p. 12), o processo de comunicação nas empresas se utiliza de diversas estratégias que não têm, necessariamente, como objetivo direto a venda de um produto ou uma imagem, mas um bom relacionamento com seus *stakeholders*. Entre eles, estão os colaboradores. Neste sentido, os autores propõem que o sucesso das organizações está ligado a fatores que vão além dos processos burocráticos da administração de pessoal e estão voltados a tornar os modelos organizacionais orientados, cada vez mais, para a valorização do ser humano.

## 2 MARKETING X BRANDING E SUA ATUAÇÃO INTERNA

Antes de aprofundar os estudos sobre a atuação interna, é importante verificar o conceito de *marketing* e *branding*. Segundo o autor Sérgio Roberto Dias, em sua obra *Gestão de Marketing* (2003, p. 2) cita que *marketing* é uma palavra inglesa derivada de *market*, que significa mercado. “É utilizada para expressar a ação voltada para o mercado. Assim, entende-se que a empresa que pratica o *marketing* tem o mercado como a razão e o foco de suas ações”.

Conforme Kotler (2000, p. 30), “*marketing* é um processo social por meio do qual pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e troca

de produtos de valor com outros”, ou seja, o *marketing* é utilizado para despertar a percepção do cliente em relação ao produto ou serviço que a empresa está oferecendo.

O marketing autêntico não é a arte de vender o que você faz, mas saber o que fazer. É a arte de identificar e compreender as necessidades dos consumidores e criar soluções que tragam satisfação aos consumidores, lucros aos produtores e benefícios aos acionistas. (KOTLER, 2000, p. 198)

No entanto, Kotler (2000), diferencia *marketing* interno de *marketing* externo. Segundo o autor, o *marketing* interno deve vir antes do externo. Na verdade, não faz sentido divulgar a excelência de um determinado serviço antes de treinar os funcionários da empresa a fim de que estes fiquem aptos a fornecê-lo. O autor define *marketing* interno como a “tarefa de contratações acertadas, treinamento e motivação de funcionários hábeis que desejam atender bem os clientes” (KOTLER, 2000, p. 37).

Já o termo *branding* surgiu nos anos 30, nos Estados Unidos, sob o nome de *brand management*. Criado por Neil Mc Elroy, foi enriquecido por outros pensadores ao longo do tempo, dentre eles, Al Ries e Jack Trout. *Branding* é o trabalho de construção e gerenciamento de uma marca junto ao mercado.

Segundo Giuliani (2003, p. 85) “o prefixo ‘endo’ tem origem grega e significa ação interior ou movimento para dentro”. É neste sentido que o autor pondera que a empresa que quer fidelizar clientes, primeiro, precisa conquistar seus colaboradores. As organizações que fazem essa prática, segundo ele, são mais bem-sucedidas.

É neste contexto que o *endomarketing*, ou *marketing* interno, surge como uma ferramenta complementar estratégica que, junto à gestão de recursos humanos, visa proporcionar a integração dos trabalhadores aos objetivos da organização. O termo *endomarketing* foi criado por Saul Faingaus Bekin, na década de 70, quando então gerente de produtos da empresa Johnson & Johnson sentiu a dificuldade que era integrar as equipes de trabalho em torno de um objetivo comum.

O termo é visto hoje pelo meio organizacional como uma das mais novas ferramentas de administração de pessoal, atuando na estratégia de gestão para estabelecer reestruturação de relacionamentos internos saudáveis, por meio da comunicação, visando em comum à promoção dos interesses pessoais e organizacionais e garantindo um clima de comprometimento e valorização.

Bekin (1995, p. 34) define *endomarketing* como sendo a capacidade da empresa de: “[...] realizar ações de *marketing* direcionadas ao público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente”.

Para Brum (1998, p. 73) “a afirmação de que não existe *endomarketing* sem que a direção queira é forte, porém verdadeira, por tratar-se de um processo vertical, na maior parte das vezes de cima para baixo, que exige uma participação efetiva da direção”.

