
**O ENDOMARKETING
COMO MAXIMIZADOR DO CAPITAL HUMANO E SEUS RESULTADOS
NOS OBJETIVOS FINAIS DA ORGANIZAÇÃO**

Álvaro Luiz Vinhal de Figueiredo Neto

Dyesse Theodoro Santos Machado

Yanne Paula Melo Silva

(Especialistas em Marketing Estratégico)

E-mail: alvarovinhal@hotmail.com

Este artigo pretende demonstrar como o capital humano pode ser instrumento para alcançar melhorias nos resultados das organizações. Apresenta as formas nas quais o Endomarketing procura proporcionar uma condição onde o público interno utilize de valores como: afetividade, comprometimento e cooperação, empatia e transparência, fazendo com que estes se transformem em crescimento e desenvolvimento dos próprios colaboradores e conseqüentemente no crescimento da própria organização. Mostra ainda a forma na qual o Endomarketing trabalha o colaborador como o principal cliente, visando tê-lo como aliado para que este se sinta preocupado com o desempenho e com o sucesso da empresa na qual está inserido. Utiliza uma comunicação interna mais clara, horizontaliza-se a hierarquia, proporcionando uma melhor comunicação entre funcionário e gerente e conquista-se espaço para melhor recepção de idéias e seu conseqüente aproveitamento.

Palavras-Chave: Endomarketing; Capital Humano; Resultados; Comunicação.

This article aims to demonstrate how human capital can be a tool in achieving improvements in the organizational performance. It presents the ways in which Endomarketing seeks to provide a condition where the internal public use values such as: affection, commitment and cooperation, empathy and transparency, causing them to become a growth and development of their staff and a subsequent growth of their own organization. It also shows the way that Endomarketing works the collaborator as the principal customer, aiming to have him as an ally, so it feels concerned about the performance and the success of the company in which they are part of. It uses a clearer internal communication, flattens out the hierarchy, providing a better communication between employee and manager and achieves its space for better reception of ideas and their subsequent result.

Keywords: Endomarketing; Management and People; Organization; Human Capital.

1 - INTRODUÇÃO

O mercado está em constante alteração e uma das importantes mudanças é que o consumidor passa a ser cliente, que este sente a necessidade de ser tratado como indivíduo e que almeja ter seus anseios entendidos e atendidos.

Inovação, qualidade, atendimento e transparência passam a ser os pontos mais relevantes durante a decisão de compra. As empresas para atender

tais exigências buscam ferramentas nas quais consigam obter destaque no mercado.

Buscando atingir os seus objetivos, a organização precisa investir em uma nova postura. A empresa deve estar preparada para saber interpretar cada cliente e oferecer a ele benefícios, vantagens, segurança e confiabilidade que o produto ou o serviço oferecido lhe trará. Precisa ter estratégias para se defender da concorrência que busca atrair e seduzir o cliente lhe oferecendo vantagens ainda maiores. Por este motivo, muitas empresas optam pelo

Endomarketing, como estratégia de capacitação e motivação de seus colaboradores, buscando sempre melhor resultado operacional.

O elemento humano é peça fundamental na prestação dos serviços, por isso é necessário qualificá-lo e motivá-lo para que desempenhe suas funções da forma esperada. (GUTIERREZ; COELHO, 2008).

Segurança para o colaborador ainda é uma das principais necessidades. Desenvolver um programa personalizado para a empresa com o objetivo de passar segurança para seus funcionários é um dos desafios do Endomarketing.

Propiciar um ambiente interno nas organizações que seja favorável a participação do colaborador como ator e não como expectador do dia-a-dia da empresa fortalece a idéia da fidelização intensa do colaborador com a empresa.

Investir em recursos humanos não é apenas ouvir opiniões, mas também treinar de forma a tornar o colaborador mais eficiente em sua função. Hoje, não basta ser simpático para aumentar o volume de vendas. O colaborador deve apresentar confiança, conhecimento e habilidade, participando no processo de decisão da compra do cliente. Esse fator preocupa aos profissionais de marketing, pois o segmento varejista está sempre em crescimento, e no processo da venda, o colaborador é o alvo e não pode ser substituído por máquina, deve ser preparado.

O trabalho do Endomarketing tornará os recursos humanos fonte de lucratividade para a empresa, através do desenvolvimento das pessoas e da disposição para melhorias de condições de trabalho, proporcionando às empresas uma mão-de-obra motivada, integrada e produtiva.

Minimizar perdas, diminuir a propabilidade de riscos se concretizarem e aumentar os ganhos é consequência de uma eficiente e eficaz implantação do endomarketing na organização e uma constante manutenção do programa.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - Marketing

2.1.1 - Conceito de marketing

Em inglês, Market, significa Mercado. Não existe uma tradução em português para a palavra Marketing, mas seria algo como "atuando no mercado".

Apesar de ser uma expressão anglo-saxônica, ela deriva da palavra mercari, do latim, que significa comércio, ou ato de mercar, comercializar ou transacionar. (COBRA, 1986)

Um mercado é um grupo de pessoas que compartilham uma necessidade, ou desejo, por um produto ou um tipo de produto e possuem dinheiro para pagar por ele.

A função do marketing é lidar com os clientes. Prever, entender, criar, comunicar e proporcionar ao cliente valor e satisfação constituem a essência do marketing moderno.

Hoje, o marketing não deve ser entendido no velho sentido de efetuar uma venda, mas no de satisfazer as necessidades dos clientes. A venda ocorre somente depois que um produto ou serviço é produzido. O marketing, por sua vez, inicia-se antes mesmo da empresa ter determinado produto. Pode-se dizer, atualmente, que o marketing inicia-se antes do cliente ter a necessidade, através da previsão de produtos que irão gerar uma necessidade.

2.1.2 - Administração de Marketing

Definimos administração de marketing como a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas desenvolvidos para criar, construir e manter trocas benéficas com compradores-alvo para que sejam alcançados os objetivos organizacionais. Assim, administração de marketing envolve administração de demanda, que por sua vez, envolve administração dos relacionamentos com os clientes externos e internos.

