

Marketing Interno (MI): uma revisão da literatura e proposições de pesquisa para a excelência nos serviços

Salomão Alencar de Farias [†]

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE

RESUMO: A função dos empregados que prestam serviço é certamente relevante para o sucesso de toda organização prestadora de serviços, em especial aquelas em que as pessoas e o marketing interno podem ajudar as empresas a prestar serviço com excelência. Mesmo não sendo um conceito novo, desde que foi mencionado pela primeira vez na literatura há mais de 30 anos, a confusão ainda existe sobre o que exatamente é o marketing interno (MI). Este artigo teórico reviu a literatura de MI e relaciona-o com a excelência do serviço ao mesmo tempo que apresenta algumas propostas de pesquisa para o desenvolvimento do conhecimento nesta área de marketing. A metodologia de pesquisa documental foi adotada e uma base de dados sobre periódicos acadêmicos internacionais foi consultada para a elaboração deste artigo. Como conclusão, foi possível especular que algo tem de vir antes da aplicação do MI numa empresa, que é uma orientação do serviço. Sem isso, é impossível ter um programa MI bem sucedido. Além disso, a variedade de interpretações a respeito do que constitui o MI resultou numa gama diversificada de atividades agrupadas sob a égide do MI.

Palavras-chave: Marketing interno, gestão de recursos humanos, excelência de serviço.

Recebido em 13/04/2010; revisado em 27/04/2010; aceito em 14/05/2010.

Correspondência autores*:

[†] Doutor em Administração Pela Universidade de São Paulo

Vinculação: Universidade Federal de Pernambuco **Endereço:**

Rua Rodrigues de Mendonça, nº 45.

Apto. 1103, Prado, Recife – PE – Brasil – CEP: 50720-170

E-mail: saf@ufpe.br

Telefone: (81) 2126-7174

Fax: (81) 2126-8880

Nota do Editor: Esse artigo foi aceito por Antonio Lopo Martinez.

1. INTRODUÇÃO

Há aproximadamente 34 anos o marketing interno (MI) foi proposto como uma solução para o problema da prestação, de maneira consistente, de serviços de alta qualidade por Berry et al. (1976). “Há uma grande confusão na literatura quanto a exatamente o que é o MI, o que se deve fazer, como deve-se fazer, e quem deve fazer. Um dos principais problemas que contribuem para isso é que não existe um conceito unificado do que se entende por MI”. (MOHAMMED; AHMED, 2000, p. 449).

A variedade de interpretações a respeito do que constitui o MI resultou numa gama diversificada de atividades agrupadas sob a égide do MI. O objetivo deste trabalho é analisar o conceito de MI e apresentar o seu escopo, traçando a evolução no conceito do seu início até os dias de hoje. Outro objetivo é apresentar algumas propostas de pesquisa como uma maneira de estimular um desenvolvimento maior do conhecimento nesta área de marketing. O termo MI parece ter sido usado inicialmente por Berry et al. (1976) e mais tarde por George (1977) e Thompson et al. (1978, p. 243) e Murray (1979). Atualmente, ainda existe uma certa confusão sobre o que é o MI, e este é o ponto de partida para este trabalho. Kollat et al. (1970) discorrem sobre a importância de definições padronizadas, afirmam que “muitas definições dificultam e tornam arriscadas a comparação, a síntese e a acumulação de descobertas” (p. 329). Por outro lado, Jacoby (1978, p. 88) diz que “nada é tão prático como uma boa teoria”. Negligenciar a teoria pode levar a erros na interpretação dos dados e a resultados de pesquisa deficientes. Sendo assim, a revisão da literatura sobre MI pode ajudar os pesquisadores interessados nesse tópico a entender melhor essa ferramenta de marketing.

Um conjunto considerável de pesquisas na literatura de marketing focou no “encontro de serviços”, o qual é definido como “o período de tempo durante o qual um consumidor interage diretamente com um serviço” (JOSEPH, 1996, p. 55). Cada episódio em que um cliente compra ou interage com uma empresa prestadora de serviços, seus produtos, pessoas, instalações ou comunicações representam um momento da verdade, porque cada episódio pode moldar as impressões e os julgamentos do cliente sobre a empresa (JOSEPH, 1996). Berry et al (1976, p. 8) afirmam que o MI está “preocupado em disponibilizar produtos internos (Tarefas) que satisfaçam as necessidades de um mercado interno vital (empregados) desde que os objetivos da organização sejam atendidos”. Na realidade, a capacidade de uma organização de prestadora de serviços de satisfazer as necessidades de seus clientes externos depende, em parte, da capacidade desta em satisfazer as necessidades de seus clientes internos. Segundo Berry (1981), há várias formas de MI. “O que todos eles têm em comum é

que o cliente está no interior da organização. Pode-se pensar no marketing interno como a visualização de empregados como clientes internos, das tarefas como produtos internos e em oferecer produtos internos que satisfaçam as necessidades e desejos destes clientes internos, considerando os objetivos da organização” (p.34). As pessoas que adquirem bens e serviços no papel de consumidor, e as pessoas que compram tarefas na função de empregado, são as mesmas pessoas, e a “troca que ocorre entre empregadores e empregados não é menos real do que a troca que ocorre entre consumidores e empresas” (p. 34). Bansal et al. (2001, p. 61) indicam que “uma economia cada vez mais orientada para os serviços requer que as empresas atraiam e retenham os clientes para garantir uma vantagem concorrencial sustentável”.

