7

Referencial Bibliográfico

AAKER, D.; KUMAR, V. e DAY, G. **Pesquisa de Marketing**, São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

ABBOTT, J. **Does Employee Satisfaction Matter?** A Study to Determine Whether Low Satisfaction and Profits in the Business-to-Business Sector, *Journal of Communication Management*, vol.7, n.4, pag.333-339, 2002.

AHMED, P.K. e RAFIQ, M. **The Role of Internal Marketing in the Implementation of Marketing Strategies**, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, vol.1, n.4, pag.32-51, 1995.

AHMED, P.K. e RAFIQ, M. **Internal Marketing Issues and Challenges**, *European Journal of Marketing*, vol.37, n.9, pag. 1177-1186, 2003.

BANSAL, H.; MENDELSON, M. e SHARMA, B. **Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes**, *Journal of Quality Management*, vol.6, pag.61-76, 2001.

BARNES, J. **The Role of Internal Marketing**: If the staff won't buy it, why should the customer? *Irish Marketing Review*, vol.4, n.2, 1989.

BAK, C.; VOGT, L.; GEORGE, W. e GREENTREE, R. **Management by Team**: An Innovative Tool for Running a Service Organization through Internal Marketing, *Journal of Services Marketing*, vol.8, n.1, pag.37-47, 1994.

BELL, S.; MENGÜÇ, B. e STEFANI, S. **When Customers Disappoint**: A Model of Relational Internal Marketing and Customer Complaints, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.32, n.2, pag. 112-126, 2004.

BERRY, L. **Big Ideas in Services Marketing**, *Journal of Services Marketing*, vol.1, n.1, pag.5-9, 1987.

BERRY, L. e PARASURAMAN A. **Serviços de Marketing**: Competindo através da Qualidade, 3ª ed., São Paulo: Editora Maltese, 1995.

BOONE, L. e KURTZ, D. **Contemporary Marketing**, South Western: Thomson Learning, 2002.

BOWEN, D. e LAWLER, E. **The Empowerment of Service Workers**: What, Why, How and When, *Sloan Management Review*, vol.33, n.3, pag.31-39, 1992.

BROOKS, R.; LINGS, I. e BOTSCHEN, M. **Internal Marketing and Customer Driven Wavefronts**, *The Service Industries Journal*, vol.19, n.4, pag.49-67, 1999.

- CAHILL, D. **The Managerial Implications of the New Learning Organization: A New Tool for Internal Marketing**, Journal of Services Marketing, vol. 9, n.4, pag.43-51, 1995.
- CARUANA, A. e CALLEYA, P. **The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment Among Retail Bank Managers**, International Journal of Bank Marketing, vol. 16, n.1, pag.108-116, 1998.
- CARVALHO, J.L.; FARIA, A. e CARVALHO, F. **Educação e Desempenho de Marketing de Empresas de Serviços: Aprendendo a Reconhecer o que vem sendo Esquecido**, Anais do 26º ENANPAD, 2002.
- CERQUEIRA, W. **Endomarketing – Educação e Cultura para a Qualidade**, Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**, 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIESA, L. **Marketing Interno: Um Estudo Exploratório em Hospitais**, Dissertação de Mestrado, Coppead, UFRJ, 2001.
- COLLINS, B. e PAYNE, A. **Internal Marketing: A New Perspective for HRM**, European Management Journal, vol.9, n.3, pag.261-270, 1991.
- CROW, S. e HARTMAN, S. **Can't Get No Satisfaction**, Leadership & Organization Development Journal, vo.16, n.4, pag.34-38, 1995.
- CZAPLEWSKI, A; FERGUSON, J. e MILLIMAN, J. **Southwest Airlines: How Internal Marketing Pilots Success**, Marketing Management, vol.10, n.3, pag.14-17, 2001.
- DAVIS, T. **Integrating Internal Marketing with Participative Management**, Management Decision, vol.39, n.2, pag.121-130, 2001.
- DOUKAKIS, I.P. **Internal Marketing: A Means for Creating a Sales or Marketing Orientation? The Case of UK Retail Banks**, Journal of Marketing Communications, vol.8, pag.87-100, 2002.
- DOUKAKIS, I.P. **Internal Marketing in the UK Retail Banking Sector: Rhetoric or Reality?** Journal of Marketing Management, n.19, pag.197-224, 2003.
- DU GAY, P. e SALAMAN, G. **The (Cult)ure of the Customer**, Journal of Management Studies, vol.29, n.5, pag.615-633, 1992.
- EWING, M. e CARUANA, A. **An Internal Marketing Approach to Public Sector Management – The Marketing and Human Resources Interface**, The International Journal of Public Sector Management, vol.12, n.1, pag.17-26, 1999.