2.2 - Endomarketing

2.2.1 - Conceito de Endomarketing

"Endo" provém do grego e quer dizer "ação interior ou movimento para dentro". Endomarketing é, portanto, marketing para dentro.

Endomarketing é, portanto, uma decorrência da necessidade de se motivar pessoas para os programas de mudança que começaram a ser implantados, desde a década de 50, no mundo inteiro. Daí até o momento atual, as empresas tiveram tempo para encontrar as mais diversas maneiras de se comunicar com o público interno, dando origem às técnicas hoje utilizadas.

Para Cerqueira (1994), no sentido amplo, marketing interno, ou endomarketing é um conjunto de práticas introduzidas e aprimoradas na organização, e que tem por objetivo obter, ou elevar, o comprometimento de seus funcionários.

Para Brum (1994, p. 23), o endomarketing "é um conjunto de ações que a empresa deve utilizar adequadamente para vender a sua imagem aos funcionários e seus familiares". Acrescenta, ainda, que "tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados", conferindo assim, ênfase aos processos de comunicação interna.

Todavia Kotler (1998, p. 40) conceitua endomarketing como uma "tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores".

Também Saul Faingaus Bekin, Consultor empresarial, autor do termo "Endomarketing" registrado no INPI, desde 1995, autor de "Conversando sobre Endomarketing" em 1995 e de "Endomarketing, como praticá-lo com sucesso" em 2004, define Endomarketing da seguinte maneira: "ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor,

observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental".

2.2.2 - Importância do Endomarketing

À medida que o mundo entra na primeira década do século XXI, mudanças drásticas ocorrem na arena do marketing. Como disse Richard Love, da Hewlett-Packard: "O ritmo da mudança é tão rápido que a capacidade de mudar é hoje uma vantagem competitiva". Avanços tecnológicos, a rápida globalização e continuas mudanças econômicas e sociais estão causando profundas transformações no mercado. E, se o mercado muda, aqueles que o atendem também devem mudar.

Nestes tempos cada vez mais conectados, as principais mudanças estão relacionadas a maneira como os profissionais de marketing se conectam com parceiros, tanto dentro como fora da empresa, para, em conjunto, entregar valor superior aos clientes.

O gerenciamento da reputação de uma organização, junto a seu público interno, necessita do fortalecimento da confiança dos seus funcionários em relação à própria organização, sendo alcançado através da fidelização, do comprometimento e da satisfação desses.

O comprometimento dos clientes internos é de suma importância para que a empresa, através da implantação de suas estratégias, consiga atender, satisfatoriamente, as expectativas de seus clientes externos.

O marketing, antes voltado diretamente para o público externo, hoje procura satisfazer o seu público interno, que motivado e empenhando, atende de maneira eficiente o seu público externo. A empresa que, através da área de marketing, apresenta ao mercado um produto competitivo, mas que não cumpra prazos de entrega ou possua em péssimo atendimento, irá comprometer todo o esforço mercadológico. É importante que a estrutura interna corresponda à imagem divulgada pela empresa e para isso, é importante que os funcionários se sintam motivados e satisfeitos.

Segundo Kotler (1998, p. 40), “De fato, marketing interno deve vir antes de marketing externo. Não faz sentido a empresa prometer serviço excelente antes de seus funcionários estarem preparados para isso.”

Para o marketing interno, um funcionário treinado, motivado e satisfeito com a organização, entende a importância do cliente externo conseguindo dessa forma propiciar produtos e serviços com qualidade.

Dias (2008) argumenta que o mercado atual é extremamente competitivo e diante dessa situação, as empresas buscam atualizar-se e melhorar cada vez mais com relação à concorrência, visando o crescimento da organização e a estabilidade. O autor acredita que atrair o público potencial e fidelizar o público alvo é tarefa primordial das empresas que desejam continuar neste mercado.

O momento é propício às valorizações das habilidades e do potencial de cada funcionário. Essa atitude é vital para a organização que deseja obter resultados positivos. Com as diversas e constantes modificações, torna-se necessário atualizar-se e adequar-se às exigências do mercado. É fundamental que a empresa tenha integração, estrutura favorável e que tenha visão e conhecimento da concorrência para que trabalhe os seus pontos fortes. (Dias, 2008).

Dias (2008) considera que as empresas no Brasil deveriam conhecer mais o processo de Endomarketing e suas etapas de implantação, para depois, implantarem programas de qualidade e melhorias operacionais. Segundo o autor, as empresas que não se prevenirem, buscando conhecer o processo em que estão envolvidas, pode contribuir para o próprio fracasso e até perder a credibilidade junto aos seus colaboradores.

Silva (2008) explica que a necessidade crescente de Endomarketing se deve não só à busca da eficiência do exomarketing, marketing para fora, externo, mas especialmente do setor humano nos negócios dentro do clima competitivo atual.

Vale ressaltar novamente, porém com uma nova visão do autor (BEKIN apud MEIRA; OLIVEIRA R, 2008) que Endomarketing é a ferramenta que busca a todo instante despertar uma permanente motivação no funcionário, pois obtendo a sua aceitação, será mais fácil executar um trabalho digno, com responsabilidade e liberdade, conforme o cotidiano da empresa.

Meira (2008) considera que através das técnicas de Endomarketing, já mencionadas, torna-se possível desenvolver um processo motivacional, um programa de comportamento do funcionário para com a empresa, para que este tenha maior consciência das ações que for desenvolver, buscando atender à satisfação dos clientes.

Outra vantagem da adoção do Endomarketing é lidar com o colaborador como um parceiro do negócio da empresa, pois ambos acreditam e trabalham para o seu sucesso. O resultado desse trabalho refletirá no surgimento de um clima interno com elevado índice de satisfação. O colaborador satisfeito terá um melhor desempenho profissional. O investimento na sinergia, ou seja, equilíbrio, na empresa não deve levar como ponto de partida o investimento financeiro e sim os resultados que proporcionaram retorno deste investimento. Podemos comprovar isto na fala de Galo (2008):

A sinergia gera resultados. A empresa que consegue um ambiente altamente funcional e integrado ganha produtividade, agilidade e mobilidade. O clima organizacional fica saudável e as pessoas podem criar e enfrentar as adversidades com mais tranquilidade e produzir inovação.