Para atingir esta meta, as organizações devem concentrar seus esforços no desenvolvimento e na manutenção de uma “cultura organizacional que enfatiza o bem-estar dos clientes internos como um meio de atrair e preservar o patrocínio de clientes externos. Em organizações prestadoras de serviços, a qualidade do serviço está incorporada à qualidade e à execução dos recursos humanos” (p. 61). Esses eventos críticos de marketing como o “primeiro encontro” e o “momento da verdade” são trabalhos dos empregados da linha de frente (p.64).A maioria do trabalho inicial sobre MI se concentrou na motivação e satisfação dos empregados. Acreditava-se que uma empresa deveria satisfazer os empregados, para que os clientes ficassem satisfeitos, porque a maior parte do que os clientes das empresas prestadoras de serviço compram é a mão-de-obra. A maneira básica de atingir a satisfação do empregado foi tratá-los como clientes (BERRY et al., 1976, p.8). Isto é o que é chamado de fase da satisfação do empregado no desenvolvimento de MI (MOHAMMED; AHMED, 2000). Posteriormente, foi reconhecido que a relação entre comprador e vendedor não afeta apenas a decisão do cliente de adquirir um serviço ou voltar para adquirir outro, mas também oferece uma oportunidade de marketing para a empresa. Os empregados devem, portanto, “estar dispostos a vender, assim como orientados aos clientes”. O objeto do MI foi, portanto, motivado e o cliente conscientizou os empregados, e a obtenção de uma boa coordenação entre empregados que negociam diretamente com o cliente e com a equipe de assistência da empresa” (MOHAMMED; AHMED, 2000, p.9). Esta fase da teoria de MI é chamada de orientação ao cliente. Segundo Mohammed e Ahmed (2000), alguns autores já começaram a reconhecer explicitamente que o MI pode ajudar uma empresa a atingir sua estratégia. Em particular, acreditava-se que se as estratégias estão a ser implementadas de forma mais eficaz, os conflitos internos devem ser superadas e de comunicação interna melhorada.

O MI hoje é visto como “uma forma de reduzir o isolamento departamental, diminuindo o atrito interno e superando a resistência à mudança. Atualmente, é aplicado a

qualquer tipo de organização, não apenas às empresas prestadoras de serviço”. Isso caracteriza o que é chamado de fase de implementação da estratégia e de gestão da mudança na evolução da literatura do MI (MOHAMMED; AHMED, 2000). O MI precisa de uma definição amplamente aceita, no entanto ela engloba normalmente três temas principais: “o serviço de atendimento ao cliente e os comportamentos orientados ao cliente, focando a atenção do pessoal nas atividades internas que precisam ser alteradas para melhorar o desempenho do mercado e criando empregados motivados e orientados ao cliente” (MOSLEY, 2007, p. 128). Ahmed e Rafiq (2003, p. 1177) indicam que os empregados como conceito de clientes que foi proposto por Berry (1981), leva à premissa de que, assim como os clientes externos, os clientes internos desejam ter suas necessidades atendidas. “Atendendo as necessidades dos empregados aumenta a satisfação destes. Quanto maior a satisfação do empregado, maior a possibilidade de gerar satisfação externa e fidelidade” (p.1177). A variedade de interpretações a respeito do que constitui o MI resultou numa gama diversificada de atividades agrupadas sob a égide do marketing interno. No Brasil, alguns termos ilustram esta confusão, por exemplo: “endomarketing” e “Marketing aplicado aos Recursos Humanos”. Além disso, a escassez dos modelos de implementação que ficou evidente na literatura revista por Papisolomou (2006) “resultou em uma variedade de formatos de implementação, os quais confundem e criam uma ambiguidade, em vez de clareza e compreensão” (p. 197). Essa proliferação de definições “apenas reforça o interesse crescente entre os prestadores de serviços para fazer com que os funcionários adotem o conceito de marketing de orientação ao cliente e se tornem parte da equipe da empresa” (Joseph, 1996, p.54).

2. DEFINIÇÃO DE MARKETING INTERNO

O termo marketing interno (MI) é usado para descrever a aplicação do marketing, de maneira interna, dentro da organização. “Cada departamento e cada pessoa é o fornecedor e cliente, e o pessoal da organização trabalha em conjunto de modo a apoiar a estratégia e as metas da empresa”. O MI faz referência a todas as funções dentro da organização, mas se interessa muito pela gestão dos recursos humanos (COLLINS; PAYNE, 1991, p. 261). Greene et al. (1994, p. 5) oferecem uma definição de MI como a “promoção da empresa e de seus produtos para os empregados da empresa, e para esta estratégia ser bem sucedida é preciso ser adotada pela alta gestão”. “MI significa a aplicação da filosofia e das práticas de marketing pelos indivíduos que atendem o cliente externo para que as melhores pessoas possíveis possam ser contratadas e mantidas e que eles façam o melhor trabalho possível” (p. 8). Mais especificamente, “MI está considerando os empregados como clientes internos, os serviços como produtos internos, e empenhando-se num design destes produtos para atender às

necessidades desses clientes da melhor forma" (p. 8). A definição de Joseph (1996, p. 55) de MI é "a aplicação do marketing, da gestão de recursos humanos, e teorias aliadas, técnicas e princípios para motivar, mobilizar, cooptar e controlar funcionários em todos os níveis da organização para melhorar continuamente a maneira como eles atendem os clientes externos e uns aos outros" (p.55).

