

## **Marketing Interno e Gestão de Pessoas: Estudos de Caso em Empresas de Serviços**

### **Internal Marketing and Human Resource Management: Case Studies in Service Organizations**

Marcus Wilcox Hemais

Doutorado em Administração pelo Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro

Professor do Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil

mhemais@gmail.com

Lucia Barbosa de Oliveira,

Graduação e Mestrado em Administração

Professora Adjunta da Faculdades Ibmecc, Rio de Janeiro, Brasil

lucia.oliveira@ibmecrj.br

Letícia Moreira Casotti

Mestrado e Doutorado pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ

Professora Adjunta e Vice-Diretora de Pesquisa do Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil

leticia@coppead.ufrj.br

Editor Científico: José Edson Lara  
Organização Comitê Científico  
Double Blind Review pelo SEER/OJS  
Recebido em 11.07.2013  
Aprovado em 26.08.2013



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

## RESUMO

O conceito de marketing interno surgiu em empresas de serviços nos Estados Unidos como forma de estimular os empregados a melhorar a qualidade na prestação de serviços. Com o tempo, implementação de estratégias, gestão da mudança e orientação para o mercado foram incorporados ao conceito (Berry, 1987; Rafiq & Ahmed, 2000). Em todos esses aspectos, o empregado ocupa um papel de destaque, evidenciando uma possível convergência entre ações de marketing interno e práticas de gestão de pessoas. Nesse sentido, o presente estudo teve por objetivo analisar como a relação entre marketing interno e gestão de pessoas tem ocorrido na prática empresarial. Para tanto, foram conduzidos dois estudos de caso em empresas de serviços que declaradamente adotavam ações de marketing voltadas a seus empregados. Os resultados permitiram observar que essa relação ocorria por meio de diferentes atividades de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão do desempenho e recompensas.

**Palavras chave:** Marketing Interno. Endomarketing. Gestão de Pessoas. Serviços.

## ABSTRACT

The internal marketing concept emerged in North-American service companies as a way to encourage employees to improve the quality of their services. Over time, strategy implementation, change management and market orientation have been incorporated into the concept (Berry, 1987; Rafiq & Ahmed, 2000). In all these aspects, the employee occupies a prominent role, suggesting a possible convergence between internal marketing actions and human resource management practices. Therefore, in order to examine how such relationship occurs in practice, we conducted two case studies in service businesses that reportedly had adopted internal marketing initiatives. Results showed that this relationship took place through different activities of recruitment and selection, training and development, performance management and compensation.

**Keywords:** Internal Marketing. Human Resource Management. Services.

## 1 INTRODUÇÃO

Tradicionalmente, o foco da literatura de marketing era limitado à relação que as organizações tinham com seus clientes externos. Essa visão começou a mudar a partir do entendimento de que as trocas internas entre organização e empregados eram tão relevantes para o marketing quanto as externas (Berry, 1987). Isso resultou em uma maior atenção às relações dentro das empresas, já que estas afetavam o sucesso das interações com os mercados externos (Berry, 1987; George, 1990; Greene, Walls, & Schrest, 1994; Grönroos, 1995; Kotler & Armstrong, 1999; Papasolomou-Doukakis, 2003).

O conceito de marketing interno emergiu nos Estados Unidos, no final da década de 1970 e, desde então, vem passando por diversas transformações e redefinições (Berry, 1987). Inicialmente, o conceito despontou como uma forma de melhorar a qualidade dos serviços através da ênfase nos empregados da empresa (Berry, 1987), com o objetivo de criar um ambiente no qual a consciência sobre o consumidor proliferasse na organização (Caruana & Calleya, 1998). Mais recentemente, o marketing interno passou a ser percebido como um veículo para a implementação de estratégias nas organizações, por meio do gerenciamento dos empregados (Rafiq & Ahmed, 2000).

Como o marketing interno impacta diretamente os empregados da empresa, visando torná-los mais orientados para o mercado e mais atentos às necessidades dos clientes, sua adoção ganha importância para as organizações, especialmente as de serviços, em que a interação do empregado com o cliente tende a ser maior. Isso se reflete em estudos nacionais e internacionais, tais como os de Collins e Payne (1991), Saiz (2000) e Barbosa e Oliveira (2002), que sugerem que o marketing interno pode ser usado nas práticas de gestão de pessoas.

Em alguns casos, o marketing interno pode ser considerado um diferencial. No estudo de Casotti, Porcaro e Suarez (2005), a empresa pesquisada figurava havia três anos consecutivos entre as cem melhores empresas para se trabalhar, de acordo com o ranking elaborado pela revista *Exame*. Em suas práticas de gestão de pessoas – atração, treinamento, avaliação de desempenho, recompensa e comunicação interna – foram identificadas ações de marketing interno.

Nesse sentido, o presente estudo teve por objetivo analisar como a relação entre marketing interno e gestão de pessoas tem ocorrido na prática empresarial. Para tanto, foram conduzidos dois estudos de caso em empresas de serviços que declaradamente adotavam ações de marketing interno. O estudo de caso foi escolhido como abordagem de pesquisa por permitir o entendimento e o detalhamento de situações com grande riqueza de detalhes (Yin, 2003).

Mais especificamente, buscou-se avaliar como o marketing interno se refletia nos processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração – considerados centrais na gestão de pessoas. Além da reconhecida importância do tema para a prática empresarial (Rafiq & Ahmed, 2000), a escassez de estudos empíricos voltados à realidade brasileira confere relevância ao presente trabalho.

Nas próximas duas seções são apresentadas as bases teóricas que orientaram a condução da pesquisa. A seção seguinte trata dos aspectos metodológicos e, em seguida, os casos em questão são analisados de forma individualizada. O trabalho se encerra com as considerações finais.

## **2 O CONCEITO DE MARKETING INTERNO: ORIGENS E DEFINIÇÕES**

O conceito de marketing interno surgiu tendo como principal preocupação a satisfação das necessidades dos empregados. O alcance desse objetivo seria possível por meio de ações de marketing adotadas internamente, a fim de cultivar o comprometimento do empregado com a organização (Caruana & Calleya, 1998) e desenvolver uma visão voltada ao cliente externo. Inicialmente, o ímpeto por trás da criação do conceito foi a preocupação das empresas em manter um alto grau de consistência na entrega de seus serviços. O fato de o pessoal de contato se envolver diretamente com os consumidores no ato da venda ou prestação do serviço tornava essencial que estes fossem sensíveis às necessidades dos clientes (Rafiq & Ahmed, 1993).

As pesquisas nesse campo trouxeram importantes evidências de que a satisfação do cliente na hora da compra dependia, em grande medida, da boa interação com os empregados da linha de frente. Ao mesmo tempo, verificou-se que a satisfação dos empregados contribuía para a satisfação dos clientes (Henry, 1994;

Schneider & Bowen, 1995). A essa relação de interdependência entre a satisfação do empregado e a do consumidor foi dado o nome de “espelho de satisfação” (Heskett, Sasser, & Schlesinger, 2002).

