



Marcus Wilcox Hemais

**Marketing Interno no Brasil:
Estudos de Caso em Empresas de Serviços**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: José Roberto Gomes da Silva

Rio de Janeiro, março de 2005



**Marketing Interno no Brasil:
Estudos de Caso em Empresas de Serviços**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

José Roberto Gomes da Silva
Orientador
IAG/PUC-Rio

Sandra Regina Pinto
IAG/PUC-Rio

Alexandre de Almeida Faria
FGV-RJ

João Pontes Nogueira
Coordenador(a) Setorial do Centro de Ciências Sociais - PUC-Rio

Rio de Janeiro, 18 de março de 2005

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Marcus Wilcox Hemais

Graduou-se em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro em 2001. Experiência em consultoria de marketing, quando, entre 2001 e 2002, desenvolveu o projeto de novos produtos para a Petrobras S.A. e, em 2004, realizou uma pesquisa de marketing para a Sensória S.A.

Ficha Catalográfica

Hemais, Marcus Wilcox

Marketing interno no Brasil: estudos de caso em empresas de serviços / Marcus Wilcox Hemais ; orientador: José Roberto Gomes da Silva. – Rio de Janeiro : PUC-Rio, Departamento de Administração, 2005.

129 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Inclui referências bibliográficas.

1. Administração – Teses. 2. Marketing Interno. 2. Endomarketing. 3. Satisfação dos empregados. 4. Orientação de mercado. 5. Mudanças culturais. I. Silva, José Roberto Gomes da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

**A meus pais, amores da minha vida,
a quem dedico este trabalho.
Sem vocês, nada disso seria possível.**

Agradecimentos

A José Roberto Gomes da Silva, meu excelente orientador, pela motivação constante, pela segurança passada durante esta dissertação, pelas sugestões iluminadoras, por estar sempre disponível e por acreditar em mim. Muito Obrigado!

A Alexandre Faria, por ter me ajudado muito durante este processo. Obrigado por participar da Comissão examinadora, pelos conselhos, palavras de apoio, atenção, incentivos, por continuar me orientando mesmo nos momentos mais adversos. Acima de tudo, obrigado por ser um grande amigo. Valeu!

A José Luiz “Zeca” Carvalho, outro grande amigo, que sempre ajudou em minha vida acadêmica, desde o começo. Obrigado pelos conselhos e os artigos que me enviou. Serei sempre grato por tudo.

À professora Sandra Regina, por aceitar participar da Comissão examinadora.

Às professoras Andrea Cherman e Fernanda Pereira, que me ajudaram nos primeiros passos deste trabalho.

A José Luiz Florippes, pelo interesse em me ajudar no processo de coleta de dados.

A Leopoldo e Teresa, da secretaria de pós-graduação da PUC-Rio, pela ajuda fundamental nestes dois anos. Obrigado pela paciência e profissionalismo.

A todos os profissionais que se dispuseram a participar das entrevistas. Em especial, ao Sr. Antonio Gabriel, que me abriu muitas portas e sempre se fez disponível a ajudar.

A Anneliese, pela imensa ajuda em transcrever as entrevistas, muito obrigado! Você nem imagina o quanto me ajudou. A Karoline, por ajudar a sua irmã nas transcrições, obrigado também.

Aos meus amigos de turma de mestrado da PUC-Rio, pelo incentivo e ajuda durante dois anos.

Aos meus grandes amigos Pedro, Michel, Sérgio, Gustavo, Antonino, João, Mariana, João Paulo e Felipe, que me incentivaram em todos os momentos e tiveram paciência. Obrigado.

À minha família, que sempre se manteve unida em todos os momentos de nossas vidas. Que me mostrou que a força é um sentimento que deve ser compartilhado com as pessoas que mais amamos.

A Caio e Dinda, meus segundos pais, a quem devo parte de minha criação. Obrigado por me dar amor, carinho e apoio em tudo. Vocês são um exemplo de vida para mim.

A Helena, que entrou na minha vida para ser o meu grande amor. Muito devo a você, por tudo que fez. Obrigado por estar sempre ao meu lado e ser meu ponto de apoio quando mais precisei de força e carinho. Obrigado pela paciência, pela compreensão, pela alegria e pelo amor. Espero que juntos possamos construir nossas vidas, pois o meu viver não é o mesmo sem pensar em você.

To my mother, who helped me, listened to me, calmed me, had patience with me, guided me and believed in me. Thank you for always having a smile on your face, always caring and the wonderful love you give me. I love you!

Ao meu pai, por me dar uma vida repleta de carinho, por ser um modelo para mim, por ser um guerreiro que nunca desiste, e por me mostrar o seu amor em todos os momentos. Obrigado pelos momentos em que me orientou nesta dissertação e se interessou em ouvir o que eu tinha a dizer. Obrigado pelos momentos em que me orientou na vida. Eu te amo!!

Resumo

Hemais, Marcus Wilcox. **Marketing Interno no Brasil: Estudos de Caso em Empresas de Serviços**. Rio de Janeiro, 2005. 116p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O marketing interno é um conceito que surgiu pela preocupação das empresas em manter um alto grau de consistência na entrega de seus serviços. O fato do pessoal de contato se envolver diretamente com os consumidores no ato da venda, tornou essencial que eles sempre fossem capazes de atender às necessidades dos clientes. Portanto, a valorização dos funcionários e seu uso como meio de se atingir metas estratégicas são os principais objetivos do marketing interno. No Brasil, são escassos os estudos sobre este tema e as poucas pesquisas a respeito mostraram iniciativas ainda principiantes. Esta pesquisa busca explorar a literatura de marketing interno, através de análise e crítica, e verificar como as empresas brasileiras tratam deste tema, no que diz respeito a sua interpretação e implementação. Dentre os resultados obtidos, percebe-se que o marketing interno é um conceito novo, mas que já demonstra gerar mudanças culturais. O que não é mencionado na literatura, porém é mostrado aqui, é que a sua implementação não deve ser igual na empresa toda, pois existem áreas, como as de apoio, em que o programa de marketing interno deve focar mais as suas atenções.