- FARIA, A. **Em Busca de Relevância no Âmbito de Estratégia de Marketing**, Anais do 28º ENANPAD, 2004.
- FLIPO, J-P. **Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies**, European Journal of Marketing, vol.20, n.8, pag.5-14, 1986.
- FOREMAN, S e MONEY, A. **Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application**, Journal of Marketing Management, vol.11, pag.755-768, 1995.
- FRANÇA, M.A. **Marketing Interno em Hotéis: Um Estudo Exploratório**, Dissertação de Mestrado, Coppead, UFRJ, 2002.
- GEORGE, W. **Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer Conscious Employees at Every Level**, Journal of Business Research, vol. 20, pag.63-70, 1990.
- GREENE, W.; WALLS, G. e SCHREST, L. **Internal Marketing – The Key to External Marketing Success**, Journal of Services Marketing, vol.8, n.4, pag.5-13, 1994.
- GREMLER, D.; BITNER, M.J. e EVANS, K.R. **The Internal Service Encounter**, Logistics Information Management, vol.8, n.4, pag.28-34, 1995.
- GRÖNROOS, C. **Internal Marketing – An Integral Part of Marketing Theory**, In: Donnelly, J.H. e George, W. (Eds.), Marketing of Services, American Marketing Association Proceedings Series, 1981.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e Serviços na Hora da Verdade**, Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1995.
- GUMMESSON, E. **Marketing-Orientation Revisited: The Role of the Part-time Marketer**, European Journal of Marketing, vol.25, n.2, pag.60-75, 1991.
- HARARI, O. **Internal Customer, R.I.P.**, Management Review, vol.82, n.6, pag.30-32, 1993.
- HARRELL, G. e FORS, M. **Marketing Service to Satisfy Internal Customers**, Logistics Information Management, vol.8, n.4, pag.22-27, 1995.
- HENRY, J. **The Service Employee's Pivotal Role in Organizational Success**, Journal of Services Marketing, vol.8, n.4, pag.25-35, 1994.
- HOOLEY, G.; SAUNDERS, J. e PIERCY, N. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**, 2ª ed., São Paulo: Editora Makron Books, 2001.
- JOSEPH, B. **Internal Marketing Builds Service Quality**, Journal of Health Care Marketing, vol. 16, n.1, pag.54-59, 1996.