Embora a importância do marketing interno tenha sido reconhecida na literatura acadêmica, não se pode dizer que exista um significado universal para o conceito (Gounaris, 2006; Lings & Greenley, 2005; Varey, 1995). Uma definição amplamente utilizada é a de Berry e Parasuraman (1995, p.179), segundo os quais marketing interno envolve “atrair, desenvolver, motivar e reter empregados qualificados com produtos-trabalhos que satisfaçam suas necessidades”. Entendido como uma “filosofia que trata os funcionários como clientes”, a principal preocupação do marketing interno seria a satisfação do empregado, seu desenvolvimento e valorização. Esta visão também é compartilhada por autores tais como Tansuraj, Randall, & McCullough (1988), Kotler e Armstrong (1999) e Boone e Kurtz (2002).

Outra linha bastante aceita é a que define marketing interno como uma estratégia de gestão, cujo foco é desenvolver nos empregados uma consciência do cliente (George, 1990; Grönroos, 1995). O objetivo seria assegurar que os empregados, em todos os níveis organizacionais, compreendam o negócio e suas várias atividades e garantir que estes estejam preparados e motivados para agir de forma orientada para os serviços.

Enquanto Berry e Parasuraman (1995) acreditam que o empregado deva ser motivado e valorizado (ao ser tratado como um “cliente interno”) e suas necessidades satisfeitas, George (1990) e Grönroos (1995) têm uma visão diferente. Estes autores destacam que somente a motivação seria insuficiente para o alcance de resultados superiores, e apontam para a necessidade de se criar uma orientação para o mercado.

Outra interpretação para o conceito de marketing interno é a de Piercy e Morgan (1991), associado ao desenvolvimento de um programa de marketing focado no público interno, similar e paralelo ao programa de marketing externo. Esta proposta se baseia no entendimento de que, para implementar estratégias de marketing externo, são necessárias mudanças dentro da organização, seja na alocação de recursos, na estrutura ou até mesmo na cultura organizacional. Na visão dos autores, o programa de marketing interno é a “metade que faltava” do

programa de marketing externo e deveria envolver não apenas aspectos motivacionais e de foco no cliente, mas também ferramentas de promoção de mudanças organizacionais que eventualmente sejam necessárias à consecução da estratégia empresarial (Piercy & Morgan, 1991). Essa interpretação também se mostra alinhada à de Pizzinatto, Pizzinatto, Giuliani e Pizzinatto (2005) e de Silva, Zaltzman, Pinto e Greve (2001).

A falta de uma definição universalmente aceita e a existência de diversas abordagens têm feito com que o marketing interno venha sendo relacionado a outros conceitos, como o de *empowerment* (Bansal, Mendelson, & Sharma, 2001), e outras áreas, como comunicação (Papasolomou-Doukakis, 2002) e gestão de pessoas (Collins & Payne, 1991; Pitt & Foreman, 1999). Essa amplitude de relações e definições é, inclusive, uma das críticas ao marketing interno, criando confusão sobre o que esta atividade efetivamente representa, e o que, como, e quem deve desenvolvê-la (Rafiq & Ahmed, 2000). Além disso, argumenta-se que, por dar foco às necessidades dos empregados, tiraria a atenção da empresa de seu verdadeiro cliente, o externo (Cahill, 1995).

A relação entre marketing interno e recursos humanos tem gerado questionamentos sobre o quanto o primeiro não seria, simplesmente, um confuso misto de atividades ligadas à gestão de pessoas (Ewing & Caruana, 1999). Isto pode ser verificado, por exemplo, quando Bennett e Barkensjo (2005, p. 253) descrevem marketing interno como “um apanhado de políticas e procedimentos de recursos humanos”. Embora se identifique laços próximos entre essas duas áreas, parece haver mais do que uma simples sobreposição de funções. O marketing interno defende abordagens que são complementares às de gestão de pessoas, conforme será discutido na próxima seção.

### **3 A RELAÇÃO ENTRE MARKETING INTERNO E GESTÃO DE PESSOAS**

Na visão de Grönroos (1995), marketing interno deve ser encarado como um conceito “guarda-chuva”, que engloba sob sua responsabilidade diversas atividades internas à organização. Tal conceituação pode ser percebida também nos trabalhos de autores como Berry e Parasuraman (1995) e Bansal *et al.* (2001), segundo os quais as atividades de um programa de marketing interno estariam muito próximas das políticas e práticas tradicionalmente atribuídas à gestão de pessoas.

De acordo com tais concepções, o marketing interno oferece uma nova abordagem, complementar à de gestão de pessoas, pois busca o desenvolvimento de uma orientação para o mercado em todos na organização, resultando no interesse dos empregados por clientes e marketing (Grönroos, 1995). De acordo com Narver e Slater (1990), considerados importantes autores sobre o tema (Pandelica, Pandelica, & Dumitru, 2009), orientação para o mercado é uma filosofia cuja finalidade é criar valor superior para os clientes, resultando num melhor desempenho das organizações.

A literatura de gestão de pessoas também sugere que ações de marketing interno podem levar a melhores resultados organizacionais (Bansal *et al.*, 2001; Gounaris, 2008). Isso seria feito a partir da incorporação da abordagem de orientação para o mercado em diferentes práticas da empresa. Por exemplo, a capacitação e o treinamento contínuos seriam essenciais para que a organização alcance seus objetivos, visto que a percepção de domínio da função contribuiria para a motivação e a autoestima dos empregados (Berry, 2001). Ao incorporar conceitos de marketing interno a essa prática, a organização estaria treinando seus empregados não somente para o trabalho em si (Collins & Payne, 1991), mas também para lhes mostrar como essas atividades impactam o desempenho da organização (Grönroos, 1981).

Outro processo em que marketing interno e gestão de pessoas convergem é no de recrutamento e seleção. Deficiências no processo de seleção seriam uma das principais causas de serviços medíocres e alta rotatividade de empregados (Berry & Parasuraman, 1995; Berry, 2001). No Brasil, esse quadro parece ainda ser agravado em função da baixa qualificação da mão de obra (Carvalho, Faria, & Carvalho, 2003; Leite & Casotti, 2002).

Em diversas empresas, o processo de recrutamento e seleção é demasiadamente simples, não havendo uma organização prévia das etapas a serem realizadas (Gardner, 2010). É comum que poucos empregados sejam encarregados de conduzi-las, que o perfil do profissional a ser contratado não seja claramente definido, e que somente a área de recursos humanos assuma a responsabilidade por tais tarefas, quando recomenda-se também o envolvimento da área demandante (Berry & Parasuraman, 1995). A perspectiva de marketing interno defende que uma

boa contratação depende de uma descrição detalhada da função, das atividades a serem desempenhadas e das habilidades necessárias para sua execução. Tal descrição deveria, ainda, ser feita a partir das expectativas dos clientes, pois o que estes desejam tende a influenciar fortemente o perfil desejado de um candidato à vaga (Schneider & Bowen, 1995).

