Francisco Carlos BERVENOTTI*

O Endomarketing: uma estratégia de mercado

Resumo

O objetivo deste trabalho é descrever as atividades, os meios e as estratégias que mais caracterizam o Endomarketing – marketing interno, como um instrumento que possa servir de guia para a construção de um programa de marketing, por meio de uma revisão de literatura com a exposição de estudos de caso, ou seja, analisa-se a operacionalização do endomarketing, enquanto processo que aprimora o relacionamento das empresas com seus públicos internos e, conseqüentemente, com seus mercados específicos.

Abstract

The objective of this article is to describe the activities, ways and strategies that best characterize the endomarketing - Internal Marketing - and serve as a tool for building a marketing program, by the way of literature revision about case studies, that is, one analyzes the operations of endomarketing as a process which can improve the company relationship with its internal public and, in consequence, with its specific markets.

Introdução

Embora as sociedades capitalistas nunca tenham sido estáticas, a verdade é que, em nenhuma época, experimentou-se um desenvolvimento científico e tecnológico como nas últimas cinco décadas do século XX. Tal desenvolvimento, além de gerar profundas mudanças nos hábitos, costumes e nas relações interpessoais, tanto em nível micro como macro – social, projetou novos paradigmas

de ação organizacional.

Comparando-se a situação vivida no mundo durante os anos cinquenta com o cenário típico da década de noventa, verifica-se uma enorme alteração das condições ambientais internas à organização, que interferem no desempenho organizacional.

O mundo da década de cinquenta, onde o dinheiro era fácil e barato e todos os fatores de produção eram acessíveis às organizações, cedeu lugar a uma conjuntura sócio – político – econômica turbulenta e ambígua à década de noventa. Nela, o saber gerir a escassez tornou-se uma vantagem competitiva importante, com efeitos poderosos sobre todos: pessoas, organizações e sociedade em geral.

O mundo em mudança, caracterizado pela globalização do capital monopolista, exigiu novos paradigmas de ação organizacional. Esta ação é pautada em grande parte na extrema facilidade de comunicação, que se tornou uma característica irreversível deste fim de milênio, com grande ingerência na vida organizacional, tanto das empresas nacionais ou multinacionais, quanto das nações.

Na medida em que a sobrevivência da empresa no atual mercado globalizado se define pela capacidade empresarial de gerar a oferta de produtos baratos, de qualidade e excelência técnica, estes imperativos obrigam-nos a conhecer e implantar tecnologia de ponta no modo de operação, seja administrativo ou técnico.

Assim, a organização empresarial contemporânea que almeja permanecer atuante no mercado se vê acuada pelo desafio de, a um só tempo, ser *eficiente* (apresentar boas medidas de desempenho relativo ao uso de recursos), ser *eficaz* (apresentar bons resultados quanto à consecução de objetivos),

*Mestre em Administração pelo Centro Universitário Nove de Julho. Especialista em Administração de Empresas, Administração de Marketing e Comércio Exterior. Bacharel em Ciências Econômicas. Professor das Faculdades Integradas "Campos Salles".

ser *efetiva* (desempenhar tarefas que sejam realmente relevantes sob a ótica de quem consumirá o produto). O enfrentamento deste desafio obriga as organizações empresariais a desenvolverem mecanismos de captação das reais necessidades de seus colaboradores (empregados) e, com base em uma perspectiva de marketing, motivar a qualidade dos serviços realizados pelos mesmos que, assim, estarão diretamente comprometidos com os clientes externos da organização.

A operacionalização de tais mecanismos advém da competência gerencial e deverá resultar na competência organizacional, na qual o efeito catalisador da sinergia, entre pessoas motivadas, comprometidas, cientes e conscientes de suas tarefas, resultará numa prática de qualidade dos colaboradores e, portanto, de produtos.