2.2.3 - Implantando o Endomarketing

Quando falamos entre profissionais de marketing o que rege é a premissa "o que importa é a percepção do consumidor". Por isso, ouvir o empregado, aqui denominado "cliente interno" é o início de tudo. De forma resumida os instrumentos adequados para um verdadeiro programa de endomarketing incluem o arsenal já existente do marketing.

Este conjunto de instrumentos pode ser dividido em dois níveis: Diagnóstico e Programa de Ação. Quando se fala de Diagnóstico, estamos falando das seguintes avaliações: análise do ambiente interno da organização; avaliação do desempenho global de setores, do nível de integração entre setores, da relação com os consumidores; avaliação de desempenho; avaliação do potencial e das limitações de cada um; a imagem que tem da empresa; nível de motivação, expectativas e aspirações; necessidades de treinamento; espírito de equipe; nível de conhecimento dos objetivos, produtos e planos da empresa.

Pontos essenciais que devem integrar um Programa de Ação: treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento continuados; processo de seleção focado em talentos para o negócio; planos de carreira linear e vertical; motivação contínua através da participação e campanhas promocionais; valorização das ações dos empregados; comprometimento e recompensa; sistema de informações e rede de comunicação interna; segmentação do mercado de clientes internos; cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias internas.

Seja qual for o nível de abrangência de um Programa de Ação, há sempre duas linhas que guiam este processo: atitude e comunicação.

A atitude inclui as ações que visam dar aos funcionários consciência da importância estratégica de um serviço orientado para atender ao cliente. Inclui o envolvimento, o comportamento, a valorização e a qualificação dos funcionários, para que ele possa assumir responsabilidades e iniciativas dentro da empresa. Devem fazer parte de um processo contínuo.

Comunicação que deve estabelecer um amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficácia. Mas todo esse esforço de informação pode se perder, por melhor que seja a campanha, se não houver feedback, se a informação não se transformar em diálogo, em troca. Em suma a linha atitude tem que acompanhar todo esse esforço de informação. A atitude, a cultura organizacional, é que predispõe à comunicação e só a partir de diálogo é que as campanhas de informações podem atingir seu objetivo.

2.2.4 - Leis do Endomarketing

1. Lei do Diferencial Humano: As pessoas são a base de tudo. Saiba que não importa qual o valor que pretende agregar ao seu negócio, sempre serão as pessoas que o farão tornar-se realidade perante o seu cliente, quer seja de forma direta ou indireta. Aceite isso e aprenda a utilizar toda essa força de trabalho ao seu favor.

2. Lei da Tomada de Decisão: As pessoas são contratadas para tomarem decisões em seu cotidiano de trabalho. Da mais simples função operacional até o mais alto executivo, todos estão sempre a tomar decisões que estão interligadas entre si e influenciam no seu negócio como um todo.

3. Lei do Sentido: As pessoas precisam compreender o sentido daquilo que estão envolvidas para poderem dar mais de si. E no mundo do trabalho isso ainda é mais latente. Sem perceberem a razão (o lado pragmático) e a emoção (o lado subjetivo) do que estão fazendo em seu cotidiano de trabalho, para além de entenderem a sua conexão prática e a sua posição no conjunto estrutural de sua empresa, jamais poderão dar tudo de si.

4. Lei do Reflexo: Simples assim: a qualidade da relação da empresa com o seu mercado é um reflexo direto do relacionamento que ela tem com os seus colaboradores. Tanto melhor for esta relação, mais respaldo competitivo e legitimidade a organização terá em seu campo de atuação.

5. Lei do Desempenho Esperado: Quanto menos a empresa oferece em troca do trabalho (e aqui não falamos apenas de dinheiro), maior será a diferença entre o desempenho que ela espera e o desempenho que efetivamente recebe do colaborador, pois a percepção deste quanto aquilo que provém da empresa tende, na média (coletiva) e no longo prazo, a se configurar em injustiça quanto à sua recompensa.

6. Lei da Motivação: A motivação é um bem exclusivo do indivíduo e que não está de maneira alguma sob o controle da empresa. Uma vez que não pode ser espontaneamente gerada ou atribuída somente à realização no trabalho, a motivação pode apenas ser

estimulada por uma série de fatores específicos que irão aumentar a percepção do colaborador acerca do que o motiva no trabalho.

7. Lei do Composto de Endomarketing: Endomarketing não é o mesmo que Comunicação Interna. É um processo gerencial, cíclico e continuado, formado por um composto de quatro variáveis: a Empresa (o que entregamos aos colaboradores), o Ambiente (tangível e intangível), o Trabalho (a moeda de troca do colaborador), e por fim a Comunicação.

8. Lei da Escada Limpa: Em uma organização o Endomarketing sempre deve começar de cima para baixo: se o corpo diretivo não comprar a idéia, nada irá mudar. Tente limpar uma escada começando pelo degrau mais abaixo e perceberá que nunca sairá do mesmo lugar. O mesmo ocorre em uma empresa: procure implantar qualquer iniciativa em sua empresa sem o apoio das chefias ou de sua diretoria e perceberá que dificilmente conseguirá alcançar resultados satisfatórios.

9. Lei do Fluxo de Benefícios: A percepção da empresa ante o seu colaborador é o fruto do conjunto dos fatores entregues em troca de seu trabalho, e que é dado por um fluxo de benefícios específico, que resultará num valor percebido da organização. O fluxo de benefícios engloba desde a remuneração financeira fixa e variável, passando pelos benefícios tradicionais, até itens como acesso a desafios, responsabilidade social, status, entre tantos outros possíveis. Este fluxo determinará a solidez e o senso de justiça do colaborador para com a empresa.

10. Lei do Ambiente: Todas as trocas entre colaborador e empresa ocorrem dentro de um ambiente, formado por uma parte tangível (as repartições, móveis, equipamentos, etc.) e outra intangível (cultura e clima organizacional). Controlar este ambiente em suas duas variáveis e saber torná-lo um fator motivacional, é um espaço de atuação que deve ser ocupado pela sua empresa.