Com relação ao processo de avaliação de desempenho, tanto a literatura de gestão de pessoas como a de marketing interno defendem a necessidade de inclusão de medidas de satisfação de clientes, quando se tratarem de empregados da linha de frente (Schneider & Bowen, 1995). Além disso, um sistema de avaliação deveria (1) ser coerente com o treinamento oferecido ao empregado, (2) estar alinhado ao papel que o empregado deve desempenhar, (3) ser compreendido pelos empregados, (4) ser aplicado de forma homogênea a todos, (5) ser frequente, para não sofrer a influência de um resultado muito bom ou muito ruim, (6) usar métodos diversificados, para captar múltiplas perspectivas sobre o desempenho do serviço, e (7) permitir a participação ativa dos próprios avaliados (Berry & Parasuraman, 1995).

Já os sistemas de recompensa que adotam uma perspectiva de marketing interno deveriam, segundo Berry e Parasuraman (1995), seguir cinco recomendações. Primeiramente, enfatizar o positivo, premiar e comemorar o sucesso – e não punir o erro. Em segundo lugar, recompensar não somente o indivíduo, mas também a equipe como um todo, a fim de incentivar o trabalho conjunto. Deveria, ainda, abranger a organização em sua totalidade, e não somente a linha de frente, pois todos prestam algum serviço a alguém. Em quarto lugar, usar métodos diversificados de premiação. E, por fim, incluir o reconhecimento sincero, pois isso é um motivador eficaz. Essas duas últimas recomendações também são destacadas por Schneider e Bowen (1995) e, em seu conjunto, se alinham ao que sugere a literatura em gestão de pessoas (Pfeffer, 1998).

Em resumo, o marketing interno deve ser entendido como complementar às atividades de gestão de pessoas, permitindo a disseminação da orientação para o mercado junto aos empregados (Rafiq & Ahmed, 1993). Ainda que a literatura sugira uma integração entre marketing interno e gestão de pessoas, essa relação ainda não parece ser evidente na prática empresarial. Os dois casos apresentados nesse estudo buscam lançar luz sobre essa questão.

#### 4 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

A literatura nacional sobre marketing interno, também chamado de *endomarketing* (Bekin, 2004), ainda é escassa. Os trabalhos de Chiesa (2001), Barbosa e Oliveira (2002), Casotti *et al.* (2005), Zamberlan *et al.* (2007) e de Santos & Nakalski (2008) representam notáveis exceções. Frente a essa realidade e tendo em vista os objetivos da pesquisa, optou-se pela realização de estudos de caso, um método de pesquisa qualitativa que permite o aprofundamento e o detalhamento de situações que não seriam possíveis em outros tipos de pesquisa, especialmente os de caráter quantitativo. Além disso, cumpre destacar sua ampla utilização em estudos no campo da administração (Yin, 2003).

Definiu-se que o universo de pesquisa seria constituído de empresas dos setores de seguros e de capitalização, escolhidos por serem bastante concorridos, contando com uma quantidade expressiva de empresas, e por terem no relacionamento continuado com o cliente um importante fator de sucesso. Além disso, são, ao mesmo tempo, marcados por um grande número de reclamações registradas em órgãos de defesa do consumidor no país. De acordo com o Procon de São Paulo, em 2012 o setor de seguros de saúde ficou em oitavo lugar no ranking de queixas de consumidores junto àquele órgão. Além disso, dados da Confederação Nacional das Empresas de Seguros mostram que o volume de reclamações registradas por clientes nas ouvidorias das seguradoras cresceu 167% entre 2006 e 2010 (Infomoney, 2010; Scrivano, 2013). Considerou-se, portanto, que ações de marketing interno nesses contextos poderiam ser mais evidentes, associadas a um esforço de melhoria da relação das empresas com seus clientes. Além disso, visando a obtenção de um leque mais rico de informações, conforme recomendado em pesquisas qualitativas (Creswell, 2010), foram escolhidas empresas que declaradamente adotassem ações de marketing interno.

Inicialmente, um total de dez empresas, sendo sete de seguros e três de capitalização, foram contatadas, por serem consideradas as mais representativas dentro de cada setor. O endereço eletrônico de profissionais dessas empresas foi obtido por meio de indicações de profissionais dos respectivos setores e no *website* da Academia Nacional de Seguros e Previdência. Das dez empresas contatadas, nove responderam, porém somente sete foram consideradas aptas a participar, por

possuírem programas de marketing interno. Em seguida, foram feitos contatos telefônicos para agendamento das entrevistas. Ao final desse processo, duas empresas concordaram em participar, sendo uma de capitalização e a outra de seguros.

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas em profundidade com executivos e com empregados de ambas as empresas. Optou-se por entrevistar representantes dos dois grupos, visto que o primeiro tem a responsabilidade pelo desenvolvimento das ações de marketing interno, e o segundo por ser o foco dos esforços de marketing interno.

Inicialmente, havia sido considerada a participação de quatro executivos de cada empresa, das áreas de Marketing, Recursos Humanos, Comunicação e Produtos, pois se acreditava que estas teriam envolvimento com ações de marketing interno. Porém, verificou-se que, nos dois casos estudados, as atividades de comunicação eram exercidas ou por Marketing ou por Recursos Humanos, dependendo da empresa. A área de Produtos ou não se envolvia (empresa B) ou era subordinada à área de Marketing (empresa A). Ao final, foram entrevistados três executivos da empresa A e dois da empresa B, pois foram os que se mostraram mais acessíveis a participar da pesquisa.

Os empregados entrevistados foram apontados pelas empresas, porém com a solicitação dos pesquisadores de que fossem de áreas e cargos diferentes, a fim de que se pudesse obter maior abrangência de visão sobre o marketing interno praticado pela empresa. Ao todo, foram entrevistados sete funcionários de cada empresa. De acordo com Yin (2003), o número de entrevistados de um estudo de caso não deve se basear em lógicas tradicionais de amostras, por isso os critérios relacionados ao tamanho da amostra são irrelevantes.

A Figura 1 mostra o perfil dos entrevistados, identificados apenas pelo cargo que ocupam para garantir sua confidencialidade. As empresas participantes receberam as denominações Empresa A e Empresa B.