- KOTLER, P. **Administração de Marketing** – Análise, Planejamento, Implementação e Controle, 5ª ed. São Paulo: Atlas S.A., 1998.
- KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**, 7ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.
- LOVELOCK, C. e WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**, São Paulo: Ed. Saraiva, 2001.
- MOTTA, F.P. e VASCONCELOS, I. **Teoria Geral da Administração**, Ed. Thomson, 2002.
- MUDIE, P. **Internal Customer: By Design or by Default**, European Journal of Marketing, vol.37, n.9, pag.1261-1276, 2003.
- NAUDÉ, P.; DESAI, J. e MURPHY, J. **Identifying the Determinants of Internal Marketing Orientation**, European Journal of Marketing, vol.37, n.9, pag.1205-1220, 2003.
- OLIVEIRA, L.M. e GUEIROS, M.G. **Clientes Internos Satisfeitos com as práticas de RH conduzem à Satisfação dos Clientes Externos?** Um estudo no setor hoteleiro, Anais do 27º ENANPAD, 2004.
- PIERCY, N. **Customer Satisfaction and the Internal Market** - Marketing our Customers to our Employees, Journal of Marketing Practice, vol.1, n.1, pag.22-44, 1995.
- PIERCY, N. e MORGAN, N. **Internal Marketing** – The Missing Half of the Marketing Programme, Long Range Planning, vol. 24, n. 2, pag.82-93, 1991.
- PITT, M.; BRUWER, J.; NEL, D. e BERTHON, J.P. **A Framework for Research in Internal Marketing and the Study of Service Quality**: Some Propositions, Management Research News, vol.22, n.7, pag.1-11, 1999.
- PORCARO, J. **Marketing Interno em Empresas de Serviços**: Um Estudo de Caso na Viação Águia Branca, Dissertação de Mestrado, Coppead, UFRJ, 2002.
- QUESTER, P. e KELLY, A. **Internal Marketing Practices in the Australian Financial Sector**: An Exploratory Study, Journal of Applied Management Studies, vol. 8, n. 2, pag.217-229, 1999.
- RAFIQ, M e AHMED, P.K. **The Scope of Internal Marketing**: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management. Journal of Marketing Management, vol. 9, pag.219-232, 1993.

RAFIQ, M e AHMED, P.K. **A Customer Oriented Framework for Empowering Service Employees**, Journal of Services Marketing, vol.12, n.5, pag.379-396, 1998.

RAFIQ, M. e AHMED, P.K. **Advances in the Internal Marketing Concept: Definitions, Synthesis and Extension**, Journal of Services Marketing, vol. 14, n. 6, pag.449-462, 2000.

SARGEANT, A. e ASIF, S. **The Strategic Application of Internal Marketing – An Investigation of UK Banking**, International Journal of Bank Marketing, vol.16, n.2, pag.66-79, 1998.

SILVA, J.R.G.; ZALTZMAN, C.; PINTO, S.R. e GREVE, L.M. **Preparação das Pessoas para Mudança: Marketing Interno e Desenvolvimento do Foco na Integração em uma Organização de Serviços**, Anais do 25º ENANPAD, 2001.

SILVA, J.R.G.; OLIVEIRA, M.C.; CONSTANTINO, R. E ZALTZMAN, C. **Operadores de Call Center: Inconsistências e Desafios da Gestão de Pessoas**, Anais do 26º ENANPAD, 2002.

SILVA, J.R.G. e OLIVEIRA, M.C.L. **A Composição de um Quadro de Referência para Gestão da Comunicação Organizacional**, Anais do 27º ENANPAD, 2003.

SPITZER, R e SWIDLER, M. **Using a Marketing Approach to Improve Internal Communications**, Employment Relations Today, vol.30, n.1, pag.69-82, 2003.

SONNENBERG, F. **Internal Communication: Turning Talk Into Action**, Journal of Business Strategy, Nov./Dec., pag.52-55, 1991.

TANSUHAJ, P.; RANDALL, D e McCULLOUGH, J. **A Services Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Functions**, Journal of Services Marketing, vol.2, n.1, pag.31-38, 1988.

VAREY, R. **Internal Marketing: A Review and some Interdisciplinary Research Challenges**, International Journal of Service Industry Management, vol.6, n.1, pag.40-63, 1995a.

VAREY, R. **A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage**, Journal of Marketing Management, vol.11, pag.41-55, 1995b.

VAREY, R. **A Broadened Conception of Internal Marketing**, European Journal of Marketing, vol.33, n.9/10, pag.926-944, 1999.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 3^a ed., São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

WASMER, D.J. e BRUNER II, G.C. **Using Organizational Culture to Design Internal Marketing Strategies**, Journal of Services Marketing, vol.5, n.1, pág. 35-46, 1991.