11. Lei do Trabalho: Quanto maior for o valor percebido pelo colaborador em relação ao Fluxo de Benefícios da empresa, maior será o seu desempenho em troca. O trabalho é o valor “pago” pelo indivíduo

por aquilo que recebe da empresa, e cabe a esta saber claramente o que espera das pessoas a partir daquilo que oferece, e isso deve ser transparente às pessoas.

12. Lei da Constante da Comunicação: Mesmo que a empresa não possua formalmente um processo de comunicação interna, ela sempre irá existir e ser praticada pelos seus colaboradores por meio de canais informais, a famosa “rádio corredor” ou “rede boato”. A empresa que não pratica a comunicação interna está apenas deixando de participar de um processo que irá ocorrer da mesma maneira, mas sem o controle ou a direção favoráveis.

13. Lei da Gestão do Endomarketing: O endomarketing é um processo gerencial, cíclico, contínuo, e baseado em ferramentas multidisciplinares de ativação, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com o seu trabalho e garantir o seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo assim à obtenção de melhores resultados a partir de desempenhos superiores.

14. Lei do Discurso Contraditório: A variação de desempenho de um colaborador é o resultado direto da diferença entre o volume de comunicação que orienta a sua tomada de decisão, normalmente gerada pela empresa, e o volume de comunicação contraditória, que na maioria das vezes é gerada pela sua chefia direta.

15. Lei dos Pontos de Pressão: Numa organização sempre existem duas concentrações de público interno que funcionam como grandes pontos de pressão positiva e negativa, diametralmente opostos, e que agem sobre a massa de pessoas em geral. Identificar estes públicos e promover o controle positivo sobre ambos é um espaço de atuação que deve ser ocupado pela empresa.

16. Lei dos Cenários de Representação: As pessoas tendem a resumir a empresa e o seu universo de existência e relações com base apenas nos cenários onde atuam. Os colaboradores que trabalham em um sector desorganizado vêem toda a sua empresa em estado de desordem geral. Cabe a empresa perceber estes cenários e atuar sobre eles, o que reduz custos e otimiza investimentos.

17. Lei das Fases de Implantação: Todo processo de endomarketing deve respeitar quatro fases distintas de implantação, e que estão determinadas de acordo com a capacidade dos colaboradores de cada empresa em assimilarem os conceitos (Fase do Despertar), saírem de suas zonas de conforto (Fase do Envolver), e partirem para a ação (Fase do Construir) em busca de metas elevadas (Fase do Superar).

18. Lei do Discurso Único: Toda empresa deve ter apenas um discurso a ser comunicado aos seus colaboradores, forte o bastante para se manter vivo ao longo do tempo, e com volume de conteúdo capaz de permitir desdobramentos e co-relações com os demais temas que permeiam a organização.

19. Lei da Capacidade dos Canais Internos: O número de canais existentes e de diferentes formatos em uma empresa não está diretamente relacionado a qualidade da comunicação interna da organização. Cada canal interno de comunicação possui uma capacidade limitada e específica de gerar relevância, transmitir informações e promover conteúdos, devendo a empresa perceber a sua demanda ideal de canais.

20. Lei dos Tipos de Conteúdos Editoriais: o conteúdo presente em um canal interno de comunicação sempre deverá possuir pelo menos um dos quatro tipos de linha editorial interna (Estratégica, Informativa, de Serviço, Humana), ou ainda a combinação entre elas de forma a complementarem-se e favorecerem a relevância do canal de comunicação.

21. Lei da Estética e do Discurso: A estética e o discurso praticados pela comunicação interna devem estar alinhados para o público interno ao qual se destinam, e não para a instituição e a forma como esta e seus produtos se reportam externamente. A exceção a esta Lei está nas áreas comerciais que tendem a reproduzir os padrões e estilos dos clientes com os quais relacionam-se.

22. Lei do Referencial Externo: As pessoas trazem de fora da empresa os seus referenciais de boa comunicação, e baseiam-se em suas experiências com as mídias externas para relacionarem-se com os canais internos da organização. A empresa, quando utilizar de

canais e ações internas que possuem análogos externos, deve seguir o formato já consagrado e consolidado pela comunicação social.

23. Lei da Segmentação Interna: Uma única estratégia de endomarketing e comunicação interna não é capaz de atingir plenamente a todas as pessoas de uma organização. Cada empresa possui um número próprio de segmentos de público que devem receber a mesma mensagem que o restante da organização, mas através de estratégias específicas de ativação, quer na sua forma, estética ou discurso.

24. Lei do Retorno: O aumento do desejo dos colaboradores em possuir meios de dar retorno a empresa é diretamente proporcional ao volume de comunicação interna praticada pela organização. Deve a empresa prever este cenário inevitável, estando preparada para gerar um canal interno de comunicação específico para tal, e principalmente possuir lideranças formados para o momento.

25. Lei da Oralidade: As pessoas preferem à comunicação oral e esperam isso de seus líderes diretos. A evolução eficiente de um programa de endomarketing está presente na diminuição gradual de material impresso ou que utilize de outros meios de comunicação que não sejam a oralidade, em especial a praticada por multiplicadores legitimados ou líderes diretos.

2.2.5 - Entendendo o novo consumidor

O mundo já não caminha mais na mesma velocidade. A mudança no cenário demográfico e tecnológico, iniciadas há três décadas provocou no indivíduo mudanças substanciais em seu comportamento, desejo, necessidade e em seu estilo de vida. Isso permitiu que o indivíduo demandasse produtos e serviços com mais qualidade e valor extra. Estamos na era do relacionamento e flexibilidade é a palavra fundamental. Muitas organizações investem em lançamentos de produtos, mas falham quando na alocam verba para as estratégias de retenção de clientes. (ZYMBERG, 2008).