Figura 1 – Entrevistados

<b>Empresa A</b>
<b>Executivos</b>
Diretor de marketing
Gerente de marketing
Gerente de recursos humanos
<b>Empregados</b>
Analista de marketing
Analista de recursos humanos
Analista de tecnologia de informação
Chefe da contabilidade
Chefe de área de patrimônio
Operador de relacionamento com cliente
Supervisor de relacionamento com cliente
<b>Empresa B</b>
<b>Executivos</b>
Gerente de eventos e endomarketing
Superintendente de treinamento e desenvolvimento
<b>Empregados</b>
Analista de atendimento
Analista de CRH (customer relationship hardware)
Analista de CRM (customer relationship management)
Analista de marketing
Coordenador de suporte ao usuário
Gerente de contratos
Secretária da vice-presidência

As entrevistas foram conduzidas a partir de dois roteiros, um para executivos e outro para empregados, desenvolvidos a partir do referencial teórico da pesquisa. Após a revisão dos principais tópicos associados ao tema, foi feito um esforço de sumarização dos conceitos-chave abordados na literatura, o que serviu de base para o desenvolvimento das questões do roteiro e para a análise dos dados. A Figura 2 destaca os conceitos, autores e justificativas que evidenciam sua importância para um programa de marketing interno.

Figura 2 – Principais conceitos de marketing interno

<i>Conceito</i>	<i>Autores</i>	<i>Justificativa</i>
Marketing interno	Rafiq & Ahmed, 2000.	Não há uma definição única ou consensual sobre o que é marketing interno, o que deve ser feito, como fazer e quem deve fazê-lo.
Satisfação e motivação	Berry, 1981; Berry & Parasuraman, 1995.	Uma das principais funções do marketing interno é satisfazer e motivar empregados, para que isso se reflita nos resultados da empresa.
Orientação de mercado e satisfação do cliente	Grönroos, 1995.	O marketing interno deve estimular a orientação de mercado nos empregados, de forma que todos trabalhem em prol da satisfação do cliente externo.
Coordenação interfuncional e integrada	Varey & Lewis, 1999.	O marketing interno não deve ser tratado como uma função especializada e deve ser gerenciado por uma coordenação interfuncional e integrada.
Comunicação interna	Papasolomou-Doukakis, 2002.	A comunicação interna busca reforçar a orientação para o mercado e estimular determinados comportamentos por parte dos empregados, partindo do pressuposto de que estes também têm necessidades que precisam ser satisfeitas.
Treinamento	Grönroos, 1995; Caruana & Calleya, 1998.	Dentro de um contexto de marketing interno, o treinamento deve oferecer aos funcionários uma visão de mercado, um foco no cliente.
Recrutamento e seleção	Berry & Parasuraman, 1995; Schneider & Bowen, 1995.	Dentro de um contexto de marketing interno, a área de recrutamento e seleção deve buscar candidatos que melhor possam atender às expectativas dos clientes.
Avaliação de desempenho e recompensas	Berry & Parasuraman, 1995.	A avaliação de desempenho deve medir a contribuição do empregado para a estratégia da empresa; as recompensas devem ser dadas aos desempenhos que levam à direção pretendida pela empresa e devem ser utilizados métodos diversificados de recompensa.

Todas as entrevistas foram gravadas, com o devido consentimento dos participantes, e posteriormente transcritas. De acordo com os objetivos estabelecidos, os dados foram tratados qualitativamente, com o apoio do software Atlas/ti 4.0. Esta ferramenta tem sido bastante utilizada em pesquisas qualitativas, uma vez que facilita o trabalho de codificação, que consiste na associação entre categorias e segmentos das entrevistas, e de análise, ao permitir a comparação de segmentos de uma mesma categoria e a criação de notas de análise ou *memos* (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2003). MacMillan e Koenig (2004) alertam que os *softwares* de análise de dados qualitativos são ferramentas para auxiliar o pesquisador e não devem ser confundidos com o método de análise em si. O uso do Atlas/ti 4.0 nesse estudo contribuiu para o trabalho de organização, análise e

interpretação das informações obtidas nas entrevistas.

## 5 ANÁLISE DOS CASOS

A análise das empresas estudadas será apresentada separadamente, porém seguindo a mesma estrutura. Na primeira parte, consta uma breve introdução sobre a empresa e sua interpretação de marketing interno. Na segunda parte, discute-se como ocorria a relação entre marketing interno e gestão de pessoas nos processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração.

### 5.1 A Empresa A e o Conceito de Marketing Interno

A empresa A atua no setor de capitalização há mais de setenta anos, podendo ser considerada a primeira desse ramo no Brasil. As ações de marketing interno desenvolvidas pela empresa eram de responsabilidade das gerências de marketing e de recursos humanos. Configura-se, portanto, uma coordenação interfuncional, conforme Varey (1995) acredita ser o ideal. Os principais objetivos são satisfazer os empregados (dentro e fora do ambiente de trabalho), fornecer informações sobre os negócios da empresa e motivá-los a participar mais ativamente de seu dia a dia.

A gente monta um calendário [de ações de marketing interno] que envolve duas coisas, uma parte que a gente chama de qualidade de vida, de palestras, de eventos de qualidade de vida, no sentido de deixar a pessoa muito à vontade, e de benefícios para essas pessoas. A outra parte, entre aspas, seria mais séria, que é uma parte em que envolve o produto da empresa, os negócios da empresa, as nossas dificuldades, as nossas estratégias. (Gerente de marketing)

Por outro lado, as iniciativas de marketing interno não parecem estar voltadas à orientação de mercado, embora algumas iniciativas tentem desenvolver este foco no cliente, tais como o projeto de certificação ISO. Esta não associação do conceito de marketing interno à orientação de mercado diverge do que preconizam George (1990) e Grönroos (1995), pois, segundo os autores, este deveria ser um dos focos prioritários. O relato do diretor de marketing ilustra esta visão:

A empresa nunca esteve muito focada para endomarketing na concepção da palavra, ou seja, você motivar as pessoas de dentro da companhia para se relacionar, objetivando negócios para a

empresa. (Diretor de marketing)

Desta forma, a conceituação que mais se assemelha ao marketing interno da empresa A é a de Berry e Parasuraman (1995), pois objetiva, acima de tudo, a motivação, a satisfação e a valorização dos funcionários.

## 5.2 Ações de Marketing Interno e Práticas de Gestão de Pessoas na Empresa A

O processo de recrutamento e seleção é feito na medida em que surgem novas vagas. A gerência de recursos humanos atua em conjunto com a gerência que necessita do novo empregado no delineamento do perfil desejado. São três as etapas de seleção, sendo a última, a de entrevistas com os candidatos pré-selecionados, realizadas pela chefia da gerência demandante.

A base deste processo e o proposto por Berry e Parasuraman (1995) contém semelhanças e diferenças. Para os autores, o perfil dos candidatos deve ser criado a partir de expectativas dos clientes e os candidatos pré-selecionados devem ser entrevistados em diversas ocasiões. O relato da gerente de recursos humanos demonstra como ocorria esse processo na empresa A.