WILSON, A. **The Internal Marketing of Services – The New Age Surge**, Logistics Information Management, vol.8, n.4, pag.4-7, 1995.

YIN, R.K. **Case Study Research – Design and Methods**, Applied Social Research Methods Series, vol.5, Sage Publications, 1987.

YIN, R.K. **The Abridged Version of Case Study Research – Design and Method**, In: Bickman, L. e Rog, D.J. (Eds.), Handbook of Applied Social Research Methods, Sage Publications, 1998.

Anexo A

Roteiro de Entrevistas com os Executivos

Conceituação de marketing interno

1. Em sua empresa, há alguma definição adotada de marketing interno? Qual?
2. Em sua empresa, onde (área) e quando surgiram a iniciativa da prática de marketing interno?
3. Em sua empresa, qual o objetivo do marketing interno?

Satisfação e motivação dos empregados

4. Em sua empresa, de que forma o marketing interno busca motivar seus funcionários?
5. Em sua empresa, os empregados participam das decisões estratégicas empresariais? De que forma?
6. Em sua empresa, o funcionário se adapta às necessidades do emprego ou o emprego é adaptado às necessidades do funcionário? Por quê?

Orientação de mercado e satisfação do cliente

7. Em sua empresa, O marketing interno busca criar uma mentalidade mercadológica nos funcionários? De que forma?

Pré-requisito ao marketing externo

8. Em sua empresa, a satisfação de quem vem primeiro, o cliente ou o empregado? Por quê?

Coordenação Interfuncional

9. Em sua empresa, quantas áreas estão envolvidas no programa de marketing interno?
10. Quantas áreas são afetadas pelo programa de marketing interno? A empresa toda ou departamentos em contato com o mercado?
11. Como é a interação destas áreas?

Pesquisa interna de marketing

12. Em sua empresa, são utilizadas pesquisa internas? O que elas pretendem medir? Satisfação dos funcionários? Atitudes dos funcionários? Quais as suas finalidades?
13. Há alguma outra forma interna de coleta de informações?
14. Em sua empresa, é dado feedback aos funcionários? De que forma?

Segmentação de mercado interno

15. Em sua empresa, há um reconhecimento de que existem diversos grupos de pessoas com características semelhantes entre si, porém com características e necessidades diferentes de outros grupos? De que forma?
16. A estes grupos, são adotadas estratégias empresariais internas diferentes?

Gerenciamento de mudanças

17. Em sua empresa, o marketing interno já foi utilizado para gerar mudanças organizacionais? Quais?
18. Em sua empresa, o marketing interno é utilizado para ajudar a implementação de estratégias empresariais? De que forma?

Comunicação interna de marketing

19. Em sua empresa, quais os canais de comunicação interna disponíveis? Quais suas finalidades?
20. Em sua empresa, a comunicação interna busca orientar os funcionários a terem um foco no cliente? De que forma?
21. Em sua empresa, a comunicação interna direciona os funcionários a atingirem metas estratégicas? De que forma?
22. Em sua empresa, a comunicação interna permite aos funcionários acesso aos níveis hierárquicos superiores? De que forma?
23. Em sua empresa, informações estratégicas são comunicadas a todos os níveis da empresa? De que forma?

Trabalho em equipe

24. Em sua empresa, há incentivos ao trabalho em equipe? De que forma?

Participação da Cúpula

25. Em sua empresa, os níveis hierárquicos superiores participam dos programas de marketing interno? De que forma?

Empowerment

26. Em sua empresa, qual é a definição de *empowerment*?
27. Em sua empresa, os funcionários têm autonomia de decisão em certas situações? Em quais situações?
28. Em sua empresa, é comum a prática de *empowerment*? Quem o delega e a quem?