O comportamento do consumidor está relacionado aos seus pensamentos, sentimentos, ações que influenciam as mudanças. Ele reconhece suas necessidades, busca informações, avalia as alternativas, decide pela compra e ainda avalia a pós-compra. A tomada de decisão não está mais rotineira (com poucas pesquisas), mas sim extensiva, onde o consumidor antes de decidir pela compra envolve uma considerável atividade de pesquisa e de compra (satisfação ou insatisfação pela compra).

Graças às novas técnicas de pesquisa e tecnologia de banco de dados que oferecem informações amplas e disponibilizam aplicativos e sistemas no âmbito da telecomunicação, as empresas podem entender melhor a necessidade do cliente em tempo real.

O profissional de marketing não deve estar centrado nas habilidades das mensagens publicitárias e talento do vendedor, mas na tipologia, necessidade e expectativa de atendimento do cliente, respectivamente de um relacionamento individual, personalizado. O trabalho marketing para atrair clientes deve trabalhar com foco no diálogo. É necessário, pesquisa, mídia, propaganda de consciência, promoção, preço, estratégia de comercialização, tudo do trivial, mas de forma não mais monótona e sim responder em tempo real o que o cliente questiona, o que ele realmente quer sabe. (Dias, 2003).

O consumidor atual não compra coisas e sim solução para os seus problemas, e a função do marketing é instigá-lo às compras. O consumidor não dá preferência ao produto, vendedor ou estabelecimento, ele escolhe o que lhe oferece menor risco ou alguma vantagem ou benefício, ou seja, o atendimento, a indicação e o conhecimento pelo produto podem levá-lo à escolha. (LEVITT, 1990 p.135).

A estratégia para obter e manter consumidores deve ser reinventada sempre em prol da sua necessidade e desejo, pois o consumidor tem atitudes contraditórias. Um exemplo é o consumidor que busca a forma física e evita o chocolate em um momento e quando se depara com uma crise de ansiedade, se

desfruta de uma barra de chocolate. (FURTADO apud MELLO, 2008).

Seus desejos variam de acordo com as suas sensações, pela vontade de sentir-se jovem, pelo acesso à assistência 24 horas, pelo serviço personalizado, pela sensação de ser especial e também pela esperança de adquirir um produto que possa fazer do mundo um mundo melhor.

Através da pesquisa realizada pela Fractual Consulting e avaliada por Terra (2008), o comportamento do consumidor de alta renda hoje é voltado para o trabalho e família. Esse perfil busca conforto no lar e em seus bens de uso próprio.

A profusão de marcas e modelos de produtos e serviços, as novas técnicas de vendas, as novas formas de comunicação, os programas de lealdade, o fenômeno da globalização e da internet são algumas das principais influências externas que têm atuado sobre o cliente, permitindo que ele modifique de forma rápida a sua preferência e percepção. Há também interferências que atuam internamente no indivíduo. A motivação, personalidade e atitude, que podem ser modificados através do estímulo ao comportamento durante uma compra. Os 4Ps (produto, preço, ponto e promoção) e os estímulos do meio ambiente (econômico, tecnológico e política governamental) conseguem provocar um impacto no cliente. Ao ser atraído, o cliente de acordo com suas características (pessoal, cultural, social, psicológica) é levado a um processo de decisão. Esse processo se deve a sua necessidade, comportamento e pré-disposição de compra. (DIAS, 2003).

Para ilustrar imagine-se a caminho de um restaurante. Ao chegar no local de costume, você visualiza um outdoor de outro restaurante com uma promoção de massas. Você como adora massas, muda rapidamente a sua predisposição pelo restaurante habitual.

De acordo com Maslow a pessoa detém hierarquia quanto às suas necessidades. Ela possui necessidades: Físicas (fisiológicas: sede e fome, Segurança); Sociais (Relacionamento e Amor, Estima e Status); Próprias (Auto-realização)

2.3 - Gestão de Pessoas

“Você pode sonhar, criar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas você ainda precisará de pessoas para transformar esse sonho em realidade” (DISNEY, Walt apud BRUM, 2000, p.13)

O cenário corriqueiro faz com que as pessoas se tornem mais exigentes, mais objetivas e também mais esclarecidas, devido às inúmeras formas de comunicação existentes. O cliente interno não é diferente. Esse também está mais exigente e bem informado.

O consumidor de hoje sabe o que quer. Ele busca facilidade, comodidade, conveniência, diferenciação e bom atendimento, ou seja, quer satisfazer às suas necessidades, os seus desejos e com benefícios. Um excelente atendimento é o que faz muitas empresas perderem seus clientes. De acordo com Brum (2000), pesquisas mostram que um terço dos clientes mal atendidos jamais retorna àquela empresa.

Quando se pensa em redução de custo, o primeiro passo empresarial é corte de funcionários. Será que um investimento no funcionário não consegue reverter o faturamento para melhor? Essa reflexão deve ser discutida antes de qualquer tomada de decisão. O profissional desmotivado e mal trabalhado é prejuízo para a empresa, mas será que isso não é culpa da própria empresa? Por que não trabalhar mais a gestão de pessoas?

Gerenciar pessoas e gerenciar com pessoas detém uma grande diferença. As pessoas são guiadas para o alcance de um objetivo. A gerência participativa com cooperação e comprometimento é o que leva ao caminho para a modernização.(CHIAVENATO, 1992).

O século XXI exige um novo olhar empresarial. Surgem as novas competências necessárias aos profissionais como ousadia, coragem e inovação. As pessoas além de compor a organização, também a constroem, por isso, valorizar a diferença é essencial, segundo Fonseca, diretor da Oi. Ele ainda defende que o autoconhecimento é necessário, “se você acha que pode inspirar alguém, comece por você mesmo”, diz o diretor. Por isso, a solução para acabar com o mito de

que a redução do quadro de funcionário é a solução para a redução de custo, hoje, já não procede. A partir do investimento nos recursos humanos, várias situações podem vir a ser destaque e até alcançar melhores resultados com o mesmo quadro de funcionários. Quantidade difere de qualidade. É preferível pouco profissional engajado e valorizado a muitos expostos na empresa sem objetivo e resultados.