Segundo autores como Drucker (1981), Aktouf (1997) e Chanlat (1996), as organizações que contarem com colaboradores internos capazes de, sinergicamente, contribuir para o desenvolvimento tanto quantitativo quanto qualitativo de relações interpessoais são mais móveis e mais capazes de interagir com o meio externo.

Considerações críticas referentes a tais práticas administrativas ou gerenciais encontram-se nos estudos da área de Marketing. Recentes publicações de livros, teses, dissertações e, principalmente, de artigos, vêm abordando novas fronteiras de aplicação do Marketing; entre elas, o Endomarketing, ou seja, *ações de Marketing para o público interno* (Bekin, 1993). É nessa linha que se encontra o objeto desta pesquisa – O ENDOMARKETING.

Para evitar o risco de analisar o tema central desta pesquisa de maneira genérica e imprecisa, a construção dos limites da análise estará norteadada na consecução do seguinte objetivo: *analisar as atividades, os meios e as estratégias pertinentes à operacionalização do endomarketing que se tornam aprimradoras do processo de relacionamento das empresas com seus públicos internos e, conseqüentemente, com seus mercados específicos.*

Nesta direção, constitui-se problema desta pesquisa o seguinte questionamento:

Como o endomarketing pode contribuir na implementação de mudanças nas organizações empresariais brasileiras, visando a sua adequação à realidade do mercado?

A relevância do problema proposto decorre do objetivo construído na abordagem do tema, uma vez que o atual estágio de desenvolvimento daquilo que se entende por *cultura organizacional* e o desenvolvimento do Marketing interno caminham paralelamente na sociedade deste fim de milênio. Desta forma, todos aqueles que direta ou indiretamente se ocupam da administração de empresas, quer ensinando em Universidades, quer trabalhando em organizações empresariais, têm, na pesquisa do referido tema, condições para efetivação de suas ações.

O presente estudo é exploratório, constituindo-se numa pesquisa bibliográfica dirigida a uma área com reduzido número de estudos.

1. Do marketing ao endomarketing

A origem do conceito de marketing tem recebido diferentes interpretações, segundo o ponto de vista de alguns autores. Existe, porém, um ponto coincidente entre eles, visto que todos acreditam que as bases do marketing surgiram há muito tempo. Contudo, as divergências surgem claramente, quando cada autor busca fixar cronologicamente o tempo em que acredita que isso tenha ocorrido.

Para Drucker (1975), o *marketing surgiu no Oriente, no século XVII, mais especificamente no Japão, por volta de 1650, pelo primeiro membro da família Mitsui, quando este se instalou em Tóquio como mercador e abriu o que pode ser chamado de a primeira loja de departamentos do mundo. Isso antecipou, em 250 anos, a política básica da Sears Roebuck: de ser o comprador para os seus consumidores; criar os produtos certos para eles e desenvolver as fontes para produzi-los; devolver o dinheiro sem fazer perguntas; oferecer uma grande variedade de produtos, ao invés de se concentrar em um só tipo de artesanato, em uma categoria de produtos ou em um processo. As mudanças sociais de seu país haviam criado uma nova classe de consumidores em potencial, uma nova pequena nobreza urbana e uma nova burguesia. Assim, sobre essas bases, Mitsui e seus sucessores não só construíram o maior negócio varejista do Japão, a rede de loja de departamentos Mitsukoshi, como também um dos maiores conglomerados financeiros comerciais e industriais do Japão: a Mitsui Zaibatsu.* (Drucker, p.67 –v.1)

As bases originárias do marketing, segundo Al-

derson (1957), fundamentaram-se no processo de trocas, considerado pelo autor como a grande invenção que auxiliou o desenvolvimento da civilização.

Para Kotler (1981), que compartilha as idéias com Alderson (1957), nesse período, os povos tiveram que se especializar nas técnicas comerciais, ainda que rudimentares, para identificar as necessidades dos outros povos com quem deveriam fazer as trocas, a fim de efetuarem a distribuição de bens econômicos. Kotler op.cit. considera, ainda, que o princípio da descoberta da especialização econômica e seus efeitos foram benéficos para a produtividade humana.