Um cliente interno satisfeito é consequência do seu envolvimento nas decisões da empresa, é resultado de sua valorização, do seu comprometimento. Os funcionários não são meros funcionários, “são clientes exigentes, talvez sejam mais exigentes que os clientes externos, devem ser valorizados como pessoas e lembrados constantemente de sua importância” (BRUM, 1998, p.75).

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.

Bekin (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.

Rodrigues (In: Anais, p. 2006) ressalta que “a interação do *branding* é fazer com que a marca ultrapasse sua esfera econômica, passando a fazer parte da cultura e a influenciar o comportamento das pessoas, num processo de transferência de valor para todas as partes interessadas da marca.”

Strunk (2001, p. 34) explica os princípios utilizados em muitos casos para a concepção de identidades visuais: “[...] quando (as marcas) conseguem estabelecer um relacionamento afetivo (com os consumidores), criam suas heranças, tornam-se símbolos de confiança, ganham uma história e geram riquezas.” Argumenta que “[...] a sociedade da imagem, é vital que uma corporação saiba construir e administrar sua própria marca, sob pena de sucumbir num mercado cada vez mais competitivo.”

Ainda segundo Strunk (2001, p. 18-19 e 36), os “negócios vencedores” têm as marcas como “[...] grande patrimônio, capazes de transferir valores ao que é

oferecido ao público”. O autor coloca que as marcas “vencedoras” são as que objetivam “criar também benefícios emocionais que levam a sua fidelidade”. Interpretando os autores mencionados, percebe-se que o *branding* está estritamente ligado ao relacionamento estabelecido pela afetividade entre a marca e o cliente. Suas ferramentas colaboram com o objetivo da construção efetiva do valor da marca na mente dos clientes/consumidores, e, é difundido no mercado como a solução dos problemas de relacionamento da marca.

É importante explicar que a marca não é apenas a logo ou imagem, ela é também cultura e surge como resultado a relação da empresa com o mercado. Desse modo, a marca tem a capacidade de aglutinar em torno dela todos os aspectos tangíveis e os intangíveis, a tecnologia, o processo, as patentes, incluindo a própria logo, o nome e o valor reconhecido.

Nesse contexto, tanto o *marketing* e o *branding* internos como os externos seguem as mesmas regras, ambos focam no cliente, o diferencial está no cliente ser interno ou externo. Um cliente interno motivado transmite ao cliente externo a confiabilidade na empresa, o que garante o empenho para manter a empresa à frente no mercado.

### **3 ENDOBRANDING E ENDOMARKETING: FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS 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. Bekin (2004, p. 18) 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”. 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. 13)

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. 12)

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.

Nos últimos anos, as empresas têm se preocupado, cada vez mais, em otimizar parte de suas verbas de *marketing*, aplicando recursos em ações internas que tivessem como público-alvo os próprios funcionários, com o *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 ideia 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)

O que a comunicação interna bem gerenciada propicia é a extensão dos seus benefícios para a comunicação do funcionário com o cliente. No caso do Sistema Fiep, os colaboradores passaram a ter ciência de que são os maiores representantes



de sua empresa e uma referência para o cliente, atuando corretamente na comunicação com pessoas em geral do público externo.

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)

Como garantir que as percepções dos *stakeholders* estejam alinhadas e coerentes com os objetivos da organização? Nesse âmbito, *endobranding* atua como ferramenta não apenas de identificação e ativo da organização, mas igualmente, como recurso intangível para captação e retenção de talentos, bem como gerar o orgulho de pertencimento e o engajamento do público interno à organização.

Segundo Bekin (2004, p. 118), “nenhuma mídia, por mais ampla e eficaz que seja, é tão poderosa em termos de credibilidade e persuasão do que comunicação boca a boca”. A partir de sua experiência, Bekin explica que a abrangência desse tipo de comunicação é de um para 15, ou seja, cada empregado tem a capacidade de influenciar diretamente 15 pessoas de seu círculo de convívio e completa: “a comunicação tradicional não conseguiria isso, [...] exatamente por visar uma grande massa de pessoas” (BEKIN, 2004, p. 118).

#### **4 POSSÍVEIS BARREIRAS NA APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA**

Para se chegar ao objetivo desejado de qualquer empresa, que é uma comunicação eficaz, em primeiro lugar deve-se compreender e reconhecer por que ocorrem os desentendimentos e, em seguida, reduzi-los ou até mesmo evitá-los através das ferramentas do *endomarketing*. Afinal, a comunicação entre dois funcionários é eficaz quando o receptor interpreta a mensagem do emissor da mesma forma que este pretendia repassá-la.

Quando há barreiras internas do emissor ou receptor, a transmissão da mensagem pode ser colocada em risco, ocasionando barreiras na comunicação. Stoner e Freeman (1999) mostram que a falta de habilidade do emissor pode

comprometer o registro da mensagem. Há o risco de o emissor alterar tão gravemente a mensagem (falada ou escrita), que o receptor pode não entender, inclusive pode entregá-la de forma tão descuidada que o receptor não a leve a sério. Outros fatores aos quais se deve atentar, quando do momento da transmissão da mensagem, são os ruídos que possam perturbar, confundir ou interferir na comunicação.

Informes mal escritos, e-mails desnecessários, falta de cooperação, mensagens transmitidas erroneamente, omissão, falta de apoio da diretoria são algumas das falhas e barreiras da comunicação interna mais frequentes. E os efeitos destes problemas se traduzem em conflitos pessoais e profissionais, processos trabalhistas, pouca eficiência corporativa, entre outros. Tudo isto recai diretamente sobre a qualidade do produto ou serviço da empresa, prejudicando a imagem e os ganhos financeiros da corporação.

De acordo com Kotler (2006), a comunicação integrada de marketing está demorando a surtir efeito porque, de modo geral, grandes empresas agregam à gerência de marca vários especialistas em comunicação, mas que pouco conhecem sobre outras ferramentas de comunicação, sem contar que parte das empresas com várias unidades em diferentes cidades, estados, ou até mesmo, países costumam dispor de distintas agências de propaganda, o que pode resultar na dispersão da comunicação e imagem da empresa.

Segundo Dubrin (2001), as limitações, emoções e valores humanos de cada indivíduo são relacionados como barreiras referentes a cada pessoa. Outras situações que podem limitar ou distorcer a comunicação entre os colaboradores são motivação e interesses baixos, reações emocionais e desconfiança. Mensagens podem não seguir adiante por falta de interesse ou porque o colaborador está desmotivado a recebê-las de forma eficiente. O emissor tem o desafio de estruturar a mensagem, fazendo com que as necessidades ou interesses do receptor sejam alcançados. As mensagens, preferencialmente, devem ser transmitidas no momento mais provável para serem bem recebidas.

Stoner e Freeman (1999) afirmam que os contatos físicos, movimentos dos olhos, expressões faciais, gestos, postura, a distância de um colaborador para outro, roupas e movimentos do corpo são fatores não-verbais que podem influenciar nas comunicações verbais como mensagens enviadas e recebidas. Dessa forma, podemos avaliar as inconsistências nos dois tipos de comunicação: verbal e não-verbal.

Dubrin (2001) reitera, dizendo que o colaborador pode ficar confuso ao receber várias informações ao mesmo tempo ocasionando, assim, uma sobrecarga de informações. Então, as informações recebidas para análise e processamento dos dados pode não ter o resultado esperado, devido o recebimento de mensagens mal processadas. A separação das mensagens mais relevantes das menos relevantes pode ser usada como ferramenta para lidar com a sobrecarga de informações dentro do ambiente de trabalho.

Neste sentido, segundo o autor, quando a comunicação falha ou quando a organização silencia, poderá ocorrer resistência às mudanças ou inadequada percepção do seu sentido, resultando em práticas e comportamentos contrários ao posicionamento estratégico da empresa.

Mesmo que a comunicação interna integrada seja o objetivo de várias empresas, não é uma ferramenta que deve ser implantada, mas sim um processo que deve ser seguido para tratar de problemas dentro das organizações tendo como foco uma coordenação entre as unidades da comunicação organizacional como um todo.

## **5 A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO RECURSO ESTRATÉGICO PARA FORTALECIMENTO DA MARCA**

O pensamento de Nassar (2006, 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. Corrado (1994, p. 43), escreveu que “a percepção de que as pessoas são os recursos alocados com menos eficiência” 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, ou seja, também do capital intelectual valerem mais.

Conforme Corrado, o ideal para a gestão do capital intelectual é reconhecer o valor humano existente nas empresas, capacitando e incentivando esse ativo de forma que venha agregar valores para a organização.

O poder competitivo de uma empresa reside cada vez menos nos ativos contábeis tradicionais como, por exemplo, estoques, edifícios, máquinas, mas um novo conceito vem surgindo, que são os ativos intangíveis, que dizem respeito à capacidade para administrar o fluxo de competências das pessoas. (CHIAVENATO, 1999)

Sob a ótica de Drucker (1993, p. 46), “o trabalhador intelectual já tem uma grande importância dentro das empresas.” A partir de 1994, nos trabalhos realizados por Edvinsson, na Suécia e Stewart nos Estados Unidos, a ideia passou a ganhar cada vez mais força. As grandes empresas, adaptadas ao mundo moderno, hoje vêm se dedicando muito mais a sua inteligência competitiva, em outras palavras, elas passaram a considerar o seu ativo intangível mais importante, que é o capital intelectual.

Chiavenato (1999) aponta que “a massa cinzenta humana será a riqueza do amanhã. A moeda do futuro não vai ser financeira, mas o capital intelectual. E está na cabeça das pessoas o recurso mais importante da organização”.

Confirmando esta realidade, Corrado (1994, p.62) pondera 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, por meio de ações que têm sido vistas como um esforço para agregar valor à organização. Neste sentido, Corrado ainda aponta:

(...) 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)

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 ideias da marca. (MITCHELL, 2005, p. 1-2)

Segundo Vilela (2001), a marca tornou-se uma variável importante, mas não se livrou da cobrança dos controladores do caixa nos negócios. Obstinação pelo lucro, as companhias delegam à marca um mero segundo plano. Esta postura faz com que requeiram 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. 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. 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. Para Couto (2004, p. 20) “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”.

Segundo dados de pesquisa global do Instituto Gallup (2014) para medir a motivação de profissionais empregados, constatou que apenas um terço dos funcionários de companhias dos Estados Unidos concorda que a missão ou o propósito das suas empresas fazem com que eles sintam que seu trabalho é importante. Este resultado nos mostra que mais da metade dos pesquisados não vê nos propósitos da sua empresa um fator motivador para as suas atividades.

Quando a imagem da empresa é fortalecida junto à equipe por meio do *endomarketing* e do *endobranding*, os colaboradores conseguem engajar mais facilmente os clientes. Clientes alinhados com as promessas da marca gastam, segundo a mesma pesquisa, o dobro (47%) do que gastam os clientes que estão fora de sintonia (23%).

Como pode ser verificado, todo o esforço de fortalecimento da marca junto aos colaboradores pode levar, além do retorno de imagem, também a um retorno financeiro. Fato este que também é analisado no mesmo estudo da Gallup, no qual foi verificado que US\$ 550 bilhões é a estimativa de quanto os Estados Unidos perde por ano devido aos funcionários “desengajados”.

## **6 O SISTEMA FIEP E SUA COMUNICAÇÃO INTERNA**

O Sistema Fiep é uma entre as 27 federações de indústrias presentes no Brasil, ligadas a CNI (Confederação Nacional da Indústria). É composto por quatro entidades – Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Fiep), Serviço Social da Indústria (Sesi), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) e Instituto Euvaldo Lodi (IEL), que atuam de forma sinérgica.

Conduzido pela visão de ser “referência em soluções para o desenvolvimento sustentável da indústria”, o Sistema Fiep e suas casas – Fiep, Sesi, Senai e IEL – têm como foco o aperfeiçoamento profissional dos trabalhadores, a formação e a educação de jovens, o incentivo à inovação de processos, a adoção de práticas socialmente responsáveis e a melhoria da qualidade de vida das pessoas. Extraídas do último Relatório de Gestão e Sustentabilidade (2015) do Sistema Fiep, também constam as informações como missão, visão e valores, que direcionam as estratégias da instituição a curto e longo prazo.

**Missão**

Servir e fortalecer a indústria para melhorar a vida das pessoas.

**Visão**

Referência em soluções para o desenvolvimento sustentável da indústria.

**Valores**

- Confiança
- Diálogo
- Ética
- Respeito
- Inovação
- Valorização

O Sistema Fiep e suas casas totalizam 4.983 colaboradores diretos, em todo o Estado. Possui sede em Curitiba, e está presente em todas as regiões do Paraná, por meio de secretarias regionais da Fiep, unidades e postos de atendimento do Sesi, do Senai e do IEL.

**Fiep**

É a maior entidade empresarial do Estado e uma das 27 federações de indústrias do Brasil. Possui 109 sindicatos industriais filiados e 56 mil indústrias a eles relacionadas, responsáveis por 27,3% do PIB do Paraná e geradoras de 880 mil postos de trabalho, segundo dados do Relatório Decom do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2015).

A atuação da Fiep é pautada nas necessidades do setor industrial e na análise dos cenários econômico, político e social, dando suporte em áreas vitais como crédito e financiamento, tributos e legislação, comércio exterior e meio ambiente, para que a indústria no Paraná se mantenha competitiva e fortalecida.

**Sesi**

O Sesi Paraná conta com 41 unidades fixas, 35 unidades móveis e 51 Colégios Sesi, sendo a maior rede de Ensino Médio privada do Paraná.

Oferece desde a educação básica para crianças e jovens até o ensino formal para trabalhadores da indústria, bem como pesquisas, consultorias, capacitações e assessoria em saúde e segurança do trabalho, ações de cultura e esporte e tecnologias sociais.

### **Senai**

O Senai Paraná possui o maior complexo de educação profissional e tecnológica e de tecnologia industrial e inovação do Estado, sendo referência no apoio ao desenvolvimento da indústria tanto na formação e na qualificação profissional de trabalhadores, quanto nas soluções tecnológicas.

Possui 48 unidades no estado, sendo 12 móveis, 39 Centros de Educação Profissional, sete Institutos Senai de Tecnologia, um Instituto Senai de Inovação em Eletroquímica e um Instituto Senai de Inovação em Engenharia de Estruturas.

### **IEL**

Com duas unidades físicas (Curitiba e São José dos Pinhais) e seis postos de atendimento em todo o estado, possui programas que envolvem desde o recrutamento e a seleção até o desenvolvimento de competências e a gestão de carreira de estagiários e trainees.

A Escola de Negócios e a Faculdade da Indústria IEL qualificam profissionais em cursos de graduação, pós-graduação e educação executiva, atuando com metodologias focadas em soluções práticas para as indústrias.

## **7 NOVO POSICIONAMENTO PARA FORTALECER A MARCA SISTEMA FIEP NO PARANÁ**

Em 2012, o Sistema Fiep passou por uma revitalização da marca, ano que marcou também uma nova fase da comunicação da instituição. A partir de então, diversas táticas de *endomarketing* passaram a ser realizadas de forma regular com o público interno, como jornais murais, *newsletter* semanal, boletim impresso, mala direta, *e-mail marketing*, cartões em aniversários e datas comemorativas, eventos de promoção da saúde e bem-estar, campanha de divulgação do programa de desenvolvimento profissional, criação de rede social interna, entre outros. Essas estratégias de *endomarketing* têm ajudado a fortalecer as ações de comunicação e



*marketing* de toda a instituição. Para tanto, na época da implantação do novo posicionamento da marca, em 2012, foi aplicada pesquisa para verificar a percepção da marca Sistema Fiep com seus colaboradores e, também, com a comunidade. O questionário foi aplicado, pelo Instituto Bridi, em Curitiba e Região Metropolitana com 430 respondentes, sendo que 172 foram de público interno e 258 de público externo. O estudo apontou como principais características, em ambos os públicos, que a marca Sistema Fiep era considerada “séria” (27% colaboradores / 38% comunidade) e “desconhecida” (12% colaboradores / 33% comunidade). Tal pesquisa indicou a necessidade urgente de promover ações que tornassem a marca mais simpática e conhecida perante o público, tanto interno quanto externo.

Para promover o novo posicionamento da marca, a direção passou a investir, em 2013, 50% a mais em mídia do que costumava investir. Com o *slogan* “nosso i é de indústria”, a comunicação adotada tinha como objetivo tornar pública e evidente o foco de atuação das instituições do Sistema Fiep, que é atender e fortalecer a indústria paranaense. Com isso, a assinatura nos materiais publicitários passou a ser: Fiep, Sesi, Senai e Iel. Nosso i é de indústria.” Para que a campanha fosse efetiva, também era necessário que, na época, os mais de 4.800 colaboradores em todo o estado também se sentissem parte ativa deste posicionamento. Desta forma, uma campanha interna também foi lançada para atingir este objetivo, tendo como mote “você também tem i de indústria.” Na ação, era enviado E-mail Marketing aos colaboradores que tinham a letra “i” em destaque em seu nome. Essas mensagens também podiam ser compartilhadas nas redes sociais, ajudando com que os funcionários também pudessem ser propagadores da mensagem do novo posicionamento.

FIGURA 1 – E-MAIL MARKETING “MEU I TAMBÉM É DE INDÚSTRIA”, DA CAMPANHA DE LANÇAMENTO NOSSO I É DE INDÚSTRIA.

FIEP  
SESI  
SENAI  
IEL

Leonardo Meneghini de Oliveira,  
Seu **i** também é de **indústria**.

A indústria faz parte de você. Faz parte do seu nome, faz parte da sua vida. Juntos, nós transformamos o dia a dia das pessoas e ajudamos a criar um mundo cheio de novos sentimentos, conceitos e ideias.

**f** Conte para seus amigos que a indústria também está no seu nome.

70 ANOS FIEP

nosso i é de indústria

FIEP  
SESI  
SENAI  
IEL

FONTE: Sistema Fiep (2013).

FIGURA 2 – ILUSTRAÇÃO DO COMPARTILHAMENTO NO FACEBOOK DO E-MAIL MARKETING “MEU I TAMBÉM É DE INDÚSTRIA”, DA CAMPANHA DE LANÇAMENTO NOSSO I É DE INDÚSTRIA.



FONTE: Sistema Fiep (2013).

No caso de o colaborador não possuir a letra “i” em seu nome, então receberia um E-mail Marketing contando há quantos dias fazia parte do Sistema Fiep.

FIGURA 3 – E-MAIL MARKETING “VOCÊ FAZ PARTE DA INDÚSTRIA”, DA CAMPANHA DE LANÇAMENTO NOSSO I É DE INDÚSTRIA.



FONTE: Sistema Fiep (2013).

Por se tratar da primeira ação da campanha de novo posicionamento, a taxa de engajamento direto surpreendeu a direção. Dos mais de 4.800 colaboradores que receberam o E-mail Marketing personalizado, 790 o compartilharam na rede social Facebook.

Junto dessa ação, novas ferramentas de comunicação interna passaram a ser implementadas, como: vídeos, institucionais e de apresentação de produtos, com o objetivo de colocar a equipe alinhada à realidade da empresa; manuais, técnicos, educativos e de integração, prestando-se à apresentação de produtos, serviços, lançamentos ou tendências; cartazes motivacionais e informativos, nos banheiros e elevadores, com o objetivo de transmitir as informações às equipes de trabalho. Passou-se a investir também na utilização de outras ferramentas com grande

potencial de envolvimento da gerência com os colaboradores, como a intranet, mural, cartazes, folders, revistas, reuniões. Também foi identificado o uso mais contínuo de videoconferência, campanhas internas, *feedback*, caixa de sugestões, comunicação direta com gerente regional, rede social interna, e recentemente, a inclusão do aplicativo WhatsApp como facilitador no compartilhamento de informações com públicos específicos.

Dentre essas ferramentas de comunicação, outras já eram utilizadas pela instituição, mas também passaram a transmitir o novo posicionamento da marca, tais como: *newsletters* semanais; palestras internas, com o objetivo de apresentar as novidades da empresa, bem como tendências e evolução; correio eletrônico e *intranet*; convenções internas, com o uso das equipes para a divulgação das atividades; e, atividades festivas.

Desde então, uma nova pesquisa foi aplicada em 2015, também pelo Instituto Bridi, e a percepção da marca já tinha sido modificada para “amigável” (29% colaboradores / 19% comunidade) e “experiente” (26% colaboradores / 35% comunidade).

Outro passo importante realizado pelo Sistema Fiep foi realizar, em julho de 2016, a reestruturação interna das áreas, com o objetivo de integrar as casas (Fiep, Sesi, Senai e IEL) que formam a instituição. Antes da reformulação, o organograma vinha sendo remodelado para favorecer a interação entre si dos núcleos internos. Uma das novidades foi criar um departamento de comunicação dentro no núcleo de Recursos Humanos para cuidar exclusivamente do *marketing* e *branding* interno. Esse departamento também tem contato direto com a área de Marketing Institucional do Sistema Fiep, que organizam projetos sempre em sintonia.

Uma das novidades com a nova área foi o fortalecimento de ações de *endobranding* com o público interno. Inicialmente, os gerentes foram mobilizados e envolvidos no novo posicionamento do Sistema, com reuniões e seminários sobre qual o propósito da instituição, seus objetivos a curto e longo prazo e como os colaboradores são importantes nesse processo. A partir daí, foi lançada uma campanha institucional voltada aos clientes internos de todo o Sistema, reforçando um posicionamento mais humano e próximo. Além disso, *workshops* internos sobre a cultura organizacional, os produtos e serviços oferecidos e de envolvimento emocional colaborador-instituição passaram a ser realizados com frequência.

É bem nesse sentido que a mudança da percepção da marca Sistema Fiep vem progredindo ao longo do tempo. As ações de *endobranding* alinhadas às de *endomarketing* tem tornado mais claros e evidentes os objetivos da instituição, o que ela faz e os produtos e serviços que oferece. Em pesquisa realizada pela instituição em 2012, tanto a comunidade (71%) quanto os colaboradores (13%) relataram ter pouco ou quase nenhum conhecimento sobre o que o Sistema fazia e quais eram seus propósitos. Tendo em vista que uma porcentagem representativa dos funcionários da instituição desconhecia a forma de atuação da empresa, a gerência executiva passou a investir fortemente em ações de comunicação e envolvimento desse público com a cultura organizacional.

Quatro anos depois do estudo que originou o novo posicionamento, nova pesquisa foi aplicada pelo Instituto Bridi, em novembro de 2016, para verificar o grau de conhecimento dos públicos interno e externo sobre os valores da marca Sistema Fiep e de seus produtos/serviços. O estudo ocorreu em Curitiba e Região Metropolitana, sendo aplicado a 483 respondentes, destas 302 eram clientes, fornecedores e comunidade, e 181 eram colaboradores. O resultado apontou que 83% dos clientes externos conheciam o que o Sistema fazia, bem diferente do verificado em 2012, 29%. O cliente interno, ou seja, 98% dos funcionários relataram saber a forma de atuação da instituição, 11% a mais que o constatado na pesquisa anterior.

No Sistema Fiep, o *endobranding* como ferramenta de gestão da marca permitiu-se ir além da simples experiência de marca. O que mais pode aproximar o público interno do conhecimento da marca e da personalidade da empresa se não o fato de poder experimentar empiricamente seus produtos e/ou serviços?

Neste sentido, o Sistema Fiep passou a oferecer facilidades para os empregados adquirirem ou fazerem uso dos seus produtos e serviços. Descontos de até 70% para funcionários, facilidades na forma de pagamento, adicionais, benefícios para a família, entre muitas outras vantagens. Dessa forma, o público interno pode participar de todos os aspectos da marca (conhecimento/conscientização, qualidade percebida, fidelização e associação) bem como levar esta experiência até o público externo. Mas além dessa experiência, a produtividade e a imagem da organização são beneficiadas quando se tem o engajamento, a motivação e o sentimento de orgulho e pertencimento por parte do público interno.

Entre outras ações de *endobranding*, destacam-se também a criação de espaços comuns ao público interno, na instituição, promovendo a realização de encontros informais em horários de café e de almoço.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todo o exposto, conclui-se que o *endobranding* ou *branding* interno é uma vantagem competitiva para as empresas que o utilizam. Isso porque, a gestão da marca Sistema Fiep internamente tem permitido à empresa transparecer sua imagem de forma positiva, concreta e transparente. Para tal, o processo de *endobranding* deve ser realizado na comunicação interna, junto do *endomarketing*, visando criar uma conexão emocional com o público interno por meio da informação e dos canais corretos.

Neste contexto, o presente estudo teve o objetivo de verificar a importância estratégica do público interno para fortalecimento da marca Sistema Fiep nos últimos anos. Haja vista que, quando a imagem da empresa passou a ser fortalecida junto à equipe por meio do *endobranding*, os colaboradores começaram a engajar mais facilmente também os clientes externos à instituição. Sendo assim, é perceptível que os esforços de fortalecimento da marca junto ao público interno podem, além do retorno de imagem, ter também um retorno financeiro.

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.

## REFERÊNCIAS

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

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson, 2004.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Relatório Decom 2015**. Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/images/REPOSITARIO/secex/decom/Relat%C3%B3rios\\_DECOM/2015.pdf](http://www.mdic.gov.br/images/REPOSITARIO/secex/decom/Relat%C3%B3rios_DECOM/2015.pdf)> Acesso em: 6 de fevereiro de 2017.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

COUTO, Ana. **Branding: como integrador e multiplicador**. Disponível no site: <<http://www.anacouto.com.br>> / Acesso em: 12 jan.2017.

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

DIAS, Sérgio Roberto et al. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DUBRIN, Andrew. J. **Princípios de administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista**. 1a. ed. São Paulo, Pioneira, 1993.

GIULIANI, Antônio Carlos. **Marketing em um ambiente globalizado**. São Paulo: Cobra, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing** / Philip Kotler, Kevin Lane Keller, - 12. ed.- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. Título original: Marketing management.

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

NASSAR, Paulo. **Comunicação Interna – a força das empresas**. Volume 2. São Paulo: ABERJE Editorial, 2006.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. **O que é Comunicação Empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 2003.

RODRIGUES, Delamo. **Um Breve Panorama do Branding**. IN: Anais do Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento e Design. P&D, 2006, Paraná.

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.

SISTEMA FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ. **Relatório de Gestão e Sustentabilidade 2015 do Sistema Fiep**. Disponível em: <[http://www.sistemafiep.org.br/uploadAddress/Relatorio\\_de\\_Sustentabilidade\\_Sistema\\_Fiep\\_2015\[70403\].swf](http://www.sistemafiep.org.br/uploadAddress/Relatorio_de_Sustentabilidade_Sistema_Fiep_2015[70403].swf)> Acesso em: 17 de janeiro de 2017.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

STRUNCK, Gilberto. **Como criar identidades visuais para marcas de sucesso**. Rio de Janeiro: Rio Books, 2001.

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