Quando surge uma vaga, o gestor da área é que tem que pedir para deflagrar o processo de recrutamento, ou seja, para o preenchimento da vaga. Aí, a analista da nossa área, junto com esse gestor, delineia um perfil em termos de formação, se requer alguma especialização ou experiência, o jeito extrovertido, introvertido. Daí, a gente convoca os candidatos, eles se apresentam, aplica-se teste psicológico, se avaliam, faz dinâmica com a participação do gestor. Aí, há uma pré-seleção. Depois, o gestor entrevista e, desses pré-selecionados, escolhe o que vai ser admitido. Quem escolhe é o gestor. A seleção final é sempre da chefia da área. (Gerente de recursos humanos)

Conforme se pode observar, o envolvimento da área demandante e as múltiplas avaliações dos candidatos se destacam positivamente. Por outro lado, não parece haver uma preocupação em alinhar o perfil do futuro empregado às necessidades e expectativas do cliente, conforme sugerido na literatura (Berry e Parasuraman, 1995; Schneider & Bowen, 1995).

Os treinamentos na empresa A buscavam dar aos empregados uma orientação para o mercado, em linha com o que defendem George (1990) e Grönroos (1995). Trabalhadores do *call-center*, por exemplo, demonstravam possuir uma orientação relativamente apurada. Esses empregados, que interagem

diretamente com o cliente, discursavam sobre a necessidade de satisfação dos consumidores e entendiam como as atividades da empresa se encadeavam.

Nós somos certificados e simplesmente nosso objetivo é a satisfação do cliente. Nosso objetivo é a satisfação dele e todo mundo acredita que seja assim. (Operadora de relacionamento com cliente)

A gente agora está com um tipo de palestra muito legal, na qual cada um fala sobre a sua própria atividade. Os outros falam um pouquinho, o que eu faço nele ali, o que gera nele lá. A gente está sempre tentando ajustar qualquer falha. (Supervisora de relacionamento com cliente)

Os treinamentos dos operadores ocorriam, especialmente, logo após sua admissão na empresa, o que, de acordo com Grönroos (1995) e Caruana e Calleya (1998), é uma medida correta e necessária.

O treinamento deles [empregados do *call-center*], evidente, é muito mais profundo. Treinamento de técnicas de vendas, de reversão de dificuldades, eles têm treinamentos especiais que nós não temos e, ao mesmo tempo, eles têm palestras motivacionais. (Gerente de marketing)

Nós temos treinamentos que estão sempre pondo você do outro lado, como se você estivesse do outro lado da linha, sempre buscando satisfação para um todo. De uma maneira geral, temos técnicas de vendas, para poder atender aquele cliente naquele momento que ele necessita. (Operadora de relacionamento com cliente)

A empresa desenvolvia a orientação para o mercado com o pessoal de apoio por meio de palestras que visavam mostrar as diferentes atividades exercidas por cada gerência e como elas interagem. Com isso, esperava-se que os empregados tivessem uma visão mais global da empresa, o que se refletiria na satisfação do cliente externo.

Existe esse conjunto de práticas, conjunto de palestras, que eu acho que acaba dando essa visão [orientação para o mercado]. Fazemos palestras assim: “vamos agora pegar a gerência jurídica, o que será que a gerência jurídica faz”? Abre uma palestra na hora do almoço

para esses funcionários, funcionários de outras áreas ficam curiosos e querem saber o que se faz na área jurídica, na área de novos negócios, o que a contabilidade faz. (Gerente de marketing)

A avaliação de desempenho era uma ferramenta de grande uso estratégico para a empresa A. Ela era do tipo 360 graus, no qual cada empregado era avaliado por seu superior, por toda a sua equipe (no caso de gestores) e, ainda, por empregados de outras áreas. Acreditava-se que o fato de diversas pessoas avaliarem o empregado proporcionava mais credibilidade ao resultado, pois não havia somente uma opinião, mas, sim, a de um grupo.

A avaliação é de 360 graus. Então, um gerente da companhia, ele é avaliado por seus funcionários e funcionários de outras áreas, que, obviamente, têm relação com ele. Ele tem a possibilidade de escolher quem irá avaliá-lo. (Diretor de marketing)

A avaliação de desempenho fazia parte de um novo projeto de gestão de pessoas, que visava criar um plano de carreira para cada empregado, que incluiria treinamentos específicos e um planejamento de cargos e salários. Percebe-se, pelos relatos dos empregados, que grandes esperanças estavam sendo colocadas nesse projeto. A perspectiva era de que cada um teria, finalmente, a possibilidade de desenvolvimento profissional, no que diz respeito à carreira, salários, benefícios e treinamentos.

Agora, tem um plano de carreira por trás disso [avaliação de desempenho], a ser implementado, mas a gente está na expectativa de mudanças. A gente sente essa necessidade de mudança... tem plano de cargos e salários, plano de carreira, mas e depois? Será que isso vai acontecer? Será que a empresa está realmente preparada para este tipo de avaliação? Eu acho que é uma coisa muito séria para não dar resultado e continuar na mesma. (Analista de marketing)

Um dos critérios da avaliação de desempenho era o de “foco no cliente”. Essa avaliação, portanto, também ajudava a medir o quanto os empregados estavam orientados para o mercado, o que vai ao encontro da visão de Berry e Parasuraman (1995).

Na avaliação de desempenho individual, tem uma dimensão que é só para cliente, é voltado só ao desempenho do funcionário em

relação ao cliente. (Gerente de recursos humanos)

Existem vários critérios ligados ao foco do cliente. Na realidade, dentro desta avaliação, tem uma questão relacionada ao foco do cliente. (Gerente de marketing)

A vinculação de recompensas ao desempenho é uma prática defendida por Berry e Parasuraman (1995). Na empresa A, as recompensas existentes eram, basicamente, de natureza financeira, vinculadas ao programa anual de participação nos lucros da empresa. Apenas no departamento de *call-center* havia outros tipos de recompensas, como a premiação do melhor funcionário do mês, que recebia um título de capitalização.

O *call-center* tem prêmio, de acordo com o desempenho. O melhor do mês ganha um título de capitalização. Eles têm uma política de recompensa sim, simples, mas têm. Nós aqui não temos nada. (Gerente de marketing)

Embora os benefícios financeiros fossem a única forma de recompensa oferecida pela empresa A, eram as não financeiras as que mais marcavam e motivavam os empregados. O depoimento a seguir corrobora os argumentos de Berry e Parasuraman (1995) sobre a valorização das recompensas não financeiras pelos empregados.