Conforme descrito por Smith (1950), o processo de troca dos excedentes, nestes primórdios da civilização humana, pode ser exemplificado da seguinte forma:

Numa tribo de caçadores ou de pastores, uma determinada pessoa faz, por exemplo, arcos e flechas com maior prontidão e destreza do que qualquer outra. Troca-os freqüentemente com os companheiros, por gado ou caça, e acaba por descobrir que, dessa forma, pode obter mais gado e caça do que se fosse ele mesmo para os campos apanhá-los. Assim, tendo em consideração o seu próprio interesse, o fabrico de arcos e de flechas passa a constituir a sua atividade principal e ele se torna uma espécie de armeiro. Um outro é particularmente hábil no fabrico de estruturas e coberturas para as pequenas cabanas ou habitações móveis usadas pela tribo. Está habituado a prestar esse tipo de serviços para os vizinhos que o recompensam da mesma maneira, com gado e caça, até que ele conclui ser do seu interesse dedicar-se exclusivamente a esta atividade e tornar-se numa espécie de carpinteiro. De igual modo, um terceiro se tornará ferreiro ou caldeireiro; um quarto curtidor de peles, o elemento básico do vestuário dos selvagens. E, assim, a certeza de poder trocar todo o excedente daquilo que produz com o seu próprio trabalho e que vai além do seu próprio consumo, por aquelas coisas, de que ele necessita, produzidas pelo trabalho de outros homens, leva cada homem a aplicar-se uma determinada atividade e a cultivar e aperfeiçoar aquele talento ou gênio que lhe seja dado possuir para essa atividade particular. (Smith, 1950, p 96 v.1)

Essa especialização do ser humano, de acordo com Kotler op.cit., foi a entrada definitiva do homem no campo comercial, pois as pessoas, para

satisfazerem as suas próprias necessidades, utilizavam-se do excedente de suas produções para atenderem às necessidades dos outros, numa relação de troca. Tal busca pela negociação, por sua vez, necessitou de procedimentos de marketing, assim relatados pelo autor:

A origem do comércio pode ser encontrada na produção de excedentes. Este estágio, pela primeira vez, necessitou de procedimentos de marketing como busca de negociação. Aqueles que possuíam excedentes tinham que despender parte do seu tempo e energia procurando aqueles que possuíam em excedente algo de que eles necessitavam. Ao encontrar outros, tornava-se então necessário se empenharem em negociação a fim de chegarem a condições mutuamente favoráveis de troca (...) Assim, a troca direta introduziu uma base legítima para a formulação de um conceito inicial de marketing, como conjunto de atividades empreendidas por pessoas que procuram realizar trocas. (Kotler, 1981, p.21- v.1)

Ainda que o processo de troca desenvolvido pelos povos primitivos, até o surgimento da moeda, seja extremamente simples, Kotler op.cit. considera-o como a essência da função do marketing. Mesmo numa complexa sociedade industrial, como a atual, é evidente a prática de um processo de troca que, apesar de mais complicado, baseia-se no mesmo conceito. Ainda, segundo Kotler op.cit., nada acontece antes de alguém vender alguma coisa. Assim, a venda torna-se um processo de trocas e, portanto, é o princípio do marketing.

Todavia, o marketing não pode ser considerado como uma função isolada. É o negócio todo na óptica de seu resultado final, ou seja, é o cliente (Drucker, 1975). O marketing societal define-se na organização como sendo a tarefa de determinar as necessidades, os desejos e os interesses de participação de mercado, voltado a proporcionar a satisfação mais efetiva e eficiente do que a concorrência, de forma a se preservar e aumentar o bem estar do consumidor e da sociedade. Kotler op.cit.

Na visão de Levitt (1990), marketing é um constante estado de alerta e de aplicação do Know-how técnico na criação de usos capazes de satisfazer as necessidades dos clientes.