Com embasamento que o relacionamento é a base, o enfoque na gestão de pessoas no varejo de micro-empresas é essencial. As pessoas precisam conhecer suas atuações e estarem satisfeitas com elas, para garantir o sucesso dos negócios da organização. A valorização da qualidade do clima organizacional e o reconhecimento dos colaboradores são quesitos abordados na estratégia da gestão de pessoas. Para Flávio Guimarães, diretor de operações da Chemtech, em uma Palestra Case Chemtech “buscamos oferecer, sempre benefícios que façam as pessoas terem vontade de trabalhar e se orgulhem da empresa”. O relacionamento com os colaboradores deve ser pautado pela confiança mútua, ética, alegria, com vontade e qualidade, desta Guimarães. O progresso do Rh de uma micro-empresa pode iniciar em benefícios ou algumas práticas, como por exemplo, as utilizadas na Chemtech Benefícios e planos de cargos e salários; Intranet colaborativa; Avaliação de desempenho;

Pensar nas pessoas é o que deve acontecer. Segundo Senge (2008) o capital humano é fundamental para o crescimento das organizações. Senge diz que “a empresa é uma comunidade viva e não uma máquina feita apenas para obter resultados financeiros.” Capital humano e a organização estão interligados, por isso o crescimento das pessoas é um ponto essencial para o sucesso dos negócios. “Lógico, que as ferramentas e as estratégias empresariais são importantes, mas sem a evolução do ser humano nenhum negócio dá certo”, alerta o consultor.

A empresa deve criar ambiente propício para que o talento humano possa expressar sua força e gerar resultados, segundo Augusto Leite - coordenador do comitê de criação do CONARH 2008.

Uma cultura organizacional de valor envolve um oriente, uma sinergia, para assegurar resultados.

Isso envolve todos os stakeholders (clientes, Rh, sociedade e etc) que devem ser trabalhados integradamente (DIAS, 2008).

A visão empresarial é lucro e imagem no mercado. Para se alcançar objetivos lucrativos, a organização deve trabalhar com desafios de ser diferente, ser o melhor no seu segmento. Dentro desse trabalho, todos os pontos devem merecer destaque, mas a questão maior a dar destaque aqui é o pessoal, a gestão de pessoas, que hoje ainda não detém o reconhecimento necessário. Melhorar o gerenciamento de pessoas será um link para melhorar o atendimento, as vendas, o relacionamento interno, a gestão, e a qualidade de vida. Diversas ferramentas propiciam aos empresários ter um direcionamento nessa nova adoção. O profissional de marketing, dotado de conhecimentos de varejo, através de um diagnóstico empresarial, consegue traçar estratégias para melhor gerenciar com pessoas. O enfoque está em varejo, porque hoje o seu resultado custo *versus* benefício é extremamente precário. Segmentar a micro-empresa é um desafio de fazer uma estratégia ampla para um ambiente pequeno, que não detém vários departamentos internos, e sim terceirizados, mas que como qualquer outro empreendimento precisa sobreviver às crises do mercado.

As empresas investem cada vez para melhorar o ambiente de trabalho através de estratégias de endomarketing e descobrem que os segredos para satisfazer os funcionários nem sempre estão atrelados ao salário. Os colaboradores tendem a valorizar a preocupação com a carreira e a sensação de que suas idéias são absorvidas pela instituição, afinal a relação com os gestores é a maior reclamação nas empresas que estão abaixo da média de satisfação.

Além de benefícios como assistência médica e previdência privada, há participação nos lucros. Na Promon, todos os funcionários são também proprietários, o que é um dos maiores incentivos para o crescimento individual e institucional.

Para motivar seus funcionários, os gerentes de marketing devem admitir que pessoas diferentes reajam de modo diferente em momentos diferentes. Um funcionário pode querer ganhar muito dinheiro, ao

passo que outro está mais interessado em crescimento profissional. Alguns incentivos que os agradam como dinheiro, segurança, trabalho interessante, relações com colegas, estima, oportunidades para desenvolver seu potencial e para ser criativo ou para ser promovido.

No ambiente dinâmico global, gerentes de marketing precisam atualizar-se constantemente. DRUKER (2008) dizia que “a fórmula de sucesso da década passada de uma empresa provavelmente será um desastre na década seguinte”.

Gestão de pessoas é de grande importância, porque passamos a maior parte do tempo no interior das empresas. Segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas. A gestão de pessoas é uma atividade que tem como finalidade alcançar um desempenho que possa combinar as necessidades individuais das pessoas com as da organização. (DUTRA, 2008).

A gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação.

Surge então, uma nova visão: as pessoas como agentes proativos e empreendedores. São as pessoas que geram e fortalecem a inovação e que produzem, vendem, servem cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios da empresa. No fundo, as organizações são conjuntos de pessoas. DUTRA (2008).

2.4 - Mobilização Interna

A motivação passa pelas seguintes etapas. Estímulo, estimular os funcionários a participarem do processo, orientando que isso será benéfico a todos. Esforço, esforçar para que o processo aconteça da melhor forma possível. Desempenho, desempenhar sem medir esforços. Valorização, valorizar os funcionários, pois esses são de fundamental importância na empresa. Recompensa, recompensar os funcionários por cada colaboração com o sucesso do processo. Satisfação, funcionários sentindo-se satisfeitos com a sua

participação e colaboração. E por fim o comprometimento, que é onde se quer chegar com o endomarketing. Funcionário que tem comprometimento com a empresa, veste a camisa da equipe e tem a consciência de que com o desenvolvimento e crescimento da organização, ele também se desenvolverá e crescerá como profissional e ser humano. Para Bekin (1995, p. 68),

O processo de motivação implica o reconhecimento do trabalho, a valorização do indivíduo e sua recompensa. O que caracteriza precisamente o endomarketing é seu objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário. É o que está implícito na fórmula tratar o funcionário como cliente, conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa. É nesse sentido que deve agir o processo de motivação, valorização e comprometimento, já que os três devem ser considerados elos de uma mesma corrente. A motivação, a valorização e o comprometimento do funcionário na ótica do endomarketing precisa ser algo que se entregue ao cotidiano da empresa e para tal requer sempre reforço e renovação. Não pode estagnar. Só alcança pleno êxito quando se encorpora à cultura organizacional.