Eu escutei de um vice-presidente que eu era imprescindível. Posso não ser hoje, mas naquele momento eu era. Eu ouvi aquilo e foi muito importante. Pode ser que eu o veja hoje e ele não vá falar nada, até esqueça, mas eu não esqueço, aquele momento eu não vou esquecer. (Chefe de patrimônio)

### 5.3A Empresa B e o Conceito de Marketing Interno

Uma característica marcante da empresa B, fundada em 1895, é a valorização de seus empregados. Várias iniciativas demonstram esse foco no cliente interno, tais como o pagamento de 13º salário antes que o benefício fosse obrigatório por lei e a distribuição de participação nos lucros, antes que tal prática se tornasse comum no mercado. Em meados de 2000, a empresa passou por mudanças estruturais e culturais, decorrentes de uma parceria com uma companhia multinacional, que ainda eram sentidas pelos entrevistados na época da pesquisa.

O conceito de marketing interno surgiu na empresa B por volta de 1997, quando foi identificada a necessidade de um canal de comunicação mais estreito com os empregados, que ajudasse a conduzi-los aos objetivos organizacionais e que contribuísse para o esforço de mudança cultural. Assim, foi criada a gerência de eventos e endomarketing, subordinada à superintendência de marketing.

A área tinha por objetivo, portanto, estimular a comunicação interna com os empregados, por meio da divulgação de informações e conceitos considerados importantes pela empresa. Essa forma de uso de marketing interno é defendida por Hooley, Saunders e Piercy (2001), que alegam ser este um “tipo” de marketing interno, com intenção de desenvolver a comunicação interna e conquistar o apoio dos empregados. Nesse sentido, uma comunicação mais estreita era percebida como necessária ao esforço de implementação das estratégias organizacionais e à promoção de mudanças culturais, o que se alinha à visão de Piercy e Morgan (1991).

A empresa percebeu e falou assim: ‘olha, a gente precisa deixar claro para os funcionários o que a gente quer, quais os nossos objetivos. A gente pode usar endomarketing para promover mudança de cultura. Então, vamos utilizar isso’. É uma ferramenta de marketing, uma ferramenta que a empresa percebeu como necessária para focar e conduzir seus funcionários. (Gerente de eventos e endomarketing)

#### **5.4 Ações de Marketing Interno e Práticas de Gestão de Pessoas na Empresa B**

Na empresa B, o processo de recrutamento e seleção privilegiava o recrutamento interno. Quando abria uma vaga, esta era oferecida primeiramente ao público interno, proporcionando oportunidades de crescimento a seus empregados. Caso não houvesse ninguém interessado ou com o perfil adequado, buscava-se candidatos externos. O departamento responsável por realizar esta atividade era o de Recursos Humanos, que desenvolvia integralmente o processo.

Primeiro, tem oportunidades internas e, depois, seleção externa, nos casos de não haver candidatos entre os inscritos internamente. Os internos participam, se tiver testes vão fazer testes, dinâmica, tudo que for preciso para aquela vaga. Se a gente não tiver inscritos para aquela vaga, a gente tem estagiários, que estão concluindo, e, aí, a

gente olha esses estagiários. Se não, a gente vai para o externo. (Superintendente de treinamento e desenvolvimento)

As etapas do processo incluíam testes, dinâmicas e entrevistas com o departamento de Recursos Humanos e a gerência interessada. Ao todo, o candidato poderia ser submetido a até três entrevistas.

Internamente, ele se inscreve e, se tiver teste, ele faz teste. Se tiver dinâmica, faz dinâmica. Depois, tem a entrevista individual com o RH e com a área. Externamente, ele faz prova. (...) Depois, vai para a entrevista. Se tiver dinâmica, faz dinâmica, depende do cargo. Tem entrevista individual com o RH, com o nível de gestão e entrevista na área. Quem a área designa para fazer a entrevista, ele vai lá e faz. Então são duas ou três entrevistas. (Superintendente de treinamento e desenvolvimento)

O perfil dos candidatos, tal como na empresa A, era delineado por profissionais do departamento de Recursos Humanos e da gerência interessada. A opinião dos clientes internos ou externos não era utilizada para auxiliar esse processo.

O perfil, a gente fecha com a área. A gente ajuda a área a montar o perfil da pessoa que ele está buscando. A gente, também, entrevista as pessoas baseado nas competências gerenciais e as outras, que são essenciais. (Superintendente de treinamento e desenvolvimento)

Na empresa B, a oferta de treinamentos era uma das formas utilizadas para reforçar a orientação para o mercado, o que autores como George (1990) e Grönroos (1995) defendem ser possível por meio de marketing interno. A importância tanto do cliente externo quanto do interno era enfatizada nos treinamentos, o que resultava em uma maior compreensão, por parte dos empregados das áreas de apoio, da influência de suas atividades sobre o desempenho da empresa.

O foco agora é o atendimento ao cliente, tanto interno quanto externo. E ética no trabalho. (Analista de atendimento – sistemas)

A responsabilidade que você tem internamente na passagem de informação, porque isso vai influenciar no resultado final, ou seja, vai atingir o seu consumidor final. É a visão de equipe, de trabalho em

equipe, de estar todo mundo na mesma direção, e não uma área brigando com a outra, uma área tentando superar a outra. Isso foi passado através de palestras, através de documentários que foram transmitidos em vídeo. Foi bem legal, foi um dos treinamentos que eu achei mais edificantes. (Gerente de contratos)

Mesmo após o término dos treinamentos, o departamento de recursos humanos continuava a divulgar artigos relacionados aos temas tratados. Desta forma, havia um acompanhamento posterior que ajudava a reforçar os conceitos abordados nos treinamentos.

Quando sai uma matéria nova, uma visão nova, a gente recebe um e-mail da área de treinamento. Então, tem uma reciclagem, não é uma coisa que você fez e um beijo e um abraço, até o próximo curso e não vê nunca mais. Não é assim. (Gerente de contratos)

Cumpramos ressaltar, porém, que a Gerência de Eventos e Endomarketing não se envolvia nos treinamentos, atividade de responsabilidade exclusiva da área de RH. Esse distanciamento pode ser considerado um ponto negativo, tendo em vista a importância do desenvolvimento de ações integradas e coordenadas (Varey & Lewis, 1999).

Treinamento é na área da superintendente de treinamento e desenvolvimento, eu não tenho nada a ver com treinamento. (Gerente de eventos e endomarketing)

A avaliação de desempenho na empresa B se mostra coerente com a visão de Berry e Parasuraman (1995), pois buscava medir o desempenho dos empregados de acordo com as estratégias da empresa. Esta avaliação media o foco no cliente e no trabalho em equipe, considerados essenciais em um programa de marketing interno. Portanto, a empresa também usava essa avaliação para acompanhar o desempenho do programa e averiguar se seus estímulos estavam surtindo efeito.