Segundo Las Casas (1993), marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para

a satisfação dos desejos e das necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos das empresas ou dos indivíduos e ainda, considerando o meio ambiente de atuação, bem como o impacto que essas relações causam no bem estar da sociedade.

McCarthy (1976) discorre longamente sobre o conceito de marketing, para enfatizar a importância de se organizar todas as atividades mercadológicas por meio de planejamento a curto e longo prazos, buscando a satisfação dos seus consumidores. Nesse sentido, o referido autor define o marketing como uma atividade dedicada à percepção de um sistema eficiente (em termos do uso de recursos) e também correto (em termos de distribuição de produtos a todas as partes interessadas), sistema esse que dirigirá o fluxo dos produtos e serviços dos produtores para os consumidores, atingindo os objetivos pressupostos pela sociedade.

Ainda segundo McCarthy (1976), o marketing pode ser conceituado como o desempenho de atividades empresariais que dirigem o fluxo de produtos e serviços do produtor para o consumidor ou usuário, a fim de satisfazer as necessidades do consumidor e atingir os objetivos da companhia.

Na visão atual da AMA - American Marketing Association (1985), marketing é o processo de planejamento e execução, desde a concepção, o apreçamento, a promoção, a distribuição de idéias, de mercadorias e de serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e os organizacionais.

Já Collins e Payne (1991) consideram que o marketing tem sido definido como um processo social pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que precisam e desejam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros.

Na menção de Cobra (1990), no marketing, introduz-se o conceito de qualidade de vida, quando se estabelece que ele, mais do que uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos e serviços, é um compromisso com a busca da melhoria da qualidade de vidas das pessoas. Tal fato pode ser constatado, à medida que as necessidades são satisfeitas pela oferta de produtos e serviços que proporcionam a satisfação dos consumidores. Esta iniciativa gera resultados que ajudam a melhorar a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em

geral.

Tradicionalmente, o marketing tem sido considerado como um processo de perceber, compreender, estimular e satisfazer as necessidades do mercado, canalizando os recursos da organização a fim de satisfazê-las. Assim, o marketing preocupa-se com as interações dinâmicas entre os produtos e os serviços de uma organização e entre os desejos e as necessidades do cliente. Preocupa-se, também, com as atividades dos concorrentes e com o contexto geral da sociedade. (Christopher *et alii*, 1991)

A maioria das empresas almeja trabalhar com base no conceito de marketing, isto é, busca satisfazer as necessidades dos clientes. Contudo, observa-se um grande contingente de clientes insatisfeitos. MacKay (1977), refletindo sobre este paradoxo, considera que, apesar das definições sobre marketing sempre girarem em torno da busca de satisfação do consumidor, tal perspectiva não é procedente num país capitalista, visto que o marketing, nesse contexto, visa à criação, para posterior satisfação da necessidade do consumidor, tendo a pesquisa mercadológica e o imperialismo cultural como seus principais aliados.

Assim, a pesquisa mercadológica não tem como preocupação exclusiva a análise das necessidades do mercado, como pregam os livros e os estudiosos da área. Ela também se empenha na avaliação dos resultados das estratégias mercadológicas adotadas. Enquanto isso, o imperialismo cultural difunde valores que não se adequam às realidades locais, pois as forças produtivas e a relação de produção, características do capitalismo, pautam-se em valores, idéias e noções padronizadas.

Sob o ponto de vista de Cobre (1983), "*a palavra imperialismo designa a relação internacional pela qual um país forte, metropolitano e central exerce domínio sobre países fracos e periféricos, que se tornam suas colônias, suprimindo a idéia de que outras alternativas existam, ou possam existir*". Neste contexto, o controle político é indispensável para a sustentação de relações econômicas injustas, nas quais, as decisões políticas que afetam, por exemplo, a vida latino-americana, são consequência direta das decisões tomadas unilateralmente pelos países capitalistas desenvolvidos.