Palavras-chave

Marketing Interno, Endomarketing, Satisfação dos Empregados, Orientação de Mercado, Mudanças Culturais.

Abstract

Hemais, Marcus Wilcox. **Internal Marketing in Brazil: Case Studies of Service Firms**. Rio de Janeiro, 2005. 116p. MSc. Dissertation – Business Department, Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Internal marketing is a concept that emerged from the concerns of companies in maintaining a high standard of services. The fact that contact personnel interact directly with the customer in the *moments of truth*, makes it essential that companies are always able to fulfill the client's needs. Thus, valuing the employees and using them as a vehicle to obtain strategic objectives is the main goal of internal marketing. In Brazil, case studies on this theme are rare and the little existing research shows that internal marketing is still in initial stage. The present research explores the literature on internal marketing, through analysis and criticism, and verifies how Brazilian companies address this theme, interpret it and implement it. The results suggest that internal marketing is a new concept, but one that is already generating cultural change. What is not mentioned in the literature, but demonstrated here, is that internal marketing should not be implemented uniformly throughout the whole company, because some areas, such as the support ones, need more attention within the internal marketing program.

Keywords

Internal Marketing, Endomarketing, Employee Satisfaction, Market Orientation, Cultural Changes.

Sumário

1 Descrição do Problema	14
1.1 Introdução	14
1.2 Objetivos do Estudo	17
1.2.1 Objetivo Primário	18
1.2.2 Objetivos Intermediários	18
1.3 Relevância do Estudo	19
1.4 Delimitações do Estudo	20
1.5 Estrutura da Dissertação	21
2 Referencial Teórico	23
2.1 Origens do Conceito de Marketing Interno	23
2.2 Definições de Marketing Interno: qual é o seu foco?	24
2.3 Conhecer o Mercado Interno	27
2.4 Participação Gerencial na Criação de um Ambiente Ideal ao Marketing Interno	29
2.5 A Comunicação Interna	33
2.6 A Relação entre o Marketing Interno e Recursos Humanos	37
2.7 Críticas ao Marketing Interno	39
2.7.1 O “cliente interno”	40
2.7.2 Empregos “produtos”	42
2.7.3 O relacionamento entre a empresa e seus empregados	42
2.7.4 A satisfação gera melhores resultados?	42
2.7.5 Quem gerencia o marketing interno?	43
2.7.6 Teoria versus Prática	44
2.7.7 Terceirização: o caminho contrário ao Marketing Interno	44
2.7.8 A Qualidade de Serviços	45
2.8 Resumo dos Conceitos Associados ao Marketing Interno	45
3 Metodologia do Estudo	50

3.1 Tipo de Pesquisa	50
3.2 Universo da Pesquisa e Critérios de Seleção dos Casos	51
3.3 Coleta de Dados	51
3.4 Tratamento dos Dados	55
3.5 Limitações do Método	55
4 Estudo de Caso da Empresa A	57
4.1 Histórico	57
4.2 Conceituação de Marketing Interno	57
4.3 Coordenação Interfuncional e Integrada	59
4.4 Iniciativas que Objetivam Envolver os Empregados	60
4.5 Orientação de Mercado	64
4.6 Pesquisas Internas	66
4.7 Comunicação Interna	68
4.8 Trabalho em Equipe	71
4.9 Participação da Cúpula	73
4.10 Empowerment	74
4.11 Práticas de Recursos Humanos	75
4.12 Resumo das Entrevistas da Empresa A	78
5 Estudo de Caso da Empresa B	83
5.1 Histórico	83
5.2 Conceituação de Marketing Interno	83
5.3 Coordenação Interfuncional e Integrada	86
5.4 Iniciativas que Objetivam Envolver os Empregados	87
5.5 Orientação de Mercado	89
5.6 Pesquisas Internas	92
5.7 Comunicação Interna	94
5.8 Trabalho em Equipe	97
5.9 Participação da Cúpula	98
5.10 Empowerment	100
5.11 Práticas de Recursos Humanos	101
5.12 Resumo das Entrevistas da Empresa B	104

6 Considerações Finais	112
6.1 Conclusões	112
6.2 Recomendações Gerenciais	115
6.3 Recomendações para Futuras Pesquisas	117
7 Referencial Bibliográfico	119
Anexo A Roteiro de Entrevistas com os Executivos	125
Anexo B Roteiro de Entrevistas com os Empregados	128

Lista de quadros

Quadro 1 - Resumo dos Conceitos Associados ao Marketing Interno	47
Quadro 2 – Perfil dos Executivos Entrevistados	52
Quadro 3 – Perfil dos Empregados Entrevistados	52
Quadro 4 – Pontos Fortes e Fracos do Marketing Interno da Empresa A	79
Quadro 5 – Pontos Fortes e Fracos do Marketing Interno da Empresa B	105

**“Though the course may change sometimes,
rivers always reach the sea”**

Jimmy Page & Robert Plant – Ten Years Gone