A gente avalia e tem um peso de 50% para competência e 50% para o atingimento dos objetivos. Dentro das competências, a gente tem competência gerencial e competências essenciais. Então, quem é gestor é avaliado nas gerenciais e essenciais. Quem não é gestor, somente nas essenciais, que são: foco no resultado, foco no cliente, autogerenciamento, trabalho em equipe e conduta profissional.

(Superintendente de treinamento e desenvolvimento)

As entrevistas com os empregados corroboraram o que havia sido dito pelos executivos, de que a avaliação de desempenho incentivava o trabalho em equipe. Isto porque eram utilizados critérios de avaliação que mediam o quanto cada empregado contribuía para o resultado coletivo de sua gerência, e os resultados desta para os da empresa. Havia uma percepção de que eles deveriam trabalhar em equipe, pois, individualmente, não conseguiriam atingir as metas.

Agora, a gente tem um método de avaliação um pouquinho diferente, porque agora nós temos objetivos, temos metas. Então, todos nós fazemos parte da gerência. A gerência tem uma meta e cada funcionário tem a sua. (Coordenador de suporte ao usuário)

Hoje, você tem um foco diferente, você tem que ajudar a companhia atingir a meta final e, aí, por área, você tem os focos. Aí, você tem que ajudar a sua área a chegar até a meta da sua vice-presidência. (Secretária do vice-presidente)

As recompensas por desempenho oferecidas aos empregados eram, na maior parte, de natureza financeira, por meio do programa de participação nos resultados (PPR), não havendo evidências de nenhuma recompensa não financeira. O mais próximo a essas eram as oportunidades de desenvolvimento profissional, na forma de cursos internos e externos, e iniciativas isoladas de premiações, em uma determinada gerência da empresa, se fosse ultrapassada uma meta proposta.

Aqui tem uma série de coisas que você pode fazer, cursos internos e externos. A outra coisa que também tem é a PPR. Você dá uma pontuação e dependendo da sua pontuação, você pega um quadrante lá que vai te dar seis percentuais de PPR. Outra coisa é que isso pode te ajudar no crescimento dentro da empresa, mas o maior ganho que você tem é esse planejamento de desenvolvimento. (Superintendente de treinamento e desenvolvimento)

Na área de automóveis, eu acho que está acontecendo alguma coisa desse tipo. Tem uma campanha lá, “se vira nos trinta”, que eles tinham uma meta de atingir tantos milhões e, se passasse disso, tinha um compromisso com a cúpula de premiação para os funcionários daquela área. Mas, acho que foi uma campanha

isolada, isso não tem muito nas outras áreas. (Analista de CRH)

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou trazer contribuições a respeito da relação entre marketing interno e gestão de pessoas. Para tanto, a partir de uma revisão da literatura sobre o conceito de marketing interno e sua relação com a gestão de recursos humanos, foram estudados os casos de duas empresas de serviços, para detalhamento de como essa relação se desenvolve na prática.

Percebe-se, a partir da revisão de literatura, que existe ceticismo quanto aos reais propósitos do marketing interno, visto que alguns autores consideram o conceito como sendo nada mais do que um apanhado de atividades tradicionalmente exercidas pela área de recursos humanos. Entretanto, outra linha de pensamento defende a existência de uma complementaridade entre marketing interno e gestão de pessoas e, nesse sentido, uma organização que adotasse uma abordagem centrada nessa relação poderia alcançar melhores resultados, tendo em vista que tais ações promovem a orientação para o mercado e a satisfação do empregado, entre outras vantagens.

Os estudos de caso apresentados sugerem que a relação entre marketing interno e gestão de pessoas pode ser usada para orientar os empregados a focar seus esforços no atendimento das necessidades dos clientes. Isso pôde ser visto em diversas situações, incluindo a preocupação de ambas as empresas em treinar seus empregados a ter uma orientação para o mercado, conforme defendem George (1990) e Grönroos (1995). As avaliações de desempenho, que mediam, na empresa A, o quanto os empregados tinham “foco nos clientes”, e, na empresa B, o quanto o desempenho dos empregados se alinhava às estratégias da empresa, também contribuíam nesse sentido (Berry e Parasuraman, 1995).

A análise dos casos demonstrou, ainda, que os objetivos para a adoção do marketing interno podem ser relativamente distintos. Na empresa A, as ações de marketing interno visavam satisfazer, motivar e dar aos empregados uma orientação para o mercado. Na empresa B, por sua vez, tinham por objetivo primordial a melhoria da comunicação interna, que por sua vez seria importante para o sucesso na implementação de estratégias organizacionais e para as mudanças internas que permitiriam à empresa se alinhar à cultura de sua nova parceira. Em ambas as

empresas, as práticas de gestão de pessoas também contribuíam para a consecução desses diferentes objetivos.

Em resumo, a relação entre marketing interno e gestão de pessoas nas empresas analisadas sugere que pode haver significativas complementaridades. Por um lado, as ações de marketing interno têm contribuído para tornar os empregados mais orientados para o mercado e, por outro, as práticas de gestão de pessoas dão apoio à difusão desse conceito, facilitando o alcance dos objetivos do marketing interno.

A indicação pelos executivos dos empregados que seriam entrevistados deve ser destacado como um limitador do estudo, tendo em vista que os indicados podem ter sido escolhidos justamente por seu engajamento com os ideais da organização. No entanto, esta limitação seria difícil de ser superada sem o conhecimento prévio dos pesquisadores a respeito da empresa, o que poderia gerar outras restrições.

Futuramente, seria interessante o aprofundamento do tema proposto a partir de pesquisas em empresas cujo contato com o cliente é ainda mais evidente e intenso do que nas aqui apresentadas, tais como hotéis e restaurantes. As perspectivas dos empregados em relação à satisfação no trabalho e à orientação para o mercado poderiam ser comparadas em empresas que adotam ações de marketing interno com outras que não o fazem, com a finalidade de verificar como tais iniciativas podem contribuir para esses fins.