Fazer com que funcionários entendam o conceito do endomarketing e colaborem de forma diferenciada e notória não é uma tarefa fácil. Mas existem alguns mecanismos de intervenção que podem ajudar na mobilização dos funcionários.

A dispersão é a primeira. Segundo Nelson (1996) A dispersão não tem como objetivo impor uma nova cultura, e sim enfraquecer a existente. Este mecanismo implica em se desagregar grupos de pressão transferindo-os para departamentos distantes onde sua capacidade de criação de problemas fica menor. Devem-se trazer os funcionários para a empresa e não afastá-los cada vez mais. E o local de trabalho pode fazer a diferença nas suas atitudes.

Outro mecanismo é o treinamento. Não é uma maneira econômica, mas essencial para a transmissão de valores desejados na empresa. O cliente interno precisa saber como prestar o serviço corretamente, mas também precisa estar comprometido em fazê-lo com

uma qualidade mais que aceitável e em tempo hábil. E nisso o treinamento, tanto técnico como cultural, é primordial. Nelson (1996) pondera que na medida em que as pessoas compreendam e aceitem os valores desejados, suas habilidades de transmitir tais valores serão intuitivas.

Também existe a interação. Isso é o processo natural de transmissão de valores. Deve ser incentivada, pois ameniza tensões e cria um espírito de grupo muito positivo.

O quarto é o incentivo. Se sua meta puder ser avaliada numericamente, podem ser usados incentivos e prêmios para aumento de qualidade, redução de custos, etc. Mas esse recurso vai além. Incentivos intangíveis também podem causar muito efeito. Dar valor, fazer elogios, valorizar, mostrar a importância de funcionários São exemplos ótimos de conquista de grandes resultados na mobilização. E por último, o mecanismo mais importante: o próprio marketing. Nelson (1996, p. 121) conceitua:

O marketing é um importante meio de propagação da cultura, seja o externo que visa atingir o cliente ou mesmo o interno, cujo alvo é o funcionário. É questionável que o marketing funcione sem estar fundamentado em valores realmente existentes, mas é notável o que é capaz de se conseguir com uma campanha eficaz.

2.5 - O líder

Para falar sobre liderança precisamos antes falar sobre o líder, pois sabemos que, segundo Brum (2005), liderança é a função do líder, e liderança requer uma habilidade pessoal em influenciar as pessoas e fazer com que elas trabalhem com motivação para o bem de uma equipe.

Ser um líder é estar à frente dessa equipe e ter a responsabilidade de conduzir, motivar, guiar e instruir tal equipe a atingir seus objetivos e ideais de uma forma bem entusiástica.

Há uma diferença muito grande entre chefiar e liderar e nem sempre um chefe é um líder, bem como

aquele que lidera nem sempre ocupa um cargo de chefia. Uma diferença básica entre os dois é que o chefe tem a missão de atingir objetivos, utilizando-se dos recursos humanos e materiais, enquanto que o líder trabalha com as pessoas a fim de motivá-las e encorajá-las a alcançarem os objetivos propostos.

As ordens de um chefe são obedecidas por força da sua posição. A liderança de um líder é reconhecida e seguida voluntariamente, sem imposição. Para ilustrar melhor esse conceito, Hunter (2004, p. 25), define liderança como: “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Ao observar as empresas, na era da informação, observamos que as mudanças que ocorrem não são somente estruturais e que essas mudanças são fruto de uma nova postura de toda a organização, que passa por diversas transformações ao longo dos anos por conta do rápido desenvolvimento tecnológico, culminando com a propagação da informação de maneira mais rápida. As gerências que lidam com empregados precisam entender que o foco anterior era o funcionário como mero seguidor das normas internas e que agora o gerente passa a ser o proprietário do processo e líder de pessoas. Para reforçar essa idéia, Chiavenato (2004) diz que:

Na era da informação – em que já estamos começando a viver – as mudanças ocorrem nas empresas não são somente estruturais. São acima de tudo mudanças culturais e comportamentais transformando o papel das pessoas que delas participam (p. 48).

Segundo Chiavenato (2004), o líder de pessoas deve ter em mente que sua preocupação deve estar voltada para que seus liderados estejam educados, motivados e treinados para que tenham a oportunidade de desenvolver suas habilidades e competências, transformando-os em colaboradores efetivos do processo administrativo e operacional.

Outro importante atributo que um líder deve ter é o conhecimento necessário para conviver com os mais variados tipos de pessoas para identificar e

descobrir em sua equipe os verdadeiros talentos e mantê-los de alguma forma ativos em suas funções, pois se trata de um ativo escasso e muito importante para as organizações. Chiavenato (2004) nos diz que um talento é sempre um tipo especial de pessoa e nem sempre toda pessoa com que lidamos é um talento, e identificar os talentos e gerenciá-los requer do líder conhecimento, habilidade e competência. Descobrir esse tesouro e saber trabalhá-lo em prol dos objetivos organizacionais é função do líder

2.6 - Gestão por competência e gerência de pessoas

As empresas buscam novas oportunidades, aumento da competitividade, gerência de riscos, onde as ameaças passam a ser mais flexíveis. O resultado do processo de mudança fez com que as empresas adotassem modelos mais complexos de estrutura organizacionais por meio de matrizes, times de trabalho, auto-gerenciadores e estrutura virtuais provocando forte impacto nas relações funcionais. Mesmo com recursos financeiros e tecnológicos, as empresas entenderam que o mais relevante é que gera um diferencial competitivo são as pessoas. (BOOG, 2002).