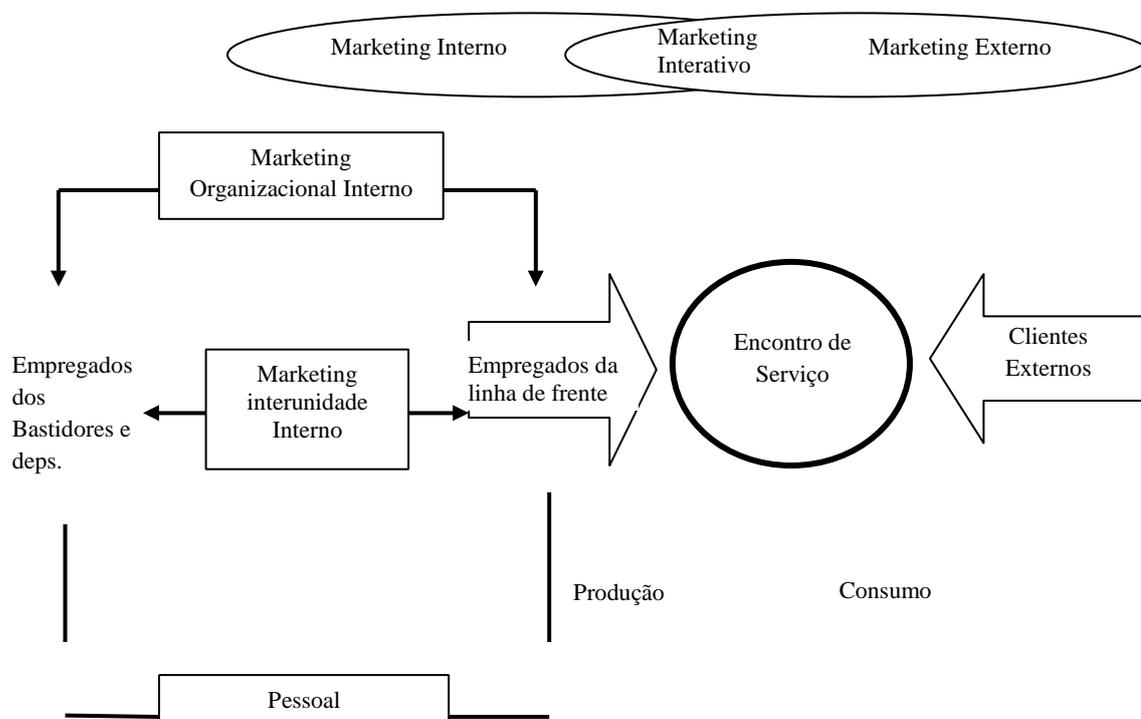


Figura 1 – A Interação do Marketing Interno Fonte: Joseph (1996, p. 56).

Muitas definições de MI visualizam tanto como um conceito, uma filosofia ou uma prática de gestão, quer em relação à gestão de recursos humanos, marketing de serviços ou gestão da mudança (LINGS; BROOKS, 1998, p. 327). A Figura 1 apresenta uma perspectiva da definição de MI, em termos de sua interação com o marketing externo. É possível observar que o "marketing interativo" é o que liga o MI ao marketing externo durante o encontro do serviço. Os funcionários da linha de frente são responsáveis por prestar o serviço em última instância (produto) para clientes externos. Nos serviços, como é exemplificado aqui, a produção e o consumo ocorrem no encontro de serviço. Inicialmente, o ímpeto por trás do desenvolvimento do conceito de MI foi a "preocupação que, porque os funcionários de contato envolvidos nos serviços se envolveram no que é chamado de marketing interativo, é essencial que eles sejam sensíveis às necessidades dos clientes" (RAFIQ; AHMED, 1993, p. 220). Bowers et al. (1990) apresentam a perspectiva de que a "posição de contato com o cliente tem sido observada pela sua importância na prestação de qualidade de serviço. Os

empregados de contato são os comerciantes de serviço, bem como os prestadores de serviços” (p. 58). Como eles interagem com os clientes é, muitas vezes, mais importante do que a sua habilidade em prestar serviço. Na indústria de serviço os empregados ue têm contato com os clientes são a sua companhia.

Particularmente, para a organização dos serviços, “o marketing tem uma função adicional e interna para garantir que os empregados de serviço sejam clientes conscientes e também que estejam satisfeitos com seu trabalho” (GOUNARIS, 2008 p. 403). A Figura 1 indica que a gestão correta do MI, dos empregados de bastidores é um recurso importante, pois possibilita que os empregados da linha da frente prestem o serviço. O Marketing interno organizacional vai dos empregados do bastidor para os da linha de frente, e também impactam o que Joseph (1996) chama de pessoal. A figura ilustra uma cadeia que liga o MI ao marketing externo através do marketing interativo, um conceito relacionado ao encontro de serviço que precisa tanto que o MI quanto o marketing interno tenham êxito. Papasolomou (2006) sugere que “as pessoas são fundamentais para o sucesso das organizações. As empresas que selecionam, desenvolvem, gerenciam e motivam sua força de trabalho para produzir resultados comerciais extraordinários têm uma grande vantagem competitiva que não é possível a outras copiar” (p. 195). O objetivo do MI é motivar e o cliente conscientizar o empregado, a fim de atingir a excelência do serviço. O uso do marketing no contexto do MI sugere uma ênfase na aplicação de técnicas, abordagens, conceitos e teorias de marketing que visam alcançar a satisfação do cliente no contexto de clientes internos, a fim de ter êxito no mercado externo (p. 195). Parece que os resultados relativos à satisfação do empregado - relação de satisfação do cliente externo são controversos; deve-se observar que as descobertas empíricas a favor desta relação são obtidas com base na análise de múltiplos níveis (GOUNARIS, 2008, p. 403). Mas isso não desconsidera a relevância do MI para a gestão de empregados “certos”, com base na filosofia de marketing. George (1990, p. 69) aponta que “o MI pode ser usado das três maneiras a seguir: assistência no desenvolvimento de uma cultura de serviço, manutenção de uma cultura de serviço e introdução de novos produtos, bem como novas atividades de marketing”.

