

**As Implicações dos Programas de Marketing Interno na Orientação
para o Mercado Interno, no Sector Transformador de Cortiça
Português**

The Implications of Internal Programs Marketing Guidance for the Internal
Market, in Sector Transformer Portuguese Cork

João Sousa *

Ricardo Gouveia Rodrigues **

RESUMO

Esta investigação tem como objectivo identificar, junto de empresas do sector industrial, particularizando o da transformação de cortiça em Portugal, em que condições é que os conceitos do marketing interno são objecto de implementação junto dos respectivos colaboradores e de que forma é que essa actuação impacta na orientação para o mercado interno. Considerando que não se deparou com nenhum estudo sobre estes dois constructos que tivesse como foco este importante sector nacional, entendeu-se recorrer a uma investigação exploratória qualitativa através da realização de 24 entrevistas em profundidade devidamente estribadas num guião de questões generalizadamente abertas. A unidade do estudo foi constituída pela empresa, com as suas distintas especificidades próprias, consideradas através de critérios de dimensão, do número de trabalhadores e da localização geográfica, assim garantindo a necessária heterogeneidade.

* Instituto Superior de Entre Douro e Vouga. Portugal. E-mail: j.sousa@doc.isvouga.pt

** NECE-UBI. Universidade da Beira Interior. Portugal. E-mail: rgrdrigues@ubi.pt

Como resultado desta investigação verificou-se que todas as empresas analisadas praticam modelos mais ou menos estruturados que se compaginam com a conceptualização do marketing interno, uma preocupação estratégica presente, e que, mesmo que às vezes de forma não explícita, o conceito de orientação para o mercado interno é um desiderato organizacional neste sector de actividade.

Como principais limitações é possível apontar, para além do facto de a investigação ter decorrido segundo um paradigma qualitativo de natureza exploratória, a necessidade de fundamentação objectiva dos resultados agora obtidos, através de futuros estudos quantitativos que permitam promover uma triangulação integrada dos respectivos desfechos.

Palavras-chave: Marketing Interno; Orientação para o Mercado Interno; Sector Transformador de Cortiça; Estratégia Organizacional.

ABSTRACT

This research aims to identify, from companies in the industrial sector, particularizing the processing of cork in Portugal, under what conditions is that the concepts of internal marketing are subject to implementation among their employees and how this action impacts the internal market orientation. Whereas not come across any study on these two constructs that had focused on this important national industry, it was considered resorting to a qualitative exploratory research by conducting 24 in-depth interviews stirrups properly on a scripted of widely open questions. The unit of study was constituted by the company, with its own distinct characteristics, considered by size criteria, the number of employees and geographic location, thus ensuring the necessary heterogeneity. As a result of this investigation it was found that all analyzed companies practice models more or less structured that are frame worked with the conceptualization of internal marketing, a present strategic concern, even if sometimes the concept of internal market orientation is not explicit as an organizational desideratum in this sector. As main limitations is possible to point the fact that the research has elapsed according to a qualitative paradigm exploratory in nature, and so the need for objective results obtained through

future quantitative studies to promote an integrated triangulation of their outcomes.

Keywords: Internal Marketing; Internal Market Orientation; Cork Production Sector; Organizational Strategy.

Received on: 2014.04.25

Approved on: 2014.06.05

Evaluated by a double blind review system

1. INTRODUÇÃO

A abordagem teórica que referencia o marketing interno compagina-se na necessidade de que existam actividades internas ancoradas no seio organizacional, constituído por um conjunto de recursos que desenvolvem as suas acções com o objectivo de colocar no mercado produtos que mitiguem desejos e necessidades humanas, e directamente dirigidas aos colaboradores de maneira a que se alcancem as condições de desempenho pessoal que impactem funcionalmente na relação da empresa com os seus clientes (Richardson & Robinson, 1986).

Embora os princípios do marketing interno e externo sejam conceptualmente os mesmos, há algumas diferenças que se verificam nos alvos das acções, nas políticas de operacionalização, nos incentivos, nas competências, na motivação e nos factores interpessoais.

É assim que os empregados devem ser percebidos como clientes internos e os empregos como produtos internos (Lings & Greenley, 2005), devendo a organização estabelecer os produtos que melhor se adequem às necessidades destes clientes (Berry, 1981), pois ao conseguir satisfazer as necessidades dos seus clientes internos, uma organização consegue promover a sua capacidade para satisfazer as necessidades dos seus clientes externos.

O marketing interno pretende, pois, fomentar um programa de interacção voltado para o interior da organização e que se estriba e combina com a estratégia vocacionada para o

mercado externo e tendo como objectivo final o potenciar dos resultados e contribuir para o desenvolvimento empresarial (Rafiq & Ahmed, 1998), devendo esta visão das organizações ser devidamente comunicada aos seus empregados (Berry & Parasuraman, 1992).

Esta orientação de marketing, promovida internamente, assume a designação de orientação para o mercado interno, ao incluir o uso das técnicas de marketing para criar e comunicar os valores corporativos da organização (Naudé *et al.*, 2003) e sendo uma das principais componentes de uma conceptualização mais alargada de orientação para o mercado (Lings, 2004; Lings & Greenley, 2005).

Para poder avaliar a forma como empiricamente estes conceitos eram observáveis, este trabalho, recorrendo à literatura anteriormente produzida e compaginando diferentes realidades empresariais, desenvolveu uma investigação exploratória qualitativa, com um posicionamento interpretativo (Yin, 2003b) focada na identificação da correlação entre as variáveis em análise e com o objectivo de explicar os comportamentos empresariais conducentes às práticas expectáveis decorrentes da revisão bibliográfica realizada.

Fazer esta identificação dos factores que influenciam a prática aplicada destes conceitos é passível de ser considerado como um contributo importante, em especial para a realidade portuguesa e em particular para o sector industrial onde não se encontraram estudos anteriormente realizados.

Assim, a estrutura deste trabalho apresenta uma introdução seguida de um enquadramento teórico com o objectivo de posterior exposição da metodologia usada. De seguida, é feita a apresentação e a análise dos resultados empíricos encontrados. Finalmente são desenvolvidas as considerações investigacionais com referência às potenciais limitações e indicações de futuras pesquisas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O enorme incremento da actividade terciária na economia dos países desenvolvidos, verificado nas últimas décadas do século passado, fez com que as empresas e a academia dedicassem recursos consideráveis para promover os níveis de qualidade na prestação de serviços, tendo o conceito de marketing interno nascido desse esforço

(Lings & Brooks, 1998) e desde os anos 70 que parecia ser a solução do problema que era a prestação efectiva desses serviços com elevada qualidade (Panigyrakis & Theodoridis, 2009).

O marketing interno deve, pois, representar uma forma convergente de um amplo conjunto de competências de gestão, devidamente integradas, e constituído por procedimentos recolhidos de áreas como os recursos humanos, as inter-relações promovidas entre os colaboradores, as políticas de desenvolvimento organizacional, a gestão estratégica, a gestão da qualidade, com o objectivo de, verdadeiramente, considerar as necessidades da totalidade dos *stakeholders* internos (Varey, 1995a), funcionando como um processo colaborativo (Ballantyne, 2003) de aperfeiçoamento contínuo, alinhando os objectivos organizacionais com os comportamentos dos empregados que são, assim, estimulados para um melhor desempenho e assumindo maiores níveis de responsabilidade (Quester & Kelly, 1999; Varey & Lewis, 1999; Che Ha et al., 2007). Esta perspectiva permite, por sua vez, integrar a cultura empresarial naquilo que são as necessidades profissionais e pessoais dos seus colaboradores (Vasconcelos, 2008).

A satisfação deste tipo de necessidades, em particular no concernente aos vendedores (Gounaris, 2008), por parte das empresas, iria implicar, então, um impacto directo no alcançar da satisfação dos clientes externos, pelo que o marketing interno deve potenciar as condições laborais, utilizando as estratégias correntes do marketing (Ballantyne, 2004), pois ao fazê-lo está a promover a capacidade organizacional para satisfazer as necessidades dos clientes externos através de trocas de valor entre empregadores e empregados (Greene et al., 1994; Varey, 1995a), proporcionando um ambiente empresarial no qual as motivações dos empregados são devidamente valorizadas (Varey & Lewis, 1999).

O marketing interno deve, pois, patentear a atracção, o desenvolvimento, a motivação e a retenção de empregados qualificados através de *job products* (as atrás já referidas condições laborais) que satisfaçam as suas necessidades, pois os empregados com condições e competências e que desejem fornecer serviços de excelência devem ser atraídos, aperfeiçoados, motivados e retidos no seio organizacional através de um tratamento incremental adequado, fazendo com que possam nutrir um sentimento de reconhecimento pessoal para um aporte contributivo do desenvolvimento da

organização (Berry & Parasuraman, 1991; Varey, 1995b; Barnes & Morris, 2000; Samad, 2005).

É assim que nesta lógica, o conceito de marketing interno começa por ser proposto como um complemento da gestão da prestação de serviços, associando o marketing-mix à gestão das pessoas dentro da organização, tratando os empregados como clientes, de maneira a que a eficácia da organização aumentasse pela via do aumento desta forma de relacionamento interno – o marketing interno (Berry, 1981; Varey, 1995a), promovendo, desta forma, a valorização deste activo intangível representado pelo capital humano, enquanto mais destacado protagonista do novo paradigma de gestão organizacional, cujo papel é crucial para que o desempenho organizacional se venha a verificar (Hernández, 2008; Javadein et al., 2011).

Assim, para ir de encontro às necessidades dos clientes externos é fundamental que a organização tenha capacidade para fornecer “serviços” de qualidade aos clientes internos, pois a qualidade não só vende melhor como também custa menos (Webster, 1992; Javadein et al., 2011).

Apesar de tudo e mesmo considerando toda a atenção de que tem sido alvo, todavia, ainda há uma falta de exacto reconhecimento quanto à definição do que é o marketing interno, o que tem criado as condições que desafiam os académicos a enveredar por esta linha de investigação (Rafiq & Ahmed, 1993; Ahmed & Rafiq, 1995; Varey, 1995a; Rafiq & Ahmed, 2000; Lings & Greenley, 2005; Panigyrakis & Theodoridis, 2009).

O marketing interno deverá, igualmente, ser entendido como o conjunto das actividades que promovem a comunicação no interior da organização e a consciencialização de mercado entre os empregados, sendo, pois, considerado como um elo de ligação entre essas mesmas actividades e o desempenho da organização nos seus mercados externos, tendo, como corolário, que as empresas têm de conceber dois tipos de mercados e de clientes, os internos e os externos, na medida em que o principal objectivo do marketing interno será o da promoção de conhecimento acerca dos clientes internos e dos clientes externos, devidamente associado à maneira de eliminar os obstáculos operacionais que, por qualquer razão, possam obstar a que a entrega dos produtos/serviços, numa perspectiva abrangente de *servitization*, possa ser realizada sem que se recorra aos valores da organização (Piercy, 1995; Vandermerwe & Rada, 1988; Javadein et al.,

2011), propiciando a resolução das questões associadas à produtividade dos serviços internos, conduzindo à orientação para o mercado e à orientação para o cliente (Javadein et al., 2011).

É assim que a moderna gestão de marketing considera que a satisfação dos clientes deverá estar alicerçada no âmago de todas as realizações da organização, através de uma relação simbiótica, entre esta e o cliente interno, desenhada com a intenção de poder criar valor acrescentado (Foreman & Money, 1995; Piercy, 1995; Seiders et al., 2005; Che Ha et al., 2007), numa perspectiva influenciadora de comportamentos internos dos seus empregados, tornando-os mais satisfeitos com o seu trabalho, mais motivados para se relacionarem com os clientes e mais interessados em permanecer na empresa (Lings, 2004), entendendo-se que este nível de satisfação pode ser incrementado conjuntamente com o desempenho organizacional (Shiu & Yu, 2010).

Esta relação funcional entre o prestador do serviço e o cliente, traduzida em termos qualitativos, está consubstanciada em vários estudos que demonstram a influência directa, sustentada pelos gestores, entre o desempenho final da oferta e o pessoal de contacto (Bouckaert & Peters, 2002; Tortosa et al., 2009).

Nesta perspectiva, o marketing interno pode ser entendido como um conjunto de comportamentos de gestão amigos do empregado, cuja operacionalização é realizada pela orientação para o mercado interno, considerada como uma maneira de incutir uma orientação para as pessoas no interior das organizações por forma a aumentar e robustecer a qualidade da relação exterior (Rodrigues & Pinho, 2010), para o que é necessário fazer com que os recursos humanos estejam, voluntária e espontaneamente, orientados para o reconhecimento destes conceitos comportamentais, o que é alcançável através da gestão dos empregados numa perspectiva de mercado interno, implicando isto a sua satisfação pelo recurso às técnicas do marketing, devidamente adaptado e assim designado por marketing interno (Chang & Chang, 2007).

Rodrigues & Pinho (2010) defendem que existe bastante literatura científica que suporta o facto de que as actividades de marketing interno são vitais para as estratégias de marketing externo e respectivo sucesso operacional, o que segundo a análise à literatura concebida desde os anos 80 indicia a existência de três vertentes de desenvolvimento teórico do marketing interno que decorreram segundo três fases sequenciais e que são a

fase da satisfação do empregado, a fase da orientação para o cliente e a fase de gestão da implementação estratégica (Rafiq & Ahmed, 2000).

Esta mesma perspectiva também é identificada por Che Ha et al. (2007), assim como por Rodrigues & Pinho (2010), ao estabelecerem que a orientação da generalidade dos estudos anteriormente realizados vai no sentido de reconhecer que o marketing interno tem um papel importante na motivação e no desenvolvimento pessoal dos colaboradores de modo a pensarem e agirem em conformidade com uma orientação para o consumidor.

Maioritariamente, na literatura relativa à análise da prestação de serviços, a importância dos empregados, em particular a referente aos designados por pessoal de contacto, tem sido sobejamente reconhecida apesar de só tardiamente ter sido entendida como uma questão importante do marketing, pois é a compreensão do papel crítico desempenhado pelos empregados que conduz até à função do marketing interno (Wasmer & Bruner II, 1991).

No entanto, apesar do grande crescimento verificado na literatura sobre marketing interno, ainda existe, contudo, pouco conhecimento sobre a forma como ele decorre na prática (Ahmed, Rafiq & Saad, 2003), permitindo ajuizar que o conceito de marketing interno evoluiu, pois, da mera satisfação, e conseqüente motivação, dos empregados ao serem considerados como clientes (internos) e os seus postos de trabalho como produtos, com o objectivo de promover a qualidade de serviço, passando, depois, para o conceito de orientação para o cliente e/ou orientação para o mercado interno e uso das abordagens do marketing para motivar internamente os colaboradores da empresa.

A orientação para o mercado interno, por sua vez, será considerada como um pré-requisito para satisfazer os desejos e as necessidades dos clientes, que passa, obviamente, pela identificação e satisfação dos desejos e das necessidades dos empregados, sintetizando, desta forma, a perspectiva de que comportamentos internos de marketing promovem a construção de relacionamentos efectivos entre gestores e empregados no interior da organização, enquanto um todo (Panigyrakis et al., 2009), o que é corroborado pela literatura produzida sobre a orientação para o mercado que tem seguido o conceito de que para poder haver eficiência organizacional, deve haver, anteriormente, uma orientação de mercado dentro da própria organização (Conduit & Mavondo, 2001).

Nesta perspectiva, é fulcral que as empresas consigam identificar as melhores formas para, efectivamente, proceder à gestão dos empregados, garantindo que os seus comportamentos se compaginam com os objectivos organizacionais, em particular a qualidade dos “serviços” disponibilizados aos clientes. Quando isto é conseguido, as empresas estão a operacionalizar programas internos, dirigidos especificamente para os empregados, que complementam os programas de marketing vocacionados para os clientes externos (Lings, 2004).

Esta questão da relação da orientação para o mercado interno, que integra aspectos associados com a comunicação interna, com a socialização e com a satisfação no posto de trabalho, impactada pelo nível praticado do marketing interno, está directamente ligada à percepção que os gestores têm da orientação para o mercado (Naudé et al., 2003; Panigyrakis & Theodoridis, 2009) e, assim, este outro paradigma relacional, ao considerar que se verificou uma deslocalização conceptual na abordagem dos mercados, passando-se da focalização na empresa, enquanto unidade económica de produção, para a o seu exterior, na óptica da satisfação do cliente, abre, conseqüentemente, caminho para as questões da satisfação do cliente interno, fazendo com que haja a necessidade de integração de um conjunto de disciplinas que se encontram para além do próprio marketing, como por exemplo o estudo comportamental e a conseqüente gestão de recursos humanos (Bansal et al., 2001; Rodrigues, 2004; Lings & Greenley, 2005).

A principal concepção da orientação para o mercado interno ao ser modelada no foro comportamental, capturando as estratégias e programas que as organizações estabelecem internamente de modo a alcançar os seus objectivos no mercado externo, é, assim, um conceito que tanto interessa os académicos da área do marketing como os da área da gestão recursos humanos (Gounaris, 2006; Jou et al., 2008).

Assim, a orientação para o mercado interno deve ser parte integrante da cultura organizacional e guiar as atitudes e os comportamentos dos seus distintos membros, com plena sustentação através da aplicação dos conceitos de marketing, os quais devem ser centrados em todos os empregados segundo um paradigma perfeitamente alargado (Lukas & Maignan, 1996; Gronroos, 1997; Conduit & Mavondo, 2001; Gounaris, 2006).

A orientação para o mercado interno, devidamente consubstanciada pelo marketing interno, é, então, uma forma de promover a empresa e os seus produtos junto dos seus

empregados, na medida em que vai gerar envolvimento e empenho relativamente aos programas estratégicos da organização, enquanto pré-requisitos para a tão necessária focalização que possa conduzir a resultados de sucesso para as organizações (Greene et al., 1994; Crick, 2003; Ahmed & Rafiq, 2003; Tortosa-Edo et al., 2010), considerando-se que o capital financeiro, ao já não ser percebido como o factor chave para o sucesso, foi substituído pelo capital humano para alcançar tal desiderato (Lings, 2004; Shiu & Yu, 2010).

Assim, a orientação para o mercado interno cruza as fronteiras funcionais do marketing e dos recursos humanos, pois quanto mais disseminada junto dos empregados melhores serão as condições de implementação das estratégias de marketing, na medida em que a orientação para o mercado interno ao originar níveis superiores de satisfação dos empregados, promove, internamente, a efectividade das práticas de marketing considerando-se que empregados satisfeitos “criam” clientes mais satisfeitos (Várnai & Fojtik, 2008; Gray, 2008; Gounaris, 2008; Kaur, Sharma & Seli, 2010).

O marketing interno e a consequente orientação para o mercado interno encorajam o ponto de vista de que o marketing é um processo que envolve a totalidade da empresa e dos seus recursos, através dos quais se pretende alcançar um equilíbrio entre o que é desejado pelos clientes externos e o potencial de oferta da organização (Varey, 1995a), promovendo, assim, uma necessidade de planear e construir uma efectiva relação entre os empregados da empresa e a sua gestão de topo (Gounaris, 2006), contribuindo para a orientação para o mercado, através da consciencialização dos empregados para uma filosofia de fornecedor-cliente interno, sendo assim uma dimensão fulcral do marketing interno, para um maior empenhamento para com os objectivos da empresa (Lings, 2000; Panigyrakis & Theodoridis, 2009; Kaur, Sharma & Seli, 2010; Theodoridis & Panigyrakis, 2010).

É assim que o conceito de orientação para o mercado interno tem vindo a permitir que as organizações obtenham benefícios ao nível da promoção do valor do empregado, ao nível da racionalização geral dos fluxos internos e da capacidade de decisão recorrendo ao *empowerment* dos colaboradores, através da melhoria dos processos de intercâmbio internos, salientando as interacções entre diferentes áreas funcionais e promovendo uma melhor disseminação da satisfação dos clientes externos assente em compromissos de

empenhamento interno (Vasconcelos, 2008).

De modo a explorar as mais relevantes formas de relação entre os constructos em análise, esta investigação recorreu ao modelo de Kohli & Jaworski, de 1990, estabelecendo a implementação de um processo de geração de informação no mercado interno, de disseminação interna dessa informação e de capacidade de processamento/resposta a essa mesma informação (Gounaris, 2006).

3. METODOLOGIA

A revisão da literatura permitiu apurar que existem poucos estudos sobre a relação entre o marketing interno e a orientação para o mercado interno quando se trata do sector industrial e muito em especial quando se analisa o sector transformador de cortiça português, relativamente ao qual não foi identificado nenhum estudo científico que envolvesse estes dois constructos. Assim, entendeu-se que a forma mais adequada para a realização deste trabalho seria a de utilizar uma pesquisa exploratória, pois pouco ou nada se conhece sobre a questão que se pretende abordar, tendo sido desenvolvida uma investigação qualitativa integrando entrevistas gravadas e devidamente orientadas por um guião (Yin, 2003b), com questões abertas ou semiabertas e sobretudo adaptáveis, compaginando uma abordagem metodológica de estudo de caso.

Nesta fase exploratória, a unidade de análise escolhida foi a empresa pertencente ao sector transformador de cortiça, independentemente do produto final elaborado, considerando-se que apenas as empresas deste sector poderiam fazer parte da amostra e que a realização de múltiplos casos é apontada como sendo preferível na medida em que isso contribui para a robustez e amplitude da análise (Carson et al, 2001; Yin 2003a; Yin 2003b).

Tendo em atenção o já anteriormente referido, entendeu-se que, normalmente, em estudos qualitativos directos, na medida em que o objectivo em causa é o de fazer uma análise em profundidade e não em extensão, não é necessário utilizar amostras muito amplas, nem aplicar métodos estatísticos para determinar a sua dimensão (Sánchez, 1999), pelo que serão consideradas seis empresas para a realização de quatro entrevistas em cada uma delas, as quais deverão atravessar diagonalmente os diferentes patamares hierárquicos da organização e os distintos centros operacionais.

Foram, então, seleccionados seis casos, retirados das 597 empresas arroladas a nível nacional, segundo os dados da APCOR (<http://apcor.pt/artigo/290.htm> - acedido em Fevereiro de 2010) para 2009. Estes casos são considerados relevantes na medida em que contemplam realidades empresariais diferentes, desta forma garantindo a heterogeneidade necessária, e tendo sido seleccionados segundo os critérios da dimensão – duas grandes empresas, duas médias e duas pequenas, do número de trabalhadores – que não deveria ser inferior a 10 e da localização geográfica, considerando que, segundo o mesmo trabalho da APCOR, 82,75% da indústria se localiza na região Norte, encontrando-se os restantes 17,25% distribuídos pelas regiões Centro, de Lisboa, do Alentejo e do Algarve.

Ocorre, então, a escolha das empresas abaixo indicadas, com todas as suas peculiaridades estruturais, geográficas e sociais, e aqui ordenadas segundo o critério do número de trabalhadores.

Tabela 1 – Empresas onde foram realizadas as entrevistas

EMPRESA	Principal produto	% exportação	Nº trabalhadores
Amorim & Irmãos, S.A.	Rolhas naturais	84	1.270
Amorim Revestimentos, S. A.	Revestimentos	88	451
Sedacor, Ld. ^a	Rolhas técnicas	50	57
Henri & Filhos, S. A.	Discos naturais	n. d.	56
Celeste S. B. Sá, Ld. ^a	Rolhas naturais	80	17
Granaz, Ld. ^a	Granulados	28	10

n. d. – não discriminado

Fonte: elaboração própria, segundo dados da APCOR

Sendo o objectivo particular deste trabalho o de compreender qual o impacto das práticas do marketing interno na estratégia empresarial de orientação para o mercado interno, a questão prevalecte estrutura-se na decomposição em questões particulares da relação entre as variáveis em análise, as quais irão contribuir individualmente para a compreensão do fenómeno global em cada um dos diferentes momentos da análise.

As variáveis em causa são, pois, o marketing interno e a orientação para o mercado interno, pretendendo-se identificar “como” e “porquê” são aplicadas as políticas de gestão aqui em estudo, de modo a (i) promover a adesão dos colaboradores à visão e à missão da empresa (MI), configurando, particularmente, uma adaptação da escala, de

1995, de Foreman & Money (Naudé et al., 2003), aqui considerada como bastante relevante enquanto modelo orientador, mas, obviamente, não sendo a única e (ii) fomentar que os colaboradores sejam considerados como clientes internos e, conseqüentemente, tratados de forma a permitir o seu envolvimento na definição e aplicação de procedimentos de gestão tático-operacional com a devida partilha de informação (OMI), conforme, em especial, Lings & Greenley (2005) e Gounaris (2006).

Nesta perspectiva, as entrevistas foram gravadas em áudio, tendo tido uma duração que oscilou entre 1 e 2 horas cada, com um ambiente sempre considerado favorável à sua realização, tendo sempre em atenção a disponibilidade dos entrevistados. Este processo de análise *in loco* ocorreu entre Março e Julho de 2012 e na medida em que a investigação foi desenvolvida num contexto de análise de conteúdo, recorreu-se a um *software* de análise de dados qualitativos – o webQDA – para auxiliar a análise das entrevistas.

4. RESULTADOS

A investigação realizada teve como objectivo descrever e identificar como e, de alguma forma, porque é que a orientação para o mercado interno é influenciada pela aplicação estratégica das ferramentas conceptuais do marketing interno, fazendo, simultaneamente, o reconhecimento de quais os programas organizacionais mais determinantes para robustecer tal correlação.

Para atingir este desiderato a estrutura do trabalho empírico considerou uma divisão dos entrevistados em dois tipos, os quadros superiores e os restantes colaboradores, com especificidades organizacionais próprias. Assim, o primeiro tipo compagina uma perspectiva geral da organização e não tanto a perspectiva individual do entrevistado. Já o segundo tipo foi alvo de um padrão de entrevista afinado com o objectivo de perceber qual seria a perspectiva pessoal quanto ao envolvimento mútuo com a organização, tendo como referência uma compreensão individual, apesar de integrada no conjunto da esfera empresarial, particularmente dirigida para a percepção existente quanto aos diferentes inputs do marketing interno que são operacionalizados pela organização e à maneira como eles vão influenciar as distintas atitudes relacionais (OMI).

No que respeita aos programas de marketing interno, para os entrevistados do primeiro tipo – quadros superiores, o constructo é identificado como uma prática comum na

generalidade das empresas, pois a preocupação organizacional com a divulgação global da visão e da missão empresariais é transversalmente identificada em todos os entrevistados, havendo quem refira que “...*este tipo de procedimento faz com que todos se revejam no todo empresarial.*” e considere que tal atitude de divulgação as torna mais credíveis e de mais fácil aceitação, pois “...*quando se investe na comunicação interna, as pessoas conseguem aderir, com maior facilidade...*”.

Também na perspectiva destes entrevistados, o regular desenvolvimento de conhecimentos e competências, a promoção da melhoria das condições laborais e das estratégias organizacionais, os sistemas de medição de desempenho e recompensa e a identificação de necessidades individuais são factores determinantes para um ambiente de bem-estar profissional e pessoal e para o desempenho individual e colectivo, desta forma sendo exequível extrair o maior proveito organizacional possível, indo, simultaneamente ao encontro da satisfação das necessidades dos colaboradores, valorizando-os e fazendo-os entender a pertinência dos seus papéis pessoais, enquanto factor de motivação.

O marketing interno deverá, pois, em termos estruturais, ser considerado como o conjunto das actividades que promovem a comunicação no interior da organização e a consciencialização de mercado entre os empregados, sendo avaliado como um elo de ligação entre essas mesmas actividades e o desempenho geral da organização (Varey & Lewis, 1999).

Ainda no respeitante ao marketing interno, mas agora segundo o prisma dos entrevistados do segundo tipo – os restantes colaboradores, este constructo é identificado através de uma nítida tendência consubstanciada em procedimentos associados às condições de trabalho, e respectivos níveis de satisfação, entendidas de uma forma alargada – tipo de trabalho, aquisição de competências, ergonomia potenciada e liderança, aos níveis salariais e outros benefícios afins – instalações, equipamentos e ambiente organizacional, à disseminação de competências profissionais, à relação formal com as chefias – tanto em termos laborais como pessoais.

De maneira generalizada, os colaboradores das empresas consideradas entendem que existe uma preocupação organizacional acrescida no sentido de que se consigam alcançar níveis de autonomia operacional elevados, através do estímulo das capacidades

individuais e conseqüente espírito de iniciativa, consubstanciados através de “...um elevado grau de confiança e de delegação de responsabilidades...” de forma a concretizar uma “...política de envolvimento dos empregados nos processos.” internos da empresa.

Também são feitas referências, de forma particularizada, às condições de trabalho em que os colaboradores estão inseridos, considerando-as bastante apropriadas, promovendo níveis de motivação adequados e proporcionando a satisfação suficiente para conduzir a um bom desempenho individual e, portanto, a um bem-estar na execução das tarefas laborais, espelhando um envolvimento pessoal acrescido e melhores condições de realização pessoal.

Já no respeitante à orientação para o mercado interno, tendo em consideração que a identificação de procedimentos comportamentais nesta área organizacional é o resultado da maneira como o marketing interno é percebido e valorizado pelos diferentes intervenientes em cada um dos momentos operacionais, compaginando, assim, um papel importante na motivação e no desenvolvimento pessoal dos colaboradores (Che Ha et al., 2007; Rodrigues & Pinho, 2010), os quadros superiores entrevistados confirmam a existência de uma preocupação generalizada para que os colaboradores sejam entendidos como clientes internos, o que conforma uma “...competência chave!” que atesta a existência de um «princípio do cliente interno», correspondendo ao conceito alargado de que todos os empregados, e todos os departamentos de uma empresa, são fornecedores e clientes internos uns dos outros (Lukas & Maignan, 1996).

Tal entendimento do cliente interno é reconhecido através do cuidado constante com o bem-estar individual, através da tentativa, maioritariamente encontrada, de acomodar diferentes necessidades dos colaboradores de modo a que eles consigam identificar a importância das tarefas que realizam numa perspectiva de *job product* e através da respectiva satisfação pessoal, o que conduz a níveis de autonomia operacional adequados, assim se conseguindo alcançar resultados que implicam uma redução dos custos de laboração, sendo até afirmado que “*Quanto mais valorizados e conscientes do seu papel estiverem, melhor é o resultado final. Mais facilmente se produz e com menos custos.*”.

Esta interpretação é fundamentada por Greene et al. (1994) e Vasconcelos (2008)

quando consideram que o conceito de *job product* vai para além da empregabilidade, devendo as empresas facultar empregos que possam incorporar vários outros aspectos que permitam cativar e reter a força de trabalho, tal como é feito para com os clientes externos, de modo a que os empregados, como qualquer comprador, possam avaliar o trabalho da mesma forma que iriam avaliar a compra de um produto.

Para o mesmo constructo, OMI, considerando que se trata de um pré-requisito para satisfazer os desejos e as necessidades dos clientes, o qual passa, obviamente, pela identificação e satisfação dos desejos e das necessidades dos empregados (Panigyrakis et al.,2009), representando a implementação das estratégias de marketing interno (Gounaris, 2006), este ambiente assim criado permite, então, que sejam geradas mais-valias ao nível da orientação para o mercado (Lings, 2004; Panigyrakis & Theodoridis, 2009), sendo possível identificar, neste enquadramento, pelos restantes colaboradores, factores respeitantes à percepção de aspectos relacionados com a realização individual conseguida com as tarefas desempenhadas, com a satisfação percebida com as condições envolventes do próprio trabalho, com a qualidade geral do trabalho efectuado, com as condições relacionais com as chefias, com as condições de progressão oferecidas pelas organizações e, também, com o conceito geral de felicidade no local de trabalho, conforme estabelecido por Vasconcelos (2008).

A este respeito, de maneira geral, estes entrevistados entendem que nas suas organizações há o cuidado de proporcionar, constantemente, o apoio necessário para que seja possível alcançar um bom desempenho na execução das tarefas de cada um, assim, conduzindo a um elevado sentido de pertença à organização, tendo sido afirmado que “...a empresa oferece boas e modernas instalações para se trabalhar, ...”, que há “...muita preocupação da chefia para que haja plena autonomia de cada um.” e que as “...condições de trabalho são completamente adequadas.”, havendo ainda “...uma boa relação entre os colegas e a chefias, o que faz um bom espírito de equipa e de organização.”.

É identificável através da análise das entrevistas que as taxas de satisfação pessoal verificadas nas empresas estudadas são factores facilitadores de promoção individual, com níveis de realização pessoal interessantes, e consequentemente de motivação e contribuindo para um clima laboral de relativa excelência.

Um entendimento muito positivo, quanto à forma como decorre a relação da empresa com os seus colaboradores, é também uma perspectiva que se consegue observar, na medida em que é perceptível por parte dos empregados que há muita preocupação em conseguir conciliar os interesses de ambas as partes para que haja um maior entendimento das necessidades de cada um dos *players*, o que é um estímulo organizacional para o trabalho integrado daí resultando uma maior adesão ao espírito organizacional.

Da análise realizada verificou-se que algumas variáveis consideradas como relevantes no conceito de marketing interno, são, por vezes, elas mesmas *inputs* para o conceito de orientação para o mercado interno. Esta constatação não é despiciente pois a literatura sobre o conceito refere que a orientação para o mercado interno encoraja as organizações a construir relacionamentos adequados com os seus empregados tendo por base um envolvimento que lhes possa proporcionar níveis superiores de valorização, percebendo e indo de encontro às suas necessidades, da mesma forma que há empenhamento organizacional para produzir valor para os clientes externos da empresa (Lings & Greenley, 2010), manifestando, assim, o exercício integrador do marketing com os recursos humanos, enquanto activo da própria funcionalidade de marketing (Ahmed & Rafiq, 2011).

5. CONCLUSÕES

A identificação, nas empresas, de comportamentos relacionais afinados e, consequentemente, estimulados, depende de um conjunto de condicionantes que geram contributos para a conceptualização dos princípios em estudo neste trabalho, podendo haver uma orientação mais bem percebida para uma determinada variável, numa determinada empresa, mas não se podendo, porém, considerar que os conceitos em análise são simplesmente descurados em qualquer uma das organizações observadas. O que pode acontecer é que, nalguns casos, na medida em que as empresas constituintes da amostra apresentam características muito diferenciadas, sendo as suas actuações relacionais formatadas pelos condicionamentos inerentes à sua diversidade, os conceitos em estudo não estejam plenamente claros no entendimento procedimental da organização.

Em todas as empresas analisadas é possível identificar a vontade organizacional,

obviamente mais explícita e