Sendo a cultura elemento essencial à reprodução de relações capitalistas, a atividade intelectu-

al é a base desta cultura, no campo material e no espiritual. Ela constitui a essência da ideologia burguesa, tanto no país dominante, quanto nos subordinados. A ideologia da classe burguesa, que é dominante, influencia as outras classes e frações de classe, sendo, pois, o fundamento da reprodução e da expansão do capitalismo.

A racionalidade capitalista expressa a ideologia do conjunto do sistema. Enquanto ideologia, ela reúne, organiza e desenvolve as idéias, valores, princípios e doutrinas que indicam as condições, limites e direções do pensamento e comportamento das pessoas, grupos e classes sociais. Apesar do embate entre as classes dominantes e as dominadas, acaba prevalecendo o que é ditado pelas primeiras.

A indústria cultural é um dos elementos básicos de reprodução das relações capitalistas. Ela compreende o processo de produção e comercialização de mercadorias culturais, que garantem a reprodução do capital. A indústria cultural não se limita aos meios de comunicação de massa, aos problemas de reprodução industrial e à padronização das artes. Ela também atua na produção e difusão da ciência e da tecnologia. Trata de integrar os consumidores de mercadorias culturais, segundo os interesses da classe dominante e em conformidade com as relações capitalistas de produção, fazendo da cultura um sistema de manipulação e repressão, no qual a indústria cultural não se limita a padronizar e comercializar bens culturais: ela compreende a própria produção desses bens.

Segundo Ries (1987), a verdadeira natureza da ação de marketing envolve conflitos entre empresas e a não satisfação das necessidades e dos desejos humanos. Portanto, as empresas devem se adequar quanto aos recursos e estratégias mercadológicas, de maneira a sobreviver frente à grande concorrência. *“É melhor internacionalizar-se, do que ser internacionalizado”* Exame, nº14, de 14 de julho, palavras usadas pelo presidente Fernando Henrique Cardoso (na ocasião da fusão Brahma e Antártica), segundo informações dos seus respectivos diretores. (Exame, 1999:120)

1.1 Três Eras na História do Marketing

Todavia, embora o marketing, pela visão de autores já mencionados Alderson (1957) e Kotler

(1981), tenha sido sempre parte integrante do mundo dos negócios, sua importância variou, no transcorrer do tempo.

O quadro 1 ilustra essa variação, identificando a era da produção, a era das vendas e a era do marketing, definidas por Boone e Kurtz (1992), como os componentes da história do marketing.

Quadro 1: Fases Históricas do Marketing

Era	Período aproximado	Postura
Produção	até os anos 20	O produto vende por si só
Vendas	até os anos 50	A propaganda criativa e as vendas ultrapassam as resistências dos consumidores e convencem-os a comprar
Marketing	Segunda metade do século XX	O consumidor é o rei, identifique as necessidades e satisfaça-as

FONTE: Boone L.E. & Kurtz, D.L. Contemporary marketing 7 ed. Fort Worth: Dryden, p.8 (1992)

Até meados da década de vinte, a maioria das empresas, mesmo aquelas que operavam nos grandes mercados do oeste da Europa e norte da América, eram orientadas para a produção. As indústrias manufatureiras buscavam aumentar ao máximo sua capacidade produtiva, preocupando-se apenas e tão somente com a qualidade do produto e, posteriormente, procuravam pelas pessoas para que elas os comprassem. Um exemplo dessa postura é a história da Pillsbury Company na formação dos seus executivos, durante os seus primeiros anos de existência, conforme Keith (1960):

Nós somos profissionais de moinhos de farinha. Beneficiados com um fornecedor do melhor trigo da América do Norte, tendo água em abundância e muito pura e excelente maquinaria de moagem do trigo, produzimos uma farinha da mais alta qualidade. Nossa função básica é moer uma farinha da mais alta qualidade e, é claro, devemos contratar vendedores para vender os produtos, assim como contratamos contadores para realizar a nossa escrituração contábil. (Keith, 1960, p.36)

A atitude que prevalecia era a de que um bom produto (definido em termos de qualidade física) poderia vender-se por si só. Essa orientação, para a produção, dominou a filosofia dos negócios até a década de cinquenta. O sucesso nos negócios era, freqüentemente, definido somente em termos de uma produção vitoriosa. Nessa

mesma época, frutificaram grandes teorias ligadas à era da produção, tais como as de Taylor, Frank e Lilian Gilbreth e, entre outros, as de Henry Ford, que, com sua máxima, sintetizava os padrões estabelecidos: “os consumidores podem escolher qualquer cor de carro que eles queiram, desde que seja preto”.

Entre o ano de 1925 e o início dos anos cinquenta, na era das vendas, as técnicas produtivas, nos Estados Unidos e em outros países altamente industrializados, ficaram muito sofisticadas. Esse fato começou a gerar os primeiros excedentes de produtos, forçando as empresas manufatureiras a aumentar a ênfase na força de vendas, para encontrar os consumidores e dar vazão à sua produção. As companhias orientadas para as vendas assumiram que os consumidores eram resistentes às compras, demandando, em vista disso, uma elaborada atuação na área da venda pessoal e da propaganda.

Cobra (1992) relata que, após concentrar esforços na otimização da produção e da distribuição, a partir dos anos trinta, o processo de vendas começou a ser observado como uma das fraquezas das atividades mercantis, e, desde então, a área de vendas passou a receber grande atenção. Caracterizou-se como a era do “é preciso vender qualquer coisa”, sem levar em conta as necessidades dos compradores e dos consumidores. Era a hora e a vez da área comercial, em que a venda era a preocupação maior de muitas organizações. As empresas, que estavam orientadas para as vendas, viam a atividade de marketing como complementar.

Durante a grande depressão norte-americana, no início dos anos trinta, a renda pessoal e a demanda pelo consumo de produtos e serviços caiu rapidamente. Nesse período, o princípio do marketing ganhou impulso no contexto dos negócios. A sobrevivência organizacional, à época, ditava que os gerentes prestassem mais atenção aos mercados dos seus produtos e serviços. No entanto, tal tendência foi interrompida pela eclosão da II Guerra Mundial, quando o raciocínio de produtos de consumo tornou-se crítico e comum a todos os mercados. Os anos de guerra, contudo, foram somente uma pausa na tendência emergente que deu prioridade ao con-

ceito de marketing, sobre todos os outros conceitos que o antecederam. (Keith, 1960)

A mudança de mercado comprador para mercado vendedor provocou o surgimento do marketing contemporâneo. Quando a II Guerra terminou, as fábricas pararam de produzir tanques e jeeps e passaram, novamente, a fabricar bens de consumo. Nos anos cinquenta, o marketing foi, primeiramente, direcionado para mercadorias de consumo. Nos anos sessenta, a atenção também começou a se voltar para o marketing industrial. Na década seguinte, um esforço acadêmico, considerável, foi desenvolvido na área do marketing societal, como define Kotler (1981), sem fins lucrativos. Nos anos oitenta, a atenção, em termos de marketing, começou a ser dirigida ao setor de serviços, diante da sua importância na economia global. Na década de noventa, o marketing de relacionamento é uma área que cresce, envolvendo duas instâncias, a micro e a macro.

Em nível macro, o marketing de relacionamento implica o reconhecimento de que o marketing influencia muitas áreas, incluindo mercado do cliente, do seu servidor, do fornecedor, além de mercados referenciais e influenciadores, tais como os mercados governamentais e financeiros.

Em nível micro, implica o reconhecimento de que a natureza das inter-relações com os clientes está mudando para um foco de relacionamento. Cristopher *et alii*, (1991)

No que diz respeito a mudanças nas inter-relações com os clientes, Cristopher *et alii*, (1991) fazem um paralelo, caracterizando-as como Marketing de Transação e Marketing de Relacionamento, conforme quadro 2.

Com base na tabela anterior, que propõe a mudança no foco do Marketing de Transação para o Marketing de Relacionamento, aponta-se a possibilidade de passagem de Marketing de Relacionamento para o Endomarketing, conforme a proposta abaixo (quadro 3).

O Endomarketing tem como função aproximar os membros da organização (público interno) aos estranhos a ela (público externo), garantindo assim o apoio constante, tanto interno quanto externo, à estrutura organizacional.

Quadro 2: As mudanças no foco do marketing

Marketing de Transação	Marketing de Relacionamento
Foco na venda	Foco na retenção do cliente
Orientação para o produto	Orientação nos benefícios do produto
Ênfase no curto prazo	Ênfase no longo prazo
Pouca ênfase ao cliente	Muita ênfase no serviço ao cliente
Compromisso limitado com o cliente	Amplo compromisso com o cliente
Contato moderado com o cliente	Amplo contato com o cliente
A qualidade é primariamente um problema de produção	A qualidade diz respeito a todas as áreas da organização

Fonte: Cristopher, Martin e outros. *Relationship Marketing Bringing Quality, Customer Service and Together Marketing*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 1991, p.9.

Quadro 3: Mudanças de marketing de relacionamento para endomarketing

Marketing de Relacionamento	Endomarketing
Foco na retenção do cliente	Cliente interno satisfeito
Orientação nos benefícios do produto	Cliente interno bem treinando para satisfação do cliente externo
Ênfase no longo prazo	Cliente interno fazendo carreira na organização
Muita ênfase no serviço ao cliente externo	Maior atenção, motivação e capacidade para o cliente interno, visando à satisfação do cliente externo
Amplo contato com o cliente externo	Maior aproximação com o empregado e investimento na sua relação com o cliente externo
Amplo compromisso com o cliente externo	Comprometimento com o cliente interno, realização profissional e satisfação do mesmo
A qualidade diz respeito a todas as áreas da organização	Projeto de vida coletivo, em que cada um é responsável pelo sucesso de todos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKTOUF, O. A *Administração entre a tradição e renovação*. São Paulo: Atlas, 1997.
- ALDERSON, W. *Marketing behavior and executive action*. Hoewood, Orwin, 1957.
- BEKIN, S. *Funcionário também é cliente*. São Paulo: Marketing & Negócios, v. 1, n. 10, abril, 1993 p. 28-30.
- COBRA, M. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1990.
- COLLINS, B. e PAYNE. *A internal marketing: a new perspective for HRM in European*. New York: Manegement Journal, v. 9, n. 3, Sept., 1991, p. 261-269.
- COVRE, M. L. M. *A fala dos homens: análise do planejamento tecnocrático*. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- CRISTOPHER, M., PAYNE A. *Relationship marketing bringing quality, customer service and marketing together*. Centre For Services Management Oxford: Butterworth Heinemann, 1991.
- DRUCKER, P. F. *Administração total*. São Paulo: Pioneira, v. 4, 1975.
- KEITH, R. J. *The market revolution*. Journal of Marketing, New York: 1960, p. 36.
- KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1988.
- _____. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, v. 3, 1981.
- _____. *Marketing para organizações que não visam lucro*. São Paulo: Atlas, 1984.
- _____. *Administração de marketing, análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1991 e 1993.

- LAS CASAS, A. L. *Marketing: conceitos exercícios e casos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993, p. 23.
- LEVIT, T. *A imaginação de marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, v.2, 1996.
- MACKAY, E. *A mística do marketing*. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1977.
- Mc CARTHY, E. *Marketing básico*. São Paulo: Zahar, v. 2, 1976.
- RIES, A. *Marketing de guerra*. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1987.
- SMITH, A. in Edwin Cannan, M.A. LL.D. *A riqueza das nações*. 6. ed. Londres v. 1, 1950, p. 96