Cardy (2001) aponta que o serviço ao cliente tem grande potencial como um instrumento para a gestão do ambiente de trabalho interno. “Focar nas pessoas em vez das tarefas pode ser uma transição difícil, mas pode ser essencial para a sobrevivência e o sucesso da organização” (p. 13). Dessa forma, pode-se definir MI, tal como proposto inicialmente por Berry et al (1976, p. 8), uma vez que eles salientam que ele se “preocupa com a disponibilização de produtos internos (Tarefas) que satisfazem as necessidades de um

mercado interno vital (empregados) enquanto satisfazem os objetivos da organização” e é complementado por Greene et al. (1994, p. 8) quando eles dizem que o MI está “visualizando os empregados como clientes internos, as tarefas como produtos internos, e empenhando-se em projetar esses produtos para melhor atender as necessidades desses clientes”.

3. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E MARKETING INTERNO

Collins e Payne (1991) afirmam que o MI “refere-se a todas as funções dentro da organização, mas é extremamente preocupado com a gestão de recursos humanos” (p. 261) e descreve a aplicação do marketing de maneira interna na organização. Até agora, entendemos que cada departamento e cada pessoa dentro de uma organização é tanto fornecedor quanto cliente. Além disso, o fornecedor e os clientes devem trabalhar em conjunto “de modo a apoiar a estratégia e os objetivos da empresa” (p. 261). O MI tem sido descrito como uma filosofia para gerenciar os recursos humanos da organização com base em uma perspectiva de marketing. “Um mercado orientado pelo gerente de recursos humanos é mais provável que tenha um impacto sobre o sucesso de uma empresa, considerando a tendência de tornar-se mais eficiente na demonstração da relevância dos recursos humanos para toda empresa, e no auxílio a outros gerentes para aumentar a sua produtividade”. O Marketing apresenta um “quadro de ação e uma abordagem prática pela qual torna-se possível que o gerente de recursos humanos ofereça soluções eficazes para os principais problemas corporativos” (COLLINS; PAYNE, 1991, p. 269).

Rafiq e Ahmed (1993) identificam os principais elementos do MI como: motivação e satisfação dos empregados; orientação e satisfação do cliente; coordenação e integração interfuncionais; abordagem semelhante de marketing; e implementação de estratégias corporativas e funcionais específicas.

Segundo George (1990) o MI funciona como um processo de gestão holístico para integrar as múltiplas funções da organização de duas maneiras: “1) assegurar que os empregados em todos os níveis compreendam e experimentem o negócio e várias atividades e campanhas no contexto de um ambiente que auxilia a conscientização do cliente, e 2) assegurar que todos os empregados estejam preparados e motivados para atuar de uma maneira orientada ao serviço” (p. 64). A base desta filosofia é que a gestão deseja que os empregados façam um grande trabalho com os clientes, então ele deve estar preparado para fazer um ótimo trabalho com seus empregados. Ou seja, as trocas internas entre a organização e seus grupos de empregados devem estar funcionando de maneira eficaz antes de a organização ter êxito ao atingir metas relativas aos seus mercados externos. Assim, “o conceito de marketing interno afirma que o mercado interno de empregados é a melhor motivação para

o espírito do serviço e um comportamento orientado ao cliente através de uma abordagem de marketing ativa, onde as atividades relativas ao marketing são usadas matematicamente” (GEORGE, 1990, p. 64).

Mudie (2003, p. 1263) nos diz que o cliente ter sido o ponto focal do marketing, é uma razão importante para a sua existência. “Ser cliente está relacionado ao prazer, felicidade e satisfação” (p. 1272). A noção de cliente interno sugere que “cada empregado é tanto um fornecedor quanto um cliente para outros empregados dentro da organização. Os clientes internos geram bens e serviços para o cliente final e, como tal, são cruciais para satisfazer o cliente externo” (CONDUIT; MAVONDO, 2001, p.12). Satisfazer e motivar os empregados irá influenciar positivamente na satisfação do cliente externo, através de encontros mais satisfatória com o pessoal de contato. A partir deste ponto de vista, “emprego” (descrição do trabalho e políticas relacionadas ao empregado) é o “produto” interno e os empregados da linha de frente são os “clientes” internos (GOUNARIS, 2008a, p. 69). Incentivar os funcionários da empresa a “comprar os seus próprios serviços e produtos em termos de consumo e psicológicos pode impulsionar as vendas e a confiança na prestação de serviços ao cliente”. Exige-se considerável coordenação desde que a promoção para clientes externos também influencie amplamente os empregados (VAREY, 1995, p.50). Paraskevas (2001, p.285) afirma que em um ambiente ideal de trabalho, encontros de serviço interno resultaria em relações interdepartamentais bem sucedidas. Vários componentes importantes para a implementação de um processo de marketing interno chamam atenção: “Apoio à gestão, treinamento, comunicações internas, administração de pessoal e atividades externas” (GEORGE, 1990, p. 68). Vasconcelos (2008, p.1255) afirma que as pessoas não “compram” simplesmente uma descrição do trabalho. “De fato, o processo de troca entre empregadores e trabalhadores é muito mais complexo do que isso. Porém, acredita-se que garanta a segurança de trabalho razoável, o treinamento contínuo, e a ajuda de desenvolvimento para estabelecer uma relação de troca social”. Os empregadores devem oferecer experiências de trabalho agradáveis e receber, em troca, a competência e a dedicação dos empregados. “Essa premissa - e não há razão para acreditar no contrário - pode acarretar na satisfação do desempenho organizacional. Teoricamente, ela abrangerá as duas partes, uma vez que é gerida de forma proficiente”. É uma tarefa para o gerente de recursos humanos trabalhar junto com o gerente de marketing, na tentativa de fazê-lo desempenhar como esperado. Com isso queremos dizer que o MI e os Recursos Humanos são entidades separadas, mas devem trabalhar juntas para o sucesso da implementação do programa e seus resultados.