Gestão por competência é uma forma avançada de administração de pessoas, pois sua base de sustentação está no conhecimento requerido pela organização para que seus objetivos de negócios sejam alcançados e na maioria com esses conhecimentos são disseminados entre os profissionais da organização. Procura-se com o desdobramento das estratégias em conhecimentos, habilidades e comportamentos requeridos para todos os profissionais, auxiliando-os no alcance dos objetivos da organização. Antes o importante era o cargo que o profissional ocupa, gora a organização tem que desdobra suas estratégias, criar estrutura flexível, atuar por meio de processos com profissionais multidisciplinares e a necessidade de ser mais ágil às mudanças antes não há flexibilidade hoje há visão é ampla. (BOOG, 2002)

2.7 - Identidade e Imagem corporativas

A imagem organizacional depende da maneira como o indivíduo ou grupo vê a organização. A empresa pode ter diferentes imagens. A propaganda de imagem organizacional pode levar a empresa a utilizar a propaganda corporativa para forma ou manter uma imagem favorável durante muitos anos, ou utilizá-la para combater efeitos que poderiam prejudicar sua imagem.

A sobrevivência no mercado varejista no século XXI depende e muito da sua identidade visual e corporativa por meio da comunicação visual. O ponto de venda onde tudo acontece, deve ter organização, boa exposição dos produtos, circulação e distribuição adequada, seguro e confortável. A iluminação o mobiliário e o design do ambiente contribuem para atrair clientes. Tudo deve estar condizente com o negócio e identidade da empresa. A identidade visual proporciona personalidade, individualidade à empresa. (ÂNGELO, SILVEIRA, 1999).

Deve-se haver consciência de que cada vez mais estamos transmitindo sentimentos quando nos comunicamos, prestamos um serviço ou uma informação.

É preciso gostar muito do que se faz independente do que se faz. E é possível aprender a gostar do que não se gosta, basta querer. Quanto mais se gosta, mais se aprende e se sente vocacionado para o que se faz (BRUM, 2000).

Despertar talento nos funcionários é trabalhar a sua alma artista, fazê-lo sentir-se diferente. Saber extrair das pessoas o que elas possuem de melhor. Transformar talento em desempenho. O funcionário deve saber qual é a visão da empresa, compartilhar informações para alcançar um objetivo.

2.8 - Conceitos

Capital humano são pessoas e não ativos perecíveis, mas valiosos que devem ser desenvolvidos. Não só adicionam valor, mas asseguram a sobrevivência da empresa. (CHIAVENATO, 1992) O

capital humano exige alinhamento inteligente ente estratégias da empresa e da área de administração de pessoas. Analisa o perfil desejado forma e prepara pessoas. Quando a empresa perde um funcionário não perde só o recurso humano e sim um capital humano, profissional já preparado e atendendo o objetivo do negócio da empresa. Esse leva todo o conhecimento adquirido e passa a ter seu capital pessoal (BOOG, 2002).

Motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa. Ela está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciado por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa (CHIAVENATO, 1992).

Competência é o conjunto de características percebidas nas pessoas que envolvem conhecimento, habilidade e atitudes que levam a um desempenho superior. (BOOG, 2002).

Empregadas são as pessoas que contribuem com seu tempo e esforço para a organização, fornecendo habilidades e conhecimentos em troca de salários e de outros incentivos e ali clientes que a organização proporcional. (CHIAVENATO, 1994).

O recursos humano trabalha a contratação e o desenvolvimento das pessoas. Ele atende à necessidade da área e realiza a recomposição da vaga caso haja algum desligamento. (BOOG, 2002).

3 - CONCLUSÃO

A proposta desse artigo foi provocar uma transformação na visão que se tem do funcionário da empresa, em expor que o colaborador precisa muito mais do que desempenhar funções, ele precisa acreditar, almejar e buscar o sucesso junto com a empresa.

Expor que quando o marketing interno é bem feito, o marketing externo será muito mais abrangente. Basta perceber o que os empregados dizem das empresas classificadas pela revista Exame como melhores empresas no Brasil para se trabalhar. Se cada

empregado for multiplicador da boa imagem da empresa, os produtos fabricados por ela também serão bem aceitos pelos seus clientes.

A conscientização de que recurso humano é investimento e não custo dentro de uma empresa é um dos grandes paradigmas e o propósito em todo artigo foi defender e expor o que é verdadeiro, o seu contrário. Podendo assim ter como resposta a pergunta que até então empresários se faziam: Como fazer do recursos humanos fonte de lucratividade.

As mudanças nem sempre são negativas. Os desafios do marketing no século XXI são mudanças de valores e orientações do cliente, estagnação da economia, declínio ambiental, aumento da concorrência global e uma série de problemas econômicos, políticos e sociais, mas permitem melhor análise nas oportunidades.

E, por fim, certifique-se de que sua equipe esteja motivada, treinada e ciente dos objetivos da empresa. Avalie se esses profissionais estão nos lugares certos através da identificação das suas competências. E, principalmente, tenha a certeza de que seus vendedores ou representantes acreditem no produto ao qual venderão.

4 - REFERÊNCIAS

- ÂNGELO, Cláudio Felisoni de, SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da. **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1999, 247p.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando Sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BOONE, Louis KURTZ, David. **Marketing Contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- BOOG, Magdalena; Gustavo (Coord) et al. **Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. Vol.1. São Paulo: Gente, 2002, 632p.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno**. 3 ed. Porto Alegre: L&PM, 2000, 155p.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão, encante seu cliente externo**. Porto Alegre: L&PM, 1998
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1994, 257p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003, 205p.
- CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000, 626p.
- DRUCKER, Peter. **Management: tasks, responsibilities, practices**. New York: **Harper & Row**, 1973.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurelio**. 4.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001, 790p.
- FERRELL, O. C. HARTLINE, M. LUCAS, G. LUCK, D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000
- GRONROOS, Christian. **Marketing Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1993.
- HOFFMAN, K. Douglas BATESON, John E. G. **Marketing de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- KOTLER, Philip. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996, 595p.
- KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: Afiliada, 1999, 527p.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing para micro e pequena empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006, 164p.
- LEVITT, Theodore. **A imaginação de Marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1925, 261p.
- LOVELOCK, Christopher. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MATTAR, Najib Fauze. **Pesquisa de Marketing I**. 5° ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MCCARTY, E. Jerome **Marketing Básico**. Vol II. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976, 1302p.