## REFERENCIAS

- Bandeira-de-Mello, R., & Cunha, C. J. C. A. (2003). Operacionalizando o método da *grounded theory* nas pesquisas em estratégia: técnicas e procedimentos de análise com apoio do software Atlas/ti. *Anais do Encontro de Estudos em Estratégia*, Curitiba, Paraná, 1.
- Bansal, H., Mendelson, M., & Sharma, B. (2001). Impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6(1), 61-76.
- Barbosa, M. L. A., & Oliveira, L. M. B. (2002). O marketing interno como estratégia de gerenciamento dos recursos humanos em hotéis: um estudo de caso na região metropolitana de Recife. *Organizações & Sociedade*, 9(24), 91-101.
- Bekin, S. F. (2004). *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall.
- Bennett, R., & Barkensjo, A. (2005). Internal marketing, negative experiences, and volunteer's commitment to providing high-quality services in a UK helping and caring charitable organization. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 16(3), 251-274.
- Berry, L. (1987). Big ideas in services marketing. *Journal of Services Marketing*, 1(1), 5-9.
- Berry, L. (2001). *Descobrimos a essência do serviço: os nove geradores de sucesso sustentável nos negócios*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Berry, L., & Parasuraman A. (1995). *Serviços de marketing: competindo através da qualidade* (3a ed.). São Paulo: Maltese.
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2002). *Contemporary Marketing*. Cincinnati: Thomson Learning.
- Cahill, D. (1995). The managerial implications of the new learning organization: a new tool for internal marketing. *Journal of Services Marketing*, 9(4), 43-51.
- Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16(1), 108-116.
- Carvalho, J. L., Faria, A., & Carvalho, F. (2002). Educação e desempenho de marketing de empresas de serviços: aprendendo a reconhecer o que vem sendo esquecido. *Anais do EnANPAD*, Salvador, Bahia, 26.
- Casotti, L., Porcaro, J., & Suarez, M. (2005). Ampliando as fronteiras do marketing interno: um estudo de caso na Viação Águia Branca. In M. Gutierrez & H. Bertrand (Orgs.). *Estudos em Negócios IV*. Rio de Janeiro: Mauad.
- Chiesa, L. (2001). *Marketing interno: um estudo exploratório em hospitais*. Dissertação de Mestrado, Coppead-UFRJ, Rio de Janeiro.

Collins, B., & Payne, A. (1991). Internal marketing: a new perspective for HRM. *European Management Journal*, 9(3), 261-270.

Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed.

Ewing, M., & Caruana, A. (1999). An internal marketing approach to public sector management: the marketing and human resources interface. *International Journal of Public Sector Management*, 12(1), 17-26.

Gardner, H. K. (2010). *Hiring successful professionals: one process, multiple goals*. Background note, 9-411-028. Boston: Harvard Business School Publishing.

George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63-70.

Gounaris, S. (2006). Internal market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59(4), 432-448.

Gounaris, S. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence. *Journal of Services Marketing*, 22(1), 68-90.

Greene, W., Walls, G., & Schrest, L. (1994). Internal marketing: the key to external marketing success. *Journal of Services Marketing*, 8(4), 5-13.

Grönroos, C. (1981). Internal marketing: an integral part of marketing theory. In J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.). *Marketing of Services*, Chicago: American Marketing Association.

Grönroos, C. (1995). Marketing: gerenciamento e serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus.

Henry, J. (1994). The service employee's pivotal role in organizational success. *Journal of Services Marketing*, 8(4), 25-35.

Heskett, J. L., Sasser, W. E., Jr., & Schlesinger, L. A. (2002). Lucro na prestação de serviços. Rio de Janeiro: Campus.

Hooley, G., Saunders, J., & Piercy, N. (2001). *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo* (2a ed.). São Paulo: Makron Books.

InfoMoney (2013, 16 de janeiro). Veja os setores com mais reclamações no Procon-SP em 2012. *Infomoney*. Obtido em 10/04/2013, de <http://br.noticias.yahoo.com/veja-setores-reclama%C3%A7%C3%B5es-procon-sp-2012-bancos-lideraram-132208969--finance.html>.

Kotler, P., & Armstrong, G. (1999). *Princípios de marketing* (7a ed.). Rio de Janeiro: LTC Editora.

Leite, E., & Casotti, L. (2002). Changing quality service concept: a cultural perspective. *Proceedings of the European Marketing Academy Conference (EMAQ)*, Braga, Portugal, 31.

Lings, I., & Greenley, G. (2005). Measuring internal marketing orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290-305.

MacMillan, K., & Koenig, T. (2004). The wow factor: preconceptions and expectations for data analysis software in qualitative research. *Social Sciences Computer Review*, 22 (2), 179-186.

Narver, J., & Slater, S. (1990). The effects of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.

Pandelica, A., Pandelica, I., & Dumitru, I. (2009). What is market orientation and how did it evolve during the time? What do the empirical findings show? *The Business Review*, Cambridge, 13(1), 238-247.

Papasolomou-Doukakis, I. P. (2002). Internal marketing: a means for creating a sales or marketing orientation? The case of UK retail banks. *Journal of Marketing Communications*, 8(2), 87-100.

Papasolomou-Doukakis, I. P. (2003). Internal marketing in the UK retail banking sector: rhetoric or reality? *Journal of Marketing Management*, 19(6/7), 197-224.

Pfeffer, J. (1998). Six dangerous myths about pay. *Harvard Business Review*, 76(3), 109-119.

Piercy, N., & Morgan, N. (1991). Internal marketing – the missing half of the marketing programme. *Long Range Planning*, 24(2), 82-93.

Pitt, L., & Foreman, S. (1999). Internal marketing role in organizations: a transaction cost perspective. *Journal of Business Research*, 44(1), 25-36.

Pizzinatto, A., Pizzinatto, N., Giuliani, A. C., & Pizzinatto, N. (2005). Marketing interno e cultura organizacional: um estudo de caso em empresa de multimarcas. *Revista de Administração Mackenzie*, 6(1), 79-105.

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219-232.

Rafiq, M., & Ahmed, P.K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definitions, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.

Saiz, F. (2000). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Espanha: Ediciones Pirâmide.

Santos, D., & Nakalski, J. (2008). O endomarketing em uma empresa de comunicação: caso RBS TV Chapecó. *Anais do EnANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, 32.

Schneider, B., & Bowen, D. E. (1995). *Winning the service game*. Boston: Harvard Business School Press.

Scrivano, R. (2010, 19 de dezembro). Queixas contra seguradoras crescem 167%. *Jornal O Estado de São Paulo*. Obtido em 10/04/2013, de <http://economia.estadao.com.br/noticias/economia,queixas-contra-seguradoras-crescem-167,48147,0.htm>.

Silva, J. R. G., Zaltzman, C., Pinto, S. R., & Greve, L. M. (2001). Preparação das pessoas para mudança: marketing interno e desenvolvimento do foco na integração em uma organização de serviços. *Anais do EnANPAD*, Campinas, SP, 25.

Tansuhaj, P., Randall, D., & McCullough, J. (1988). A services marketing management model: integrating internal and external marketing functions. *Journal of Services Marketing*, 2(1), 31-38.

Varey, R. (1995). Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of Service Industry Management*, 6(1), 40-63.

Varey, R., & Lewis, B. R. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 926-944.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (3<sup>rd</sup> ed.). Applied social research methods series, 5, Thousand Oaks: Sage Publications.

Zamberlan, L., Froemming, L., Sparemberger, A., Büttnerberder, P. L., & Savoldi, Z. (2007). A Percepção do cliente interno como subsídio para a gestão: uma avaliação do endomarketing em uma cooperativa agropecuária. *Anais do EnANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, 31.