George (1990, p. 68) indica que uma das atividades relacionadas ao marketing necessária para implementar um programa de MI é “a atividade de pesquisa de mercado, que poderia proporcionar uma compreensão das capacidades do empregado (atitudes, habilidades) para participar em uma estratégia de marketing interno, necessária para o sucesso das práticas de marketing interno”. O marketing e a gestão de serviços apresentam desafios especiais, porque os serviços lidam com “processos ao invés de coisas, com mais desempenho do que objetos físicos”. As três funções de gestão - marketing, operações e recursos humanos - estão intimamente ligadas ao que foi denominado de “trindade do serviço” para criar e prestar serviços (JOSEPH, 1996, p. 55). Ao considerar todos como um cliente em suas relações com os outros dentro da organização permite que seja visualizado o que ocorre em uma empresa de uma perspectiva de gestão de processo verdadeira (GEORGE, 1990, p. 67). De acordo com Bansal et al. (2001) alguns aspectos relevantes das práticas de gestão de recursos humanos para alcançar compromisso com o cliente interno, satisfação no trabalho e a confiança são relevantes para o sucesso da gestão de MI. “O compromisso do cliente interno lida com o envolvimento do empregado e com a ligação à sua empresa. A satisfação no trabalho é a avaliação das características da tarefa e das experiências emocionais no trabalho. A confiança na gestão pode ser descrita como uma confiança nas palavras e ações dos envolvidos na gestão” (p. 66). Foi possível observar que o MI e a gestão de recursos humanos estão intimamente relacionados, porém possuem conceitos diferentes. Trabalha-se de maneira a ajudar-se mutuamente a fim de que a empresa seja capaz de prestar serviços de excelência, o próximo item a ser discutido neste artigo.

4. ELEMENTOS DE MARKETING INTERNO E EXCELÊNCIA DOS SERVIÇOS

O *boom* da indústria de serviços nos anos 80 acarretou no desenvolvimento de um *corpus* teórico específico para este setor, e os trabalhos de Gronroos (1982, 1989), Lovelock (1983) e Parasuraman et al. (1988), por exemplo, contribuíram muito para a compreensão das características específicas do negócio de serviços, que inclui o MI. Um dos elementos do IM apresentado por Bansal et al. (2001, p. 67) é a segurança do emprego, que é definida como “proporcionar aos empregados a garantia razoável de que eles não serão demitidos, mesmo durante os ciclos econômicos difíceis. Qualquer desaceleração na produtividade ou na rentabilidade pode resultar em transferências, reciclagem, ou a rotatividade (*turnover*) de trabalho, evitando assim a necessidade de demissões”. Outro elemento é um treinamento extensivo, já que quase todas “as descrições das práticas de MI enfatizam a importância do treinamento, porque os funcionários da linha de frente precisam ter o conhecimento e a competência necessária para reconhecer e resolver problemas e garantir produtos e serviços de

alta qualidade” (p. 68). Se uma organização tiver seriedade ao atrair e manter os melhores e mais brilhantes candidatos, “proporcionando-lhes um salário superior à média do setor é uma forma de atingir este objetivo. Qual é a mensagem transmitida em relação às pessoas que pagam bem? Salário mais alto é uma forma de comunicar o valor dos empregados para a organização” (p.68). Dessa forma, “os salários superiores ao da média da indústria e pagar parcialmente o contingente em relação ao desempenho será positivamente associado com a satisfação no trabalho, lealdade à empresa, e confiança na gestão” (Bansal et al., 2001, p. 69).

Para que a confiança seja conquistada, é importante que as organizações operem de forma transparente, com um foco no serviço. Para fazer isso, as empresas devem estar preparadas para compartilhar abertamente com seus membros, “informação sobre a sua estratégia, o desempenho financeiro e as despesas – o compartilhamento de informação é um fator essencial para o MI. A capacitação do empregado é uma maneira importante exercer impacto sobre suas atitudes e comportamentos e, conseqüentemente, sobre o nível de serviço prestado ao cliente externo” (BANSAL et al., 2001, p. 69). Finalmente, consoante ao foco do compartilhamento de informações e capacitação, as organizações, com ênfase nos clientes internos, também devem trabalhar para reduzir as distinções de status que fazem com que algumas pessoas se sintam mais ou menos valorizadas do que seus colegas de trabalho.

A excelência do serviço significa oferecer o que o cliente quer no primeiro encontro. Numa perspectiva de marketing externo relacionada com a qualidade do serviço, implica que esta exceda a expectativa do cliente, acerte na primeira vez. Para que isso aconteça, os clientes internos também devem ter o que querem, já que são clientes. Acredita-se que a satisfação do cliente interno resultará na satisfação do cliente externo, o que representa uma forma de oferecer excelência nos serviços. “Apesar da importância dos níveis de satisfação do cliente interno sobre os níveis de satisfação do cliente externo estarem sendo amplamente enfatizados, ainda há uma escassez de literatura que fale sobre a natureza exata da relação entre os dois” (BANSAL et al. 2001, p. 71). Ao satisfazer as necessidades de seus clientes internos, uma organização eleva sua capacidade de satisfazer as necessidades dos seus clientes externos. Isso é real para a maioria das organizações (GREENE et al. 1994, p. 8). A excelência do serviço exige um plano de marketing. A Figura 2 apresenta um plano de serviço com Marketing mix interno e externo.