Treinamento

29. Em sua empresa, há treinamentos que orientem os funcionários a terem uma visão de mercado (valorização do cliente)? Como estes treinamentos atingem isso?

Recrutamento e Seleção

30. Em sua empresa, como costuma ser o processo de recrutamento e seleção?
31. Em sua empresa, quais as áreas envolvidas no processo de recrutamento e seleção?
32. Em sua empresa, o marketing interno ajuda a criar o perfil dos candidatos necessários? De que forma?

Avaliação de desempenho e recompensa

33. Em sua empresa, quais as formas de avaliação de desempenho que são utilizadas? Quais critérios são avaliados?
34. Em sua empresa, existem critérios ligados ao foco no cliente?
35. Em sua empresa, quais são as formas de recompensa que são dadas?

Anexo B

Roteiro de Entrevistas com os Empregados

Identificação do empregado

1. Em qual departamento da empresa você trabalha?
2. Qual o seu cargo e atividades envolvidas em seu trabalho?

Conhecimento do empregado sobre marketing interno

3. Você sabe o que é marketing interno?
4. Você conhece o departamento de marketing interno de sua empresa?
Quais atividades você acredita que este departamento exerça?
5. Você acredita que, em sua empresa, o marketing interno atinge o seu departamento? De que forma?

Satisfação e motivação dos empregados

6. Você se sente motivado a trabalhar em sua empresa? De que forma?
7. O seu emprego (atividades, horários, etc.) já sofreu alguma adaptação para atender as suas necessidades?
8. Você já participou de alguma decisão estratégica de sua empresa? Qual?

Orientação de mercado e satisfação do cliente

9. Você sabe como as suas atividades impactam na satisfação do cliente de sua empresa?
10. Você realiza as suas atividades pensando em satisfazer as necessidades dos clientes de sua empresa?
11. Você acredita que a sua empresa orienta seus empregados a trabalharem assim?

Pré-requisito ao marketing externo

12. Você acredita que a sua empresa se preocupa com a sua satisfação mais que a do cliente? De que forma?

Pesquisa interna de marketing

13. Você já realizou alguma pesquisa interna, em sua empresa? Qual? Qual a finalidade desta pesquisa?
14. Você acredita que o marketing interno utiliza as informações coletadas nas pesquisas internas para gerar melhorias para você e sua empresa? De que forma?

Segmentação de mercado interno

15. Você acredita que a sua empresa reconhece que os empregados têm necessidades diferentes uns dos outros, ou os trata todos iguais? De que forma?

Gerenciamento de mudanças

16. Você acredita que, em sua empresa, o marketing interno é utilizado para gerar mudanças organizacionais? Quais?
17. Você acredita que, em sua empresa, o marketing interno é utilizado para ajudar a implementação de estratégias empresariais? De que forma?

Comunicação interna de marketing

18. Como você vê a comunicação interna de sua empresa? Ela busca orientar os funcionários a terem um foco no cliente? Os direciona a atingir metas estratégicas? Ela fornece informações estratégicas?
19. Você acredita que, em sua empresa, a comunicação interna permite aos funcionários acesso aos níveis hierárquicos superiores? De que forma?

Trabalho em equipe

20. Você já participou de algum trabalho em equipe? Qual? Você conhece alguém que o tenha feito?

Participação da Cúpula

21. Você acredita que, em sua empresa, os níveis hierárquicos superiores interagem com os empregados? De que forma?

Empowerment

22. Em sua empresa, você tem autonomia de decisão em certas situações? Em quais situações? Essa autonomia é formal ou informal?

Treinamento

23. Você acredita que, em sua empresa, os treinamentos orientam os empregados a terem uma visão de foco no cliente? De que forma?

Avaliação de desempenho e recompensa

24. Em sua avaliação de desempenho, quais critérios foram utilizados para avaliá-lo(a)? Que recompensas você já recebeu?