
PROCESSOS DE TROCAS INTRA-ORGANIZACIONAIS: ATUALIZANDO O CONCEITO DE *MARKETING* INTERNO

ENSAIO

Anselmo Ferreira Vasconcelos

Mestrando em Administração de Empresas na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

E-mail: afv@uol.com.br

Recebido em: 04/05/2003

Aprovado em: 01/07/2003

RESUMO

Argumentamos neste *paper* que o *marketing* interno (MI), dada a sua eficácia como uma ferramenta de gestão, está ampliando gradativamente o seu escopo e finalidade para outras áreas da Administração. Quanto mais integrada estiver a empresa, maiores as chances de sucesso no atendimento ao cliente externo. O MI apresenta muitos benefícios e virtudes, não apenas para os profissionais de *marketing*, mas também para os de outras áreas funcionais, e é importante para a integração operacional – e mesmo estratégica – das organizações. É como a cola que junta as partes. Parece-nos absolutamente claro que o MI, ao longo dos anos, adquiriu “vida própria”. De ferramenta ancilar de *marketing*, passou a incorporar outras funções, contribuindo assim para o aperfeiçoamento dos processos intra-organizacionais. Atualmente, a empresa moderna precisa ser competente tanto externa quanto internamente. Do contrário, a sua sobrevivência estará profundamente ameaçada. Concluimos por considerar que o MI, dadas as suas características, pode representar um meio eficaz para os administradores lidarem com fluxos, trocas e interfaces no interior das organizações. Adicionalmente, entendemos que a sua utilização conduz à retenção das pessoas (principal ativo empresarial) e à satisfação no trabalho.

Palavras-chave: cliente interno, motivação, produto-trabalho, capital humano, satisfação no trabalho.

ABSTRACT

It is stated that because of its efficiency as a management tool the scope and purpose of Internal Marketing (IM) is gradually expanding to other administrative areas. The more integrated a company is the greater will be the chances of success in providing customer services. IM has many benefits and qualities not only for marketing professionals but also for those of other functional areas. It has importance for the operational integration and even for the strategic integration of organizations. IM is like a glue that joins all the parts. It seems clear that IM has acquired a “life of its own” over the years. From an ancillary marketing tool it has incorporated other functions so as to contribute to the improvement of intra-organizational processes. Today a modern company must have both external and internal competence to avoid serious threats to survival. In conclusion considering its characteristics IM may be an effective resource for managers to deal with issues, exchanges, and interfaces inside the organizations. Moreover it is understood that IM encourages people (the companies’ main asset) to remain with the company and to experience work satisfaction.

Key words: internal customer, motivation, job product, human capital, job satisfaction.

1. INTRODUÇÃO

No estágio atual em que se encontra a disciplina de *marketing*, busca-se de todas as maneiras possíveis criar e cultivar uma sustentável política de relacionamento com os clientes. O raciocínio subjacente é muito simples. Primeiro, é mais econômico reter clientes do que (re)conquistá-los. Na verdade, nem poderia ser diferente, pois estimativas dão conta de que custa cinco vezes mais caro atrair um novo cliente do que manter os atuais (ver GUILTINAN e PAUL, 1994; HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2001). Segundo, é mais lucrativo manter um bom relacionamento com os clientes que já prestigiam a empresa e, na medida do possível, aumentar os negócios com eles e com suas respectivas redes de contato do que promover um ataque frontal ao território dos concorrentes e encetar uma guerra encarniçada que certamente seria danosa para todos os ofertantes.

Segue daí a razão de as empresas se esmerarem – pelo menos as mercadologicamente mais capacitadas – em encantar seus clientes, buscando torná-los verdadeiros parceiros e advogados de suas marcas, produtos e serviços. Segundo HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY (2001), o foco do *marketing* de relacionamento está em construir laços entre a organização e seus clientes, assim como em melhorar o *feedback* e aumentar as perspectivas de obtenção de lealdade destes últimos.

A premissa básica consiste em a organização deixar de se concentrar em transações para se preocupar com a construção de relacionamentos lucrativos de longo prazo com os clientes (KOTLER, 1997), oferecendo-lhes maior valor e satisfação (KOTLER e ARMSTRONG, 1999). Já BOGMANN (2000: 26) sugere que *marketing* de relacionamento é como a empresa que:

1. achou o cliente;
2. passou a conhecê-lo;
3. mantém-se em contato com o cliente;
4. tenta assegurar que o cliente obtenha aquilo que quer – não apenas em termos de produto, mas também em todos os aspectos do relacionamento cliente-empresa;
5. verifica se o cliente está obtendo o que foi prometido – desde que, naturalmente, isso também seja vantajoso para a empresa.

De todo modo, para ZENONE (2001), o resultado final do *marketing* de relacionamento é a construção de um ativo exclusivo da empresa, denominado de relacionamentos, isto é: clientes, fornecedores e intermediários. Mas ele adverte que, para se obter um relacionamento de qualidade com os clientes, há necessidade de melhoria da qualidade dos relacionamentos entre as pessoas que trabalham na companhia.

No mesmo diapasão, EWING e CARUANA (1999) comentam que, independentemente de uma empresa comercializar bens tangíveis ou serviços, é recomendável que ela pratique o *marketing* tanto externa como internamente, em colaboração com outras áreas funcionais, especialmente a de RH, se ela pretende desfrutar de relacionamentos lucrativos e de longo prazo com os seus clientes. Nesse sentido, GUMMESSON (1998) lembra – com muita propriedade, aliás – que *marketing* é amplo em escopo, incorporando todos numa empresa. Para o autor, o *marketing* deve se aliar às outras funções, o que leva ao seu fortalecimento. Na verdade, a visão integrada do *marketing* prega a mesma necessidade.

Assim, não há dúvida de que o *marketing* interno (MI) – denominado *endomarketing* (EMKT) por BEKIN (1995) –, por meio das pessoas, processos e programas, oferece todas as condições para que as estratégias de *marketing* sejam adequadamente suportadas no âmbito interno. Dada a sua eficácia como ferramenta de gestão, porém, o seu escopo e finalidade vêm sendo gradativamente ampliados. Assim sendo, o objetivo deste trabalho é, portanto, revisar os avanços, propostas, abordagens, assim como os problemas e desafios subjacentes ao conceito de MI.

Posto isso, a nossa investigação apresenta na seção seguinte uma atualização teórico-conceitual do MI. Na terceira seção analisamos definições e variáveis pertinentes ao tema. Posteriormente, discorreremos sobre o seu foco e objetivos. Na quinta seção discutimos sobre as implicações do relacionamento interno para as empresas. Destacamos, na sexta seção, alguns problemas relacionados à execução e interpretação do MI; e na sétima e última seção expomos nossas conclusões. Para atender aos propósitos enunciados, recorreremos à pesquisa bibliográfica, procurando extrair as contribuições mais significativas ao estudo do tema às quais tivemos acesso. Adicionalmente, acreditamos que este *paper* pode levar a uma maior

compreensão das potencialidades do MI como instrumento de administração.

2. ATUALIZANDO O CONCEITO DE MI

Existe um consenso de que o MI precede o *marketing* externo (ME). Em outras palavras, antes de a empresa assentar suas baterias para o mercado externo, uma série de procedimentos, ações e medidas deve acontecer no nível interno. Quanto mais integrada estiver a empresa, maiores as chances de sucesso no atendimento ao cliente externo. Sob essa perspectiva, os funcionários constituem o mercado interno (EWING e CARUANA, 1999), ao qual deve ser dada a primeira atenção (GRÖNROOS, 1993: 279). HALAL (2000: 18), um dos muitos entusiastas dessa concepção, declara que tal guinada é formidável porque envolve uma profunda convulsão, semelhante à transformação do socialismo em economia de mercado.

Mas existem outras implicações subjacentes a essa visão, em nossa opinião extremamente benéficas para as organizações. Uma delas é a questão do comprometimento, isto é, a necessidade de gerar maior envolvimento e participação dos colaboradores internos, tão debatida nos dias atuais. CARUANA e CALLEYA (1998) também vislumbraram esse desafio, concluindo que um dos grandes impulsos do conceito de MI é a possibilidade de assegurar que os empregados percebam – e sobretudo sintam – que a direção se importa com eles e com suas necessidades. Nesse sentido, BERRY e PARASURAMAN (2000: 173) oferecem um argumento irrefutável, ou seja, na opinião desses autores, as empresas do setor de serviços, para se sobressaírem na execução do ME, devem, primeiro, destacar-se na implementação do MI – raciocínio válido também para as empresas de outros setores. Obviamente, a opção pelo caminho inverso, além de arriscada, pode levar a resultados pífios.

Por outro lado, investigações de RAFIQ e AHMED (2000) identificaram cinco elementos principais contidos na literatura sobre MI, que cabe aqui mencionar:

1. Motivação e satisfação do empregado.
2. Orientação e satisfação do cliente.
3. Coordenação e integração interfuncional.

4. Enfoque de *marketing* para os itens acima.
5. Implementação de estratégias corporativas e funcionais específicas.

Numa obra mais recente, AHMED e RAFIQ (2002: IX) argumentam que desde o surgimento do MI, na década de 70 do século passado, e a despeito de anos de desenvolvimento, o conceito não alcançou – e com isso concordamos totalmente – o difundido e merecido reconhecimento pelos administradores, talvez em razão da escassa literatura, especialmente nacional, sobre o assunto – até mesmo no campo acadêmico. Segue daí a nossa motivação para ajudar na desmistificação do tema, pois observamos no MI muitos benefícios e virtudes, não apenas para os profissionais de *marketing*, mas também para os de outras áreas funcionais e, mais ainda, para a integração operacional – e mesmo estratégica – das organizações. É como a cola que junta as partes.

De qualquer maneira, ainda segundo AHMED e RAFIQ (2002: IX), a principal razão para que o MI não tenha decolado decorre do fato de se tratar de um instrumento de gestão que está à frente do seu tempo. Para esses autores, o MI requer:

- a aceitação da filosofia e das técnicas de *marketing*;
- orientação ao cliente e ao mercado;
- um enfoque participativo que permeie todos os níveis hierárquicos;
- um enfoque estratégico para a gerência de recursos humanos, a fim de assegurar o alinhamento da estratégia de RH com a estratégia organizacional;
- a coordenação de todas as atividades gerenciais para o alcance da orientação ao cliente, ou ao mercado, ou ainda ao gerenciamento focado no cliente/mercado.

Analogamente, VAREY (1995 e 2000) e VAREY e LEWIS (1999) não vêem mais sentido em se tratar o MI exclusivamente sob um enfoque funcional-especialista. Para eles, MI representa a convergência de um número considerável das anteriormente dissociadas tecnologias de *management*, como: desenvolvimento de recursos humanos, relações com empregados, administração estratégica, administração da qualidade, comunicações corporativas e *macromarketing*.

VAREY (2000) justifica sua opinião – convincentemente – com o seguinte argumento: necessidade de uma estreita integração entre as áreas funcionais. Ora, se a integração interdepartamental constitui um dos desafios à administração das empresas, o MI, dadas as suas propriedades conceituais e aplicativas, pode perfeitamente alinhar os esforços em torno das metas comuns.

Para VAREY (2000: 282), a idéia de MI, sendo de exclusivo domínio de especialistas de *marketing* ou de recursos humanos que aplicam o conceito de *micromarketing* associado às tradicionais ferramentas (os onipresentes 4Ps), é muito estreita e, sobretudo, não leva em conta as necessidades dos *stakeholders* locais. Já DUNNE e BARNES (2000: 199) entendem que o MI deveria ser uma estratégia de gerenciamento holístico que focasse o desenvolvimento de uma consciência de cliente nos funcionários.

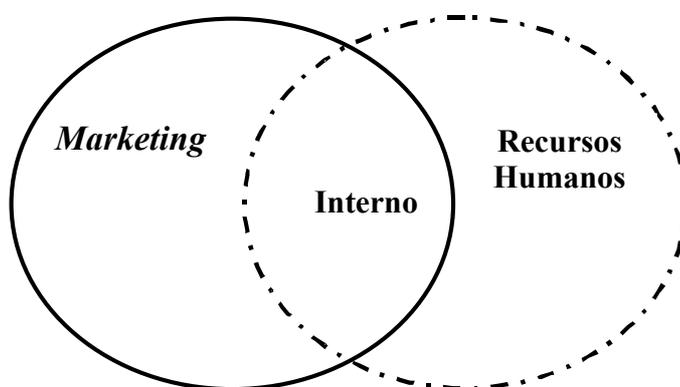
De qualquer maneira, há consenso ao menos quanto ao fato de que o MI é uma ferramenta interdisciplinar, conforme tenta demonstrar a Figura 1. Observa-se claramente que ele se situa numa região fronteiriça – e, também por essa peculiar posição estratégica, em condições de facilitar a sinergia – entre Recursos Humanos (RH) e *Marketing*, uma vez que é pertinente a ambas as disciplinas. Além disso, já há pesquisadores que acreditam ser possível que o resultado da colaboração *marketing*-recursos humanos possa levar a um maior estreitamento (por exemplo, CAHILL, 1995; GREENE, WALLS e SCHREST, 1994; EWING e CARUANA, 1999) ou até ao desaparecimento das duas funções como departamentos tradicionais (GLASSMAN e MCAFEE, 1992), as quais seriam substituídas por outras mais, digamos, inovadoras, como consumidor gerenciando empregados ou consumidores como associados para a empresa (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2001).

Se tais propostas vingarão ou não, só o tempo dirá. Por ora, parece-nos absolutamente claro que o MI, ao longo dos anos, ganhou “vida própria”. De ferramenta ancilar de *marketing*, passou a incorporar outras funções, contribuindo para o aperfeiçoamento dos processos intra-organizacionais. Obviamente, a sua missão precípua de despertar nos colaboradores internos a noção de responsabilidade e cooperação na articulação/

relacionamento com os clientes externos permanece intocável. Entretanto, a flexibilidade do MI tem ajudado outras áreas da Administração. A extensão e amplitude do seu uso dependerá, naturalmente, do grau de conhecimento e de amadurecimento das empresas (isto é, das pessoas).

Nesta altura, acreditamos que está evidenciado que o MI envolve muitas dimensões. Na próxima seção analisaremos algumas definições e o conjunto de variáveis pertinentes a essa matéria.

Figura 1: Posicionamento funcional de *marketing* interno



Fonte: O autor

3. ALGUMAS DEFINIÇÕES E VARIÁVEIS DO MI

Por abarcar um razoável número de variáveis, o MI tem dimensão multidisciplinar e, em razão disso mesmo, a nosso ver, é útil aos administradores de todas as áreas – e não apenas aos de *marketing* –, conforme já salientamos. Se assim não fosse, não despertaria ainda curiosidade e investigação – especialmente dos centros de estudos europeus. Mais que isso: enquanto outras ferramentas de gestão caíram no ostracismo, como é o caso da reengenharia e do TQM (*Total Quality Management* – Gerenciamento da Qualidade Total), por exemplo, o MI continua sendo objeto de atenção e desenvolvimento. Em outras palavras, o seu ciclo de vida dá mostras de que ainda está em fase de crescimento, por suas novas aplicações e testes empíricos.

Quanto à abrangência teórica do MI, cabe destacar que, num artigo considerado seminal,

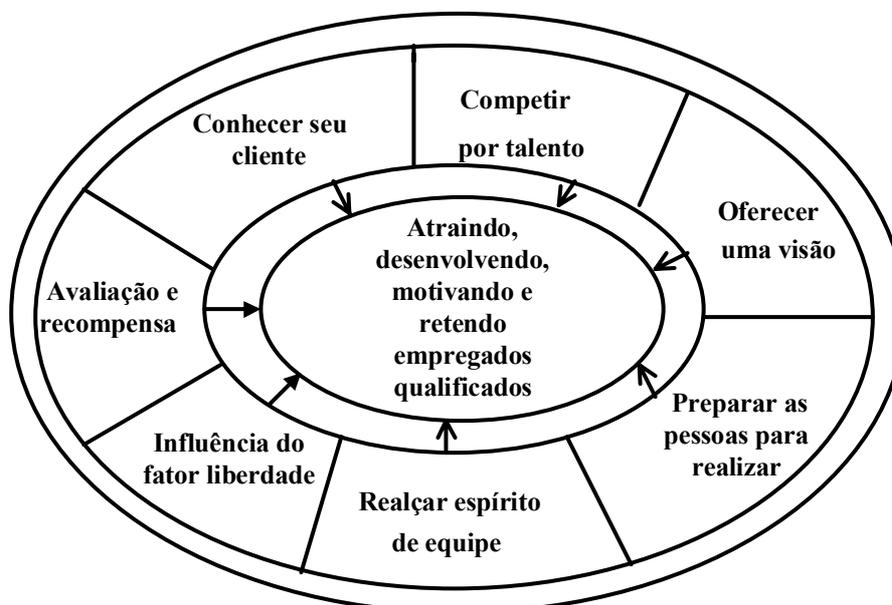
BERRY (1981) cogitou empregados como clientes internos e empregos como produtos que devem satisfazer às necessidades e desejos daqueles, mas sem perder de vista os objetivos da organização. A proposta de Berry ganha relevância, em nossa opinião, por colocar os empregados numa posição especialíssima.

Aliás, hoje prevalece a convicção de que tratar os funcionários como clientes internos é, antes de tudo, uma atitude inteligente e socialmente responsável. É a melhor maneira de reter o capital humano. Máquinas podem ser facilmente substituídas, mas dedicação, competência e qualidade nem sempre é possível. Por outro lado, a contribuição de Berry

tem, adicionalmente, a sabedoria de atrelar tais iniciativas aos objetivos empresariais, o que fortalece a necessidade de engajamento e comprometimento.

Num outro trabalho, BERRY e PARASURAMAN (1991: 151) sustentam que o MI implica atrair, desenvolver, motivar e reter empregados qualificados por meio de produtos-trabalho. Para eles, a filosofia do MI busca encantar os empregados – para nós, tal qual se procura fazer com os clientes externos – por intermédio da estratégia de formular produtos-trabalho adequados às necessidades humanas. A Figura 2 explicita os principais elementos do MI na visão desses autores.

Figura 2: Elementos Essenciais do Marketing Interno



Fonte: Adaptado de BERRY e PARASURAMAN (1991: 152).

Afinal, se o ME precede o MI, como defende KOTLER (1997), nada mais apropriado do que tratar os colaboradores internos como verdadeiros parceiros, pois, além de pertencerem à organização, eles também podem ser seus fiéis “embaixadores”. Vale lembrar que funcionários satisfeitos – a exemplo de clientes – tendem a ser bons defensores das empresas às quais estão ligados, mas o contrário também é verdadeiro.

Recentemente, BERRY e PARASURAMAN (2000) ofereceram alguns refinamentos às suas proposições iniciais. Ou seja, eles (1) ressaltaram a importância de atrair pessoas para as empresas,

cujos valores convirjam, (2) o que levaria à competição pelos talentos certos, e (3) de criar uma atitude de propriedade, o que permitiria a liberdade de agir, segundo eles, em nome dos clientes. Os autores citados defendem que tudo o que sabemos sobre *marketing* pode ser aplicado aos empregados, uma vez que estes são os “clientes” da empresa no sentido de que entram num processo de troca de recursos com os seus empregadores, ou, como exemplifica KOTLER (1988: 39-40), de serviços produtivos (tempo, energia e habilidade) por ordenado e outros benefícios. Mas também não se pode deixar de reconhecer que há trocas

psicológicas nesse relacionamento, tais como temor, respeito, lealdade, etc.

Em nossa opinião, pode-se até argumentar que tal troca é assimétrica, coercitiva e/ou desvantajosa para o empregado, especialmente se considerarmos a questão do desemprego crescente. Mas como vivemos, felizmente, numa sociedade livre, nada nos impede de trocar de emprego se acharmos que o produto do nosso esforço não está sendo devidamente remunerado, ou de considerarmos que a experiência de trabalho oferecida pelo empregador não é estimulante, ou ainda que o trabalho como produto é insatisfatório, e assim por diante. Seja como for, o conceito de troca, tão caro à teoria de *marketing*, fica claramente explicitado na relação empresa-empregado. Reforçando essa perspectiva, GRÖNROOS (1993) comenta que a premissa do EMKT é de que uma troca interna entre a organização e os empregados deve ocorrer – eficazmente – antes mesmo que a empresa tenha êxito na realização de suas metas concernentes aos mercados externos.

Em contrapartida, outros autores abordam o MI de maneira mais restrita. GREENE, WALLS e SCHREST (1994: 5), por exemplo, consideram o MI como chave para o serviço superior e para o sucesso do ME. Quanto a isso não discordamos, pois é evidente a necessidade de muitos arranjos internos. Entretanto, eles acrescentam que “*Marketing* interno pode ser definido como a promoção da firma e seu(s) produto(s) ou linhas de produtos para os empregados”. Nesse sentido, o MI tem seu papel por demais cerceado. BRUM (1998) vai na mesma direção, acrescentando, porém, aos funcionários, a família destes.

Para FREITAS, BECKER e CARAVANTES (1994: 25), por sua vez,

O *marketing* interno é uma aplicação do *marketing* no interior da organização, a fim de permitir-lhe conceber e promover idéias, projetos ou valores que lhe sejam úteis, e também comunicar-se pelo diálogo com os assalariados para que eles possam exprimir-se e escolher livremente, favorecendo assim o seu envolvimento na organização. O *marketing* interno é percebido como um instrumento do universo comercial a serviço de venda de idéias no interior da organização.

Essa definição apresenta a virtude de destacar a idéia de diálogo (relacionamento) e de envolvimento dos empregados, mas peca por não

ressaltar o papel que cabe à organização de motivar e incentivar o funcionário.

Na visão de HARRELL e FORS (1995), o MI, essencialmente, reconhece que todos os funcionários são clientes dos gerentes que, por sua vez, desejam realizar os objetivos empresariais. Na realidade, hoje, até os funcionários menos graduados – analogamente aos seus superiores hierárquicos – empenham-se com ardor, quando devidamente motivados, na consecução das metas. Afinal, as remunerações variáveis, atreladas à *performance*, foram criadas exatamente para essa finalidade.

JOSEPH (1996: 55), por seu turno, expande a definição de MI ao afirmar que

Marketing interno é a aplicação de *marketing*, gerenciamento de recursos humanos, teorias aliadas, técnicas e princípios para motivar, mobilizar, cooptar e gerenciar empregados em todos os níveis da organização para continuamente melhorar a forma como eles servem os clientes externos e a cada um. O efetivo *marketing* interno responde às necessidades dos empregados como promove a missão e metas organizacionais.

AHMED e RAFIQ (2002: 10), por outro lado, contemplam, entre outras coisas, a importância da integração, ao asseverarem que “*Marketing* interno é um esforço planejado usando-se um enfoque típico de *marketing* dirigido à motivação de empregados para implementação e integração de estratégias organizacionais voltadas à orientação ao cliente”. Já ARNETT, LAVERIE e MCLANE (2002) sugerem que as estratégias de MI podem melhorar a satisfação no trabalho e o orgulho de pertencer à organização, o que resulta em aumento do comportamento positivo do empregado.

Acreditamos que o MI é, na essência, um poderoso instrumento estratégico de gestão para a geração de realizações e felicidade no ambiente de trabalho. Quando empregado de maneira inteligente, propicia à empresa extrair todo o potencial de seus funcionários. Dessa forma, a empresa beneficia a si própria, aos seus colaboradores e, por extensão, aos seus clientes. O fluxo de trocas é teoricamente perfeito. A sua aplicação é condição *sine qua non* para as empresas que enxergam os seus funcionários não como simples objetos passíveis de descarte a qualquer sinal de dificuldade, mas como parceiros e sócios numa aceção mais ampla. É, em suma, uma

ferramenta-chave fundamental para o alcance das metas organizacionais e da perenidade do empreendimento num meio cada vez mais caótico. O MI tem, também, a potencialidade de facilitar a integração e convergência entre pessoas, departamentos e processos para uma missão básica: servir, o melhor possível, o cliente externo.

Identificadas as variáveis críticas e apresentadas algumas das diferentes interpretações que permeiam o campo dessa matéria, julgamos oportuno explicitar seu foco e objetivos.

4. ALGUMAS PALAVRAS SOBRE O FOCO E OS OBJETIVOS DO MI

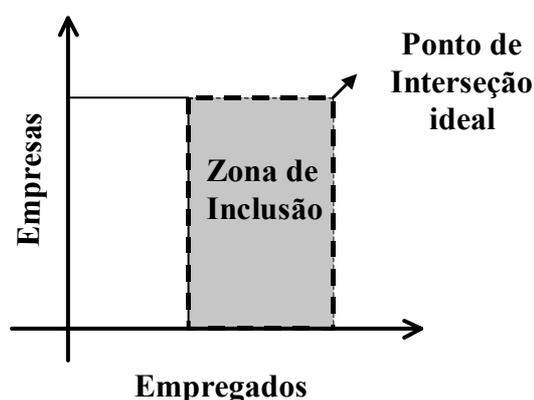
Como diz GRÖNROOS (1993), os focos interno e externo do EMKT caminham lado a lado. Ambos devem ser contemplados. A mesma preocupação também foi manifestada por FLIPO (1986). Já BERRY e PARASURAMAN (1991) esmiuçam os objetivos do MI ao expressarem a necessidade (1) de se encorajar o efetivo comportamento de *marketing*; (2) de se construir uma organização de profissionais de *marketing* dispostos e aptos a criar verdadeiros clientes para as empresas; e (3) de se desenvolverem estratégias voltadas para transformar empregados em verdadeiros clientes, ou seja, em funcionários satisfeitos com o trabalho. Portanto, o foco do MI poderá ser mais ou menos amplo dependendo do autor e da abordagem empregada. Entretanto, não se pode deixar de reconhecer que, no conjunto, as preocupações atinentes à teoria do MI são fundamentais às empresas. E a razão é muito simples: a empresa moderna necessita voltar-se tanto para o *front* externo quanto para o interno. A sua competência externa deverá ser igual ou maior que a interna. Do contrário, a sua sobrevivência estará profundamente ameaçada.

Posto isso, retomamos uma vez mais a questão do *link* entre RH e MI, que é crucial em todo o contexto desta análise. Assim, recorreremos a DUNNE e BARNES (2000), para os quais a perspectiva de MI (dentro de RH ou não) também foca o empregado, principalmente para o benefício dele, com base na crença de que tal procedimento beneficiará a firma e seus clientes.

Já para LAS CASAS (1999), várias das técnicas e ferramentas mercadológicas podem ser usadas em conjunto com a área de RH. Segundo ele, o MI busca satisfazer os clientes internos com o objetivo

de mantê-los motivados, muito embora o autor reconheça que nem sempre os desejos e necessidades dos empregados coincidem com os objetivos da empresa. Segue daí a importância de encontrar um ponto de equilíbrio entre as duas partes. Presentemente, percebemos que existe uma enorme diferença entre o que as empresas exigem dos seus empregados em termos de competência, qualificação e dedicação, e aquilo que lhes dão em retribuição (troca) em termos monetários e mesmo de satisfação no trabalho. Em decorrência disso há, portanto, uma enorme – assim denominamos – zona de inclusão (*gap*) a ser preenchida com políticas de RH, preferencialmente sob os auspícios do MI, que ressaltem a valorização humana e melhorem – no sentido lato – o produto-trabalho oferecido (ver Figura 3).

Figura 3: Expectativas e demandas no trabalho



Fonte: O autor

Com esse mesmo raciocínio, FOREMAN (2000: 130) argumenta que “A congruência de metas ocorrerá onde empregadores e empregados trabalham em direção dos mesmos objetivos, e onde essas partes percebem que haverá maior vantagem a ser desfrutada da cooperação”. Mas GRÖNROOS (1993), por seu turno, adverte que o EMKT, como estratégia de gerenciamento, deve focar no desenvolvimento dos empregados uma consciência de cliente, recomendação que, a nosso ver, não se pode absolutamente questionar. Nos tempos atuais, organizações que ainda não disseminam tal crença – independentemente do setor ao qual pertençam – estão criando sérias dificuldades para si mesmas.

Em contrapartida, CAHILL (1995) dá ênfase total ao ângulo externo ao ressaltar que as empresas

praticam MI a fim de proporcionar felicidade aos clientes externos com seus produtos e serviços; assim, na opinião dele, esses clientes voltarão a comprá-los. As opiniões, nesse aspecto, são convergentes, mas cada autor enfatiza um aspecto ou outro consoante sua linha de investigação. PIERCY e MORGAN (1991), por exemplo, relacionam as metas do plano de MI diretamente aos requisitos de implementação do plano de ME. Conseqüentemente, os tipos de metas a ser perseguidos dependem de circunstâncias particulares que poderão exigir a obtenção de suporte dos decisores-chave para o plano.

Além disso, toda uma série de medidas poderá ser acionada e terá implicações, segundo PIERCY e MORGAN (1991), como a necessidade de aquisição de pessoal e recursos financeiros, que poderão entrar em conflito com as políticas estabelecidas pela empresa, assim como com outras funções, como operações e departamento financeiro. Mas existem outras implicações, tais como: mudança de atitude e comportamento dos empregados e gerentes que estão trabalhando nas interfaces-chave com os clientes e distribuidores; ganhar comprometimento em fazer o plano de *marketing* funcionar; e, também, administrar mudanças incrementais na cultura empresarial com vistas na realização das ações necessárias para que o esforço seja bem-sucedido.

GLASSMAN e MCAFEE (1992) endossam, de uma certa forma, tal raciocínio, ao sustentarem que os empregados necessitam ser avaliados e recompensados de acordo com a sua contribuição para o alcance das metas de *marketing*. Recordamos que atualmente se faz largo uso dos planos de remuneração variável – pelo menos nas grandes empresas –, precisamente para a implementação de tais “amarrações”.

GRÖNROOS (1993), por sua vez, concentra a sua investigação no setor de serviços. Em função disso, a sua contribuição está atrelada a esse setor de atividade. Assim, as metas de EMKT estabelecidas por esse autor refletem tal experiência e envolvem: a ênfase na consciência para serviços e orientação para o cliente entre os empregados; *feedback* e informações contínuas aos empregados; e o *marketing*, aos empregados, de novos produtos, serviços e demais atividades relacionadas antes de seu lançamento externo. Contudo, boa parte dessas metas são perfeitamente aplicáveis – conforme já

propusemos anteriormente – aos empregados de empresas de outros setores.

BRUM (1998) vai um pouco mais além, ao considerar que o principal objetivo do EMKT é possibilitar a todos os funcionários uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, isto é: gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais ela atua. Entretanto, nessa consideração está ausente, em nossa opinião, a necessidade de se criarem ambientes de trabalho motivadores, humanizados e portadores de experiências agradáveis e enriquecedoras. Acreditamos que no objetivo mais amplo do MI tal preocupação não pode ser negligenciada. Os mais críticos poderão argumentar que ela é da alçada exclusiva da área de RH. Mas, como observamos, essa esfera também é pertinente aos programas de MI.

5. ATIVANDO O RELACIONAMENTO INTERNO

Considerando-se que todas as áreas funcionais necessitam do apoio e da assistência das outras áreas, quanto melhor as interfaces – estejam elas ou não formalmente mediadas pelos postulados do *marketing* integrado – mais eficientes e produtivas, indiscutivelmente, serão as relações, fluxos e trocas internas. Esse aspecto resgata a noção desenvolvida pela área de qualidade de se considerar a próxima operação como um cliente (*next operation as a customer*), teoria apropriada do MI e que, em síntese, baseia-se na concepção de que cada departamento dentro da empresa deve tratar os recipientes dos seus *outputs* como clientes internos, os quais deve prover com alta qualidade. KOTLER (1997) não menospreza esse tópico ao defender que tanto a qualidade total como o *marketing* são responsabilidade de todos – o que reforça a tese acima.

BROOKS, LINGS e BOTSHEN (1999) e LINGS (2000) destacam a importância do gerenciamento das relações entre clientes internos e seus fornecedores internos. A convicção desses pesquisadores em relação a tal abordagem é tão acentuada que, para eles, o conceito de fornecedor interno e cliente interno abarca todas as outras definições de MI. Concordamos parcialmente com os autores, pois entendemos que existem outros

elementos, além desses, a considerar no que tange à qualidade dos relacionamentos interdepartamentais.

Por sua vez, VAREY (1995) ressaltou a possibilidade de se melhorar esse relacionamento por meio da alteração das atitudes e comportamentos dos empregados nas suas interações com os clientes (internos ou não, em nossa opinião). Posteriormente, VAREY e LEWIS (1999) retomaram – e aperfeiçoaram – essa questão e concluíram que o MI, sob tal abordagem, funciona como um processo integrador inserido num sistema que encoraja relacionamentos de trabalho positivos numa forma desenvolvimental, apoiado num clima de cooperação e realização.

Mas, como afirmamos anteriormente, existem outros aspectos a considerar. Entre eles, destacamos a questão do respaldo interno. Nesse aspecto, o papel da alta e da média gerência é fundamental para a implementação eficaz dos programas. Profissionais nesse nível hierárquico têm, na prática, o poder de viabilizar ou não a adoção do MI. Não é por outra razão que muitos autores tratam da necessidade do suporte da Administração (entre eles, destacamos: RAFIQ e AHMED, 2000; THOMAZ, FARMER e WALLACE, 1991; BRUM, 1998; BEKIN, 1995; CERQUEIRA, 1999; GRÖNROOS, 1993).

Por outro lado, CHANG e KELLY (1994) exploraram a necessidade de aumentar a satisfação dos clientes externos, mas atrelaram-na ao melhoramento dos relacionamentos entre os clientes internos. Para tal fim, eles propuseram o mapeamento da cadeia interna usando a metáfora dos atletas de “corrida de revezamento”. Assim, identificam-se os relacionamentos e especifica-se quem passa o quê para quem. Segundo eles, esse procedimento ajuda a criar uma poderosa atmosfera de orientação ao cliente nas empresas. A lógica dessa proposta nos parece ser absolutamente cristalina: identificar e eliminar as disjunções sistêmicas. Nesse aspecto particular, AHMED e RAFIQ (2002: 9) enaltecem o MI ao considerá-lo como um mecanismo de redução de fricção interfuncional e superação da resistência à mudança. Tais características possibilitam, segundo eles, a ampliação das aplicações do MI para qualquer tipo de organização, seja de serviço ou não (ver também GUMMESSON, 2000).

HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY (2001), contudo, alertam para o fato de que a construção de

relacionamentos bem-sucedidos com consumidores e parceiros de aliança vai depender, em grande parte, da força e dos tipos de relacionamento erigidos com os funcionários e gerentes dentro das organizações. A observação é plenamente justificada considerando-se que os quadros internos nem sempre estão devidamente informados, preparados, envolvidos e, principalmente, motivados a dar o melhor de suas capacidades.

Um outro ponto crucial para o nosso estudo – e muitas vezes desprezado – é o da confiança. AHMED e RAFIQ (2002) afirmam que o MI é construído sobre a confiança. E eles estão absolutamente certos, pois, caso contrário, o MI passa a ser visto apenas como mais um instrumento de manipulação ou como forma de persuasão, como sugerem, aliás, FERRARESI e PEREIRA (2002).

Sensatamente, LEVERING (1997: 26) argumenta que

Um relacionamento de confiança entre empregador e os empregados é o alicerce de um excelente lugar para se trabalhar. [...] Mas dois outros tipos de relacionamentos revelam-se quase tão importantes quanto este. Primeiro, há o relacionamento do empregado com a função em si. Você pode considerar as tarefas que faz no trabalho como entediadas ou desafiadoras, sem importância ou socialmente significativas e assim por diante [...].

LEVERING (1997: 27) acrescenta também que

O outro relacionamento primordial no local de trabalho é aquele entre os empregados, incluindo gerentes. Ele determina a qualidade da comunidade existente no local de trabalho. Seus relacionamentos com os outros empregados podem variar desde o sentimento de que fazem parte de uma família, até a visão deles como inimigos com os quais está em guerra. [...] Na boa situação de trabalho, você aprecia estar com seus colegas. [...] Você se sente parte de uma comunidade harmoniosa, com ausência de ‘politicagem’, onde as pessoas ajudam umas às outras a se desenvolver e crescer pessoal e profissionalmente. Elas conseguem sentir-se com uma “família”.

Infelizmente, ainda se observa na prática empresarial muita inabilidade na geração de confiança no ambiente de trabalho e nas relações humanas. As atitudes e posturas, notadamente da direção, solapam – não raras vezes – anos de dedicação, empenho, esforço, e até o afeto dos empregados. A falta de transparência, a ausência de participação e autonomia, as intrigas e brigas pelo poder, as promessas não cumpridas, as decisões

incoerentes e o desrespeito aos empregados, enfim, são algumas das aberrações que, lamentavelmente, ainda se vêem nas empresas contemporâneas.

Não é por acaso que CHANLAT (1996) se refere às organizações – aliás, com cabal razão – como lugares propícios ao sofrimento, à violência física e psicológica, ao tédio e até ao desespero em todos os níveis hierárquicos. Em tais ambientes, os supostos sentimentos de admiração e orgulho que as pessoas poderiam cultivar pelas empresas às quais se vinculam são aniquilados. CHANLAT (2000) afirma que o mundo do *management* é refratário a tudo que evoca sentimento, emoção e afetividade. Do ponto de vista do MI, tudo isso é muito desastroso, pois a credibilidade, a imagem e a identificação podem ser irremediavelmente abaladas. E o que sobra é uma enorme desconfiança e ressentimento.

Administradores que acreditam no potencial do MI devem se empenhar para que os processos de troca com o público interno sejam justos e equânimes. Se o capital humano é, de fato, o grande diferencial estratégico, ou a vantagem competitiva sustentável, então encantá-lo por meio da oferta de um produto-trabalho – aí incluídos o ambiente e absolutamente tudo que lhe diz respeito – que lhe propicie sensações de valorização, satisfação profissional e mesmo felicidade nos parece indispensável. Entendemos que, sob a ótica do MI, a empresa deve ser um lugar de realizações e desenvolvimento humano. Do contrário, como esperar que pessoas infelizes tenham a adequada disposição para atender bem os seus clientes, sejam eles internos ou externos? Como exigir comprometimento dos funcionários com a realização das metas? Como, enfim, aspirar a bons resultados sob um clima organizacional corrosivo?

Para GUMMESSON (2000), numa relação em que todos ganham (*win-win*) – quando os empregados sentem que estão trabalhando para uma organização que lhes dá algo de volta, como, por exemplo, um salário razoável, incentivo e perspectivas de crescimento na carreira – estimulam-se motivação e *performance*. Portanto, executivos e gerentes têm à sua disposição uma ferramenta útil à geração de relacionamentos cujos dividendos (materiais ou não) podem ser desfrutados por todos.

6. PROBLEMAS EXISTENTES

Evidentemente, o MI apresenta uma série de problemas e dificuldades, especialmente na sua implementação. Por isso, é importante lembrar que a sua aplicação será tão eficiente quanto for o entendimento dos responsáveis por sua elaboração e execução. Lamentavelmente, ainda hoje muitos executivos desconhecem as potencialidades do MI. Essa deficiência poderia ser sanada por meio de sua inclusão nos currículos escolares de Administração, conforme propõem ADAMI e SILVEIRA (2002). Tal recomendação baseia-se num interessante estudo realizado por esses autores com 58 executivos de 34 das 50 empresas certificadas com a ISO 9000, filiadas à Federação das Indústrias de Santa Catarina (FIESC), onde se constatou que na cultura das empresas residem as causas das dificuldades de adoção do MI, assim como a relativa falta de conhecimento do tema por parte dos gestores de *marketing* e recursos humanos.

HIGGINS (1996) já enfoca outro eixo extremamente delicado: o crescimento dos empregos *part-time* e dos empregos temporários, que não apresentam benefícios e criam uma ameaça a longo prazo para a estrutura da sociedade sob a aparência de flexibilidade corporativa. A autora acrescenta que a lealdade do trabalhador – outrora tão valorizada – está sendo suplantada pelo cinismo e pela imparcialidade. HALAL (2000) e FLIPO (2000) desenvolveram, a propósito, raciocínio semelhante, ao recordarem que apesar das afirmações a respeito de *empowerment*, times, redes e outras concepções progressistas de administração, o que se viu na década passada nas empresas – e que não desapareceram neste começo de milênio, acrescentamos – foi uma onda brutal de *downsizing*, fusões, aquisições, reengenharias, mudanças *top-down* e extravagantes remunerações de executivos, que atingiram a credibilidade interna e mesmo o MI. Aliás, nesse sentido, o MI pode ser usado até em situações críticas, desde que haja transparência e empatia com os empregados.

HOGG e CARTER (2000), por seu turno, destacam um outro problema pertinente: o dos valores da organização. Ou seja, se estes não estão compatibilizados com a orientação de *marketing*, conseqüentemente todos os programas de MI fracassarão. A verdade é que parece incompreensível que uma organização que não

respeita os seus clientes tenha atenção para com o seu mercado interno.

A necessidade de a gerência reconhecer o fato de que nem todos os funcionários são iguais e que, portanto, não responderão da mesma maneira aos mesmos estímulos é colocada por CAHILL (1996). Para ele, se a administração realmente deseja implementar um programa de MI, provavelmente terá de elaborá-lo com suficiente flexibilidade, de modo a prover diferentes grupos de diferentes estímulos e benefícios. Evidentemente, a viabilização de um programa de tal magnitude exigirá muito bom senso e empenho. Claro também está que tal esforço não está indene à eventual ciúmeira dos grupos que se sentirem menosprezados ou insatisfatoriamente atendidos.

Infelizmente, muitas boas iniciativas acabam gerando um efeito desmotivacional exatamente por não conseguirem evitar transparecer supostos privilégios. Mas tecnicamente tal tarefa não é impossível. ROGERS (2002) reporta-se à experiência da Jetblue Airways, empresa aérea de Nova Iorque. A referida firma desenvolveu um *software* que lhe permite aprender quais são as capacidades, necessidades e preferências de cada funcionário em relação a, por exemplo, períodos de descanso e jornada flexível (500 pessoas trabalham em casa), sem falar no ambiente de trabalho, e depois aplicar os princípios *one-to-one* de gestão a eles.

A esta altura não poderíamos deixar de mencionar AHMED e RAFIQ (2002) e RAFIQ e AHMED (1993 e 2000), que listam vários problemas conceituais relacionados com o MI: (1) o “produto” vendido aos empregados pode ser considerado indesejável por eles ou possuir uma utilidade negativa; (2) improbabilidade de os empregados terem um leque de escolha de “produtos”, como se observa na situação externa; (3) em função da natureza contratual do emprego, os empregados podem ser coagidos a aceitar “produtos” que eles não desejam; (4) o custo de ter funcionários satisfeitos pode ser considerável; (5) a noção de “funcionários como clientes” pode dar origem ao problema da primazia das necessidades dos empregados sobre as dos clientes externos.

De uma certa forma, as observações pontuadas pelos referidos autores foram direta ou indiretamente tratadas ao longo deste ensaio. Frisamos, uma vez mais, que o MI não é a cura para

todas as idiosincrasias, anomalias e distorções das organizações, estruturais do sistema capitalista. Nesse sentido, a simples percepção da necessidade de tratar os funcionários como clientes – por mais imperfeitas que sejam as tentativas de equacionamento dessa questão – constitui, em si mesma, um avanço considerável. O fato de essa problemática não mais passar despercebida é, em nossa opinião, alvissareiro. E a busca de soluções adequadas será tão efetiva quanto o interesse demonstrado, os esforços empreendidos e a cultura empresarial, isto é, as próprias pessoas – não nos esqueçamos de que as empresas são dirigidas por seres humanos – o permitirem.

7. CONCLUSÃO

Atualmente, o administrador é confrontado com um número considerável de tecnologias de gestão que prometem muito mais do que cumprem. Separar o “joio do trigo” nesse cipoal de propostas altamente sedutoras não é tarefa lá muito fácil. As pressões por resultados expressivos, as complexidades crescentes do mundo do trabalho, a volatilidade do consumidor, os pleitos dos *stakeholders* e o ambiente caótico dos negócios têm sido desgastantes para os tomadores de decisões. Já que esse cenário não deverá mudar tão cedo, pelo menos dois grandes desafios são impostergáveis aos que estão na posição de comando: o de fidelizar o cliente externo e o de engajar os clientes internos. Estes, como aqueles, expressam necessidades e desejos perceptíveis que não podem ser desprezados.

As organizações realmente interessadas em obter *performances* acima da média e cumprir adequadamente a sua função social não podem desconsiderar seus parceiros internos. Devem ter sempre em mente a melhor maneira de criar produtos-trabalho que atraiam e encantem os clientes internos, assim como o ME faz em relação aos clientes externos. O MI, conforme mostramos ao longo deste texto, pode ser extremamente útil também à gestão intra-organizacional, uma vez que permeia pontos sensíveis das empresas, nem sempre contemplados de maneira apropriada.

Longe de representar a salvação para todos os males das organizações, repetimos, o MI constitui, assim nos parece, um meio eficaz pelo qual os administradores podem lidar satisfatoriamente com

processos, fluxos, trocas e relações entre pessoas no interior das empresas. A sua adoção conduz à retenção do principal patrimônio empresarial – isto é, as pessoas – e à satisfação no trabalho. Pessoas desmotivadas, desvalorizadas e infelizes, convenhamos, não podem contribuir para o sucesso de qualquer empreendimento.

Concluindo, vislumbramos no momento ao menos duas possibilidades para futuros estudos. A primeira, sob o enfoque interdepartamental, poderia focar a identificação e o diagnóstico dos pontos de relacionamento entre clientes e fornecedores internos que não funcionam a contento, e onde a filosofia do MI poderia intervir. A segunda, sob a ótica do produto-trabalho, poderia se concentrar em aspectos que eventualmente geram o que cunhamos de *demarketing* interno, ou seja, ações e atitudes – deliberadas ou não – da média e da alta gerência, que despertam sentimentos de decepção, frustração, queda de produtividade, entre outras coisas negativas, no ambiente de trabalho, precisamente a antítese do que prega a concepção do MI.

8. BIBLIOGRAFIA

ADAMI, J. B.; SILVEIRA, A. Endomarketing: aplicação do marketing interno nas maiores indústrias de Santa Catarina. In: ASSEMBLÉIA DO CLADEA – CONSELHO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37^a, *Anais do XXXVII CLADEA*. Porto Alegre: CLADEA, 2002.

AHMED, P.; RAFIQ, M. *Internal marketing: tools and concepts for customer-focused management*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002.

ARNETT, D. B.; LAVERIE, D. A.; McLANE, C. Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Ithaca: [s.n.], v. 43, n. 2, p. 87-96, April 2002.

BEKIN, S. F. *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.

BERRY, L. L. The employee as customer. *Journal of Retailing Banking*, Arlington: [s.n.], v. 3, n. 1, p. 33-40, 1981.

_____.; PARASURAMAN, A. *Marketing services: competing through quality*. New York: The Free Press, 1991.

_____. Services marketing starts from within. In: VAREY, R. J.; LEWIS, B. R. (Orgs.). *Internal marketing: directions for management*. London: Routledge, 2000.

BOGMANN, I. M. *Marketing de Relacionamento*. São Paulo: Livraria Nobel, 2000.

BROOKS, R. F.; LINGS, I. N.; BOTSCHEN, M. A. Internal marketing and customer driven wavefronts. *The Services Industries Journal*, London: Frank Cass, v. 19, n. 4, p. 49-67, Oct. 1999.

BRUM, A. de M. *Endomarketing*. Porto Alegre: L&PM, 1998.

CAHILL, D. J. The managerial implications of the learning organization: a new tool for internal marketing. *The Journal of Services Marketing*, Santa Barbara: [s.n.], v. 9, n. 4, p. 43-51, 1995.

_____. *Internal marketing: your company's next stage of growth*. New York: The Haworth Press, Inc., 1996.

CARUANA, A.; CALLEYA, P. The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *The International Journal of Bank Marketing*, Bradford: [s.n.], v. 16, n. 3, p. 108-116, 1998.

CERQUEIRA, W. *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

CHANG, R. Y.; KELLY, P. K. *Satisfying internal customers first!* Califórnia: Richard Chang, 1994.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

_____. *Ciências Sociais e management: reconciliando o econômico e o social*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

- DUNNE, P. A.; BARNES, J. G. Internal marketing: a relationships and value-creation view. In: VAREY, R. J.; LEWIS, B. R. (Orgs.). *Internal marketing: directions for management*. London: Routledge, 2000.
- EWING, M. T.; CARUANA, A. An internal marketing approach to public sector management: the marketing and human resources interface. *The International Journal of Public Sector Management*, Bradford: [s.n.], v. 12, n. 1, p. 17-29, 1999.
- FERRARESI, A. A.; PEREIRA, H. J. Marketing interno: uma ferramenta de persuasão ou de aprendizagem organizacional. ASSEMBLÉIA DO CLADEA – CONSELHO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37ª, *Anais do XXXVII CLADEA*. Porto Alegre: CLADEA, 2002.
- FLIPO, J. P. Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies. *European Journal of Marketing*, Bradford: [s.n.], v. 20, n. 8, p. 5-14, 1986.
- _____. Effectiveness implies leaving myths aside. In: VAREY, R. J.; LEWIS, B. R. (Orgs.). *Internal marketing: directions for management*. London: Routledge, 2000.
- FOREMAN, S. K. Get close to the internal customer or keep your distance? In: VAREY, R. J.; LEWIS, B. R. (Orgs.). *Internal marketing: directions for management*. London: Routledge, 2000.
- FREITAS, H. M. R. de; BECKER, J. L.; CARAVANTES, G. R. Marketing interno: a força do gerente. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: FGV, v. 28, n. 2, p. 15-29, abr.-jun. 1994.
- GLASSMAN, M.; MCAFEE, B. Integrating the personnel and marketing functions: the challenge of the 1990s. *Business Horizons*, Greenwich: [s.n.], v. 35, n. 3, p. 52-59, May-June 1992.
- GREENE, W. E.; WALLS, G. D.; SCHREST, L. J. Internal marketing the key to external marketing success. *The Journal of Services Marketing*, Santa Barbara: [s.n.], v. 8, n. 4, p. 5-13, 1994.
- GRÖNROOS, C. Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- GUILTINAN, J. P.; PAUL, G. W. *Marketing Management Strategies and Program*. 5. ed. New York: McGraw-Hill Inc., 1994.
- GUMMESSON, E. Implementation requires a relationship marketing paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale: [s.n.], v. 26, n. 3, p. 242-249, 1998.
- _____. Internal marketing in the light of relationship marketing and network organizations. In: VAREY, R. J.; LEWIS, B. R. (Orgs.). *Internal marketing: directions for management*. London: Routledge, 2000.
- HALAL, W. E. From hierarchy to enterprise: internal markets are the foundation for a knowledge economy. In: VAREY, R. J.; LEWIS, B. R. (Orgs.). *Internal marketing: directions for management*. London: Routledge, 2000.
- HARREL, G. D.; FORS, M. F. Marketing services to satisfy internal customers. *Logistics Information Management*, Bradford: [s.n.], v. 8, n. 4, p. 22-27, 1995.
- HIGGINS, S. H. Towards taming the labor-management frontier: a strategic marketing framework. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, v. 15, n. 4, p. 475-485, April 1996.
- HOGG, G.; CARTER, S. Employee attitudes and responses to internal marketing. In: VAREY, R. J.; LEWIS, B. R. (Orgs.). *Internal marketing: directions for management*. London: Routledge, 2000.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.
- JOSEPH, W. B. Internal marketing builds service quality. *Journal of Health Care Marketing*, Chicago: [s.n.], v. 16, n. 1, p. 54-59, Spring 1996.

KOTLER, P. *Marketing para organizações que não visam lucro*. São Paulo: Editora Atlas, 1988.

_____. *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation e Control*. 9. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1997.

_____.; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

LAS CASAS, A. L. *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos*. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

LEVERING, R. *Um excelente lugar para se trabalhar*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997.

LINGS, I. N. Internal marketing and supply chain management. *The Journal of Services Marketing*, Santa Barbara: [s.n.], v. 14, n. 1, p. 27-43, 2000.

PIERCY, N.; MORGAN, N. Internal marketing – the missing half of the marketing programme. *Long Range Planning*, Great Britain: [s.n.], v. 24, n. 2, p. 82-93, 1991.

RAFIQ, M.; AHMED, P. K. The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, [s. l.: s.n.], v. 9, n. 8, p. 219-32, 1993.

_____. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *The Journal of Services Marketing*, Santa Barbara: [s.n.], v. 14, n. 6, p. 449-463, 2000.

ROGERS, M. A Jetblue dá a seus funcionários um tratamento de primeira classe. Disponível em: <http://www.1to1.com.br/divulgue_newsletter2002_1107.php3>. Acesso em: 07 nov. 2002.

THOMAS, R. K.; FARMER, E.; WALLACE, B. The importance of internal marketing: the case of geriatric services. *Journal of Health Care Marketing*, Chicago: [s.n.], v.11, n. 1, p. 55-58, March 1991.

VAREY, R. J. Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges.

International Journal of Service Industry Management, Bradford: [s.n.], v. 6, n. 1, p. 40-63, 1995.

_____. A broader conception of internal marketing: a social constructionist perspective. In: : VAREY, R. J.; LEWIS, B. R. (Orgs.). *Internal marketing: directions for management*. London: Routledge, 2000.

_____.; LEWIS, B. R. A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, Bradford: [s.n.], v. 33, n. 9/10, p. 926-944, 1999.

ZENONE, L. C. Marketing de Relacionamento. In: LAS CASAS, A. L. (Org.). *Novos Rumos de Marketing*. Editora Atlas: 2001.