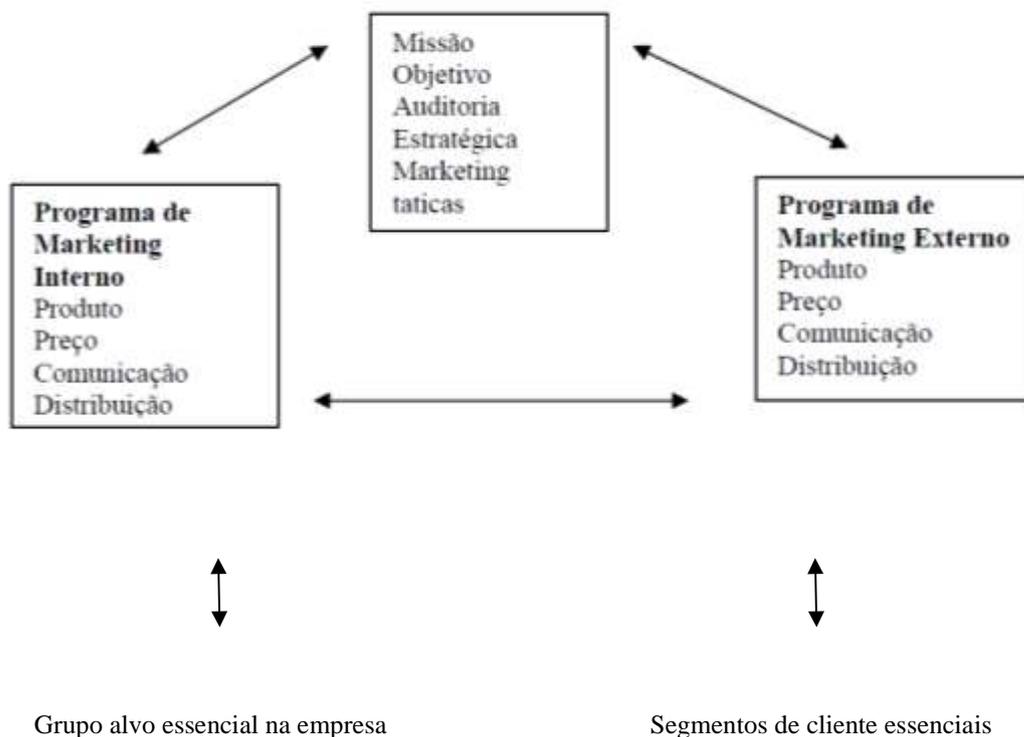


Figura 2 - Plano de Marketing

Fonte: Pierce e Morgan (1991, p.84)

A organização deve ter claro em um nível estratégico, a importância dos clientes (internos e externos), para o sucesso da produção e prestação de serviço. Questões como a capacitação do empregado, a satisfação do cliente, e mais importante, a gestão de marketing mix, devem ser consideradas. Marketing mix interno consiste no programa, produto, preço, comunicação e distribuição, de acordo com Pierce e Morgan (1991). O plano deve ligar a missão, objetivo, auditoria estratégica e táticas de marketing tanto ao MI quanto ao marketing externo. Os serviços são de natureza intangível e dependem das pessoas. Ter funcionários satisfeitos é um aspecto fundamental para a excelência do serviço. O que estamos tentando ressaltar é que, com a aplicação do MI uma organização de serviço seria capaz de prestar excelência de serviços melhor do que as que não têm uma filosofia de serviço ou como uma ferramenta estratégica.

Gremler et al. (1994) afirmam que “as organizações de serviços bem sucedidas compreendem a importância do acompanhamento cuidadoso e da gestão da satisfação do cliente” (p. 34), e o encontro de serviço pode ter uma função importante se a satisfação do cliente ocorrer ou não.

A satisfação dos clientes internos pode ser influenciada por encontros de serviços com prestadores de serviços internos na organização. Os encontros de serviços internos são a interação entre os clientes (funcionários) e uma empresa. “A fim de ter suas necessidades atendidas, os empregados muitas vezes dependem de serviços internos prestados por outros na organização.

Assim como os clientes externos, os clientes internos realizam vários encontros de serviço para satisfazer muitas necessidades que surgem durante o exercício de suas responsabilidades de trabalho” (p. 37).

A excelência do serviço é um conceito subjetivo, assim como qualidade percebida; que está nos olhos de quem vê. Apesar do seu caráter subjetivo, a excelência pode ser alcançada através da oferta de um serviço superior, com empregados comprometidos, dispostos a atender o cliente externo melhor que a concorrência. O MI tem um papel importante na excelência do serviço.

Antes de apresentar a proposta de pesquisa é interessante recordar dos elementos fundamentais presentes nas definições de MI apresentadas anteriormente:

- Disponibilidade de produtos internos para os empregados e a satisfação dos objetivos da organização (BERRY, 1976).
- Aplicação do marketing interno na organização, um marketing orientado para a gestão de recursos humanos (COLLINS; PAYNE, 1991).
- Promoção do produto e da empresa para os empregados; Aplicação da filosofia e das práticas de marketing interno nas organizações; Empregado como cliente e trabalho como produtos (GREENE et al., 1994).
- Aplicação do marketing e da gestão de recursos humanos para motivar e gerenciar os empregados (JOSEPH, 1996).
- O conceito, a filosofia ou a prática de gestão aplicada à gestão de recursos humanos, marketing de serviço ou gestão da mudança (LINGS; BROOKS, 1998).
- Trabalhos como produtos e empregados como clientes (GOUNARIS, 2008a).

Levando em consideração os elementos apresentados, propusemos que o MI está aplicando a gestão do marketing nas relações entre empregados e sua organização, onde, em uma perspectiva interna, os trabalhos são produtos e os empregados são clientes e fornecedores, com o auxílio da gestão de recursos humanos.

5. PROPOSIÇÕES DE PESQUISA PARA MI E EXCELÊNCIA DE SERVIÇOS

Com base na revisão da literatura, apresentamos agora algumas proposições de pesquisa que poderiam ajudar a desenvolver o conhecimento desta área de marketing e também melhorar a excelência do serviço no lado prático. Este foi o segundo objetivo deste artigo. As proposições não são exaustivas, elas só tentam incentivar mais a pesquisa sobre este assunto muitas vezes relegado a uma posição secundária na academia de marketing no Brasil. A primeira proposição de pesquisa trata da orientação de MI de uma empresa e como ela se relaciona com a satisfação profissional do empregado. Gounaris (2008) analisou o impacto da orientação de MI na aplicação das práticas deste e na satisfação profissional dos empregados. Mesmo que não esteja claro que clientes internos satisfeitos resultarão em cliente externo satisfeito, há alguns indícios para isso. Desta forma: **P1** - Investigar a relação entre a orientação de MI e a satisfação do empregado e do cliente externo. Este tópico deve ser clarificado e, provavelmente, métodos positivistas com a aplicação de um levantamento com a medição acurada dos construtos ajudará a verificar o poder e a validade dessa relação.

A segunda proposição leva em conta a literatura de qualidade do serviço, mais especificamente o modelo SERVQUAL (PARASURAMAN et al., 1988), e o insere na organização com o trabalho de Frost e Kumar (2000), que propõe o INTSERVQUAL (modelo de qualidade do serviço interno) onde eles concluem que a qualidade do serviço é a chave para o sucesso do MI. Diante disso, propomos **P2** - Verificar a validade do INTSERVQUAL em diferentes setores de serviços, buscando a estabilidade e validade das dimensões.

Lings e Greenley (2005) se preocupam com a operacionalização do MI. Eles propuseram o desenvolvimento da escala de orientação do MI e sua mensuração como um construto multidimensional. Jou et al. (2008) apresentaram uma escala para avaliar “a percepção do empregado em relação às medidas de marketing interno da empresa” (p. 66). Diante disso, expomos a **P3** - Aplicar a escala de Lings e Greenley (2005) no contexto brasileiro para validá-la, e também verificar o impacto da orientação do MI sobre a qualidade do serviço. O MI parece fazer mais sentido para ser aplicado em empresas privadas onde há flexibilidade para capacitar os clientes, fazer mudanças em um ritmo acelerado e adaptar às exigências do cliente. Papasolomou (2006) constatou que a atual burocracia nos bancos no Reino Unido era uma barreira para a implementação do MI. Desta forma, propomos **P4** – Verificar a possibilidade de aplicar o MI em organizações governamentais no Brasil, identificando os obstáculos, se houver, para um programa de MI de sucesso em organizações governamentais.

A excelência do serviço é um construto complexo que precisa ser investigado em conjunto com o MI. **P5** - Identificar o que leva uma organização ser considerada como tendo excelência no atendimento e o papel, que o MI tem nesta questão. Finalmente, propomos a **P6** – conduzir uma pesquisa a usando meta- análise para verificar como os acadêmicos estão estudando o MI no contexto brasileiro e se o termo “endomarketing” é adequado para representar o MI na literatura acadêmica.

6. CONCLUSÃO

O MI pode ser um importante aliado para a gestão do marketing de serviço em um cenário de concorrência global. A excelência do serviço é uma meta para a maioria das organizações de serviço, e isso depende muito do desempenho dos empregados para entregar produtos de alta qualidade nos encontros de serviço. Este trabalho teve como objetivo revisar a literatura sobre MI e tentar esclarecer o escopo e, discutir teoricamente algumas questões relacionadas ao conceito de MI e sua relação com a gestão de recursos humanos. O objetivo final do MI é o de motivar os empregados a fim de alcançar a excelência do serviço. O uso do marketing no contexto do MI sugere uma ênfase na aplicação de técnicas, abordagens, conceitos e teorias de marketing. Isso tem o objetivo de alcançar a satisfação no contexto dos clientes internos, o que poderia levar ao sucesso no contexto do mercado externo.

As várias interpretações a respeito do que constitui o MI resultou em uma gama diversificada de atividades agrupadas sob a égide do marketing interno. No Brasil, alguns termos ilustram esta confusão: “endomarketing” e “Marketing aplicado aos Recursos Humanos”. A literatura internacional analisada neste artigo é clara sobre a utilização de um único termo: marketing interno (MI). Talvez seja a hora de a academia de marketing brasileira unificar o termo e seu conceito, evitando confusão e ajudando o avanço do conhecimento neste campo da literatura de serviço. O MI é um tema importante que precisa de mais pesquisa e aplicação adequada no mundo real, considerando os benefícios apresentados nas obras aqui analisadas.

Depois de analisar um conjunto significativo de trabalhos acadêmicos, foi possível esclarecer o conceito de MI, seus elementos, sua relação com a gestão de recursos humanos, e também apresentar algumas propostas para o desenvolvimento do conhecimento no campo científico. Como conclusão, é possível especular que o conceito MI ainda é aplicado apenas parcialmente na maioria das organizações e sua pluralidade conceito até a presente data, é um dos elementos essenciais para que isso aconteça.

7. REFERÊNCIAS

AHMED, Pervaiz K.; RAFIQ, Mohammed. Internal marketing issues and challenges. **European Journal of Marketing**. v. 37, n. 9, p. 1177–1186, 2003.

BANSAL, Harvir S.; MENDELSON, Morris B.; SHARMA, Basu. The Impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. **Journal of Quality Management**, v. 6, p. 61-76, 2001.

BERRY, L.L. The Employee as customer. **Journal of Retail Banking**, v. 3, p. 25-8, mar. 1981.

BERRY, L.L.; HENSEL, J. S.; BURKE, M. C. Improving retailer capability for effective consumerism response, **Journal of Retailing**, v. 52, n. 3, p. 3-14, 1976.

BOWERS, Michael R.; MARTIN, Charles L.; LUKER, Alan. Trading places: employees as customers, customers as employees. **The Journal of Services Marketing**, v. 4, n. 2, p. 55-69, 1990.

CARDY, Robert L. Employees as customers? **Marketing Management**, v. 10, n. 3, p. 12-13, set/out. 2001.

COLLINS, Brett; PAYNE, Adrian. Internal marketing: a new perspective for HRM. **European Management Journal**. v. 9, n. 3, p. 261-269, set. 2001.

CONDUIT, Jodie; MAYONDO, Felix T. How critical is internal customer orientation to market orientation? **Journal of Business Research**. v. 51, p. 11-24, 2001.

ROST, Frederick A.; KUMAR, Mukesh. INTSERVQUAL: an internal adaptation of the GAP model in a large service organization. **Journal of Service Marketing**. v. 14, n. 5, p. 358 – 377, 2000.

GEORGE, William R. The Retailing of services: a challenging future. **Journal of Retailing**, Outono, p. 85-98, 1977.

_____. Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees in every level. **Journal of Business Research**. v. 20, p. 63–70, 1990.

GOUNARIS, Spiros. Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. **International Journal of Service Industry Management**. v. 19, n. 3, p. 400-434, 2008.

_____. The Notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence. **Journal of Service Marketing**. v. 22, n. 1, p. 68 -90, 2008a.

GREENE, Walter E.; WALLS, Gary D.; SCHREST, Larry J. Internal marketing: the key to external marketing success. **The Journal of Services Marketing**. v. 8, n. 4, p. 5-13, 1994.

GREMLER, Dwayne D.; BITNER, Mary Jo; EVANS, Kenneth R. The Internal service encounter. **International Journal of Service**. v. 5, n. 2, p. 34 – 56, 1994.

GRONROOS, Christian. An Applied service marketing theory. **European Journal of Marketing**. v. 16, n. 7, p. 30 – 41, 1984.

_____. Defining marketing: a market-oriented approach. **European Journal of Marketing**, v. 23, n. 1, p. 52 – 60, 1989.

JACOBY, Jacob. Consumer research: how valid and useful are all our consumer behavior research finds?: a state of the art review. **Journal of Marketing**, abr., p. 87-96, 1978.

JOSEPH, W. Benoy. Internal marketing builds service quality. **Marketing Review**. v. 16, n. 1, primavera, p. 54-59, 1996.

JOU, Jacob Y. H.; CHOU, Cathy K.; FU, Fongling, L. Development of an instrument to measure internal marketing concept. **The Journal of Applied Management and Entrepreneurship**. v. 13, n. 3, p. 66, 2008.

KOLLAT, David T.; ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D. Current problems in consumer behavior research. **Journal of Marketing Research**, v. 7, p. 327 – 332, ago. 1970.

LINGS, Ian N.; BROOKS, Roger F. Implementing and measuring the effectiveness of internal marketing. **Journal of Marketing Management**. v. 14, p. 325-351, 1998.

LINGS, Ian N.; GREENLEY, Gordon E. Measuring internal market orientation. **Journal of Service Research**. v.7, n. 3, p. 290, 2005.

LOVELOCK, Christopher H. Classifying services to gain strategic marketing insights. **Journal of Marketing**. v. 47, verão, p. 9 – 20, 1983.

MOSLEY, Richard W. Customer experience, organisational culture, and the employer brand. **Brand Management**, v. 15, n. 2, p. 123-134, 2007.

MUDIE, Peter. Internal customer: by design or by default. **European Journal of Marketing**. v. 37, n. 9, p. 1261-1277, 2003.

MURRAY, J.G. The Importance of internal marketing. **Bankers Magazine**, p. 38-40, jul./ago. 1979.

PAPASOLOMOU, Ioanna. Can Internal marketing be implemented within bureaucratic organisations? **International Journal of Bank Marketing**. v. 24, n. 3, p. 194-212, 2006.

PARASKEVAS, Alexandros. Internal service encounters in hotels: an empirical study. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. v. 13, n. 6, p. 285-298, 2001.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L. SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumer perception of service quality. **Journal of Retailing**. v. 64, n. 1, p. 12 – 37, 1998.

PIERCE, Nigel; MORGAN, Neil. Internal marketing: the missing half of the marketing programme. **Long Range Planning**, 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**, v. 9, p. 219-32, 1993.

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

THOMPSON, T. W.; BERRY, L. L.; DAVIDSON, P. H. **Banking tomorrow**: managing markets through planning. Nova York, NY: Van Nostrand Reinhold Company, 1978.

VAREY, Richard. Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. **International Journal of Service Industry Management**. v. 6, n.1, p. 40-63, 1995.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Broadening even more the internal marketing concept. **European Journal of Marketing**. v. 42, n. 11/12, p. 1246 – 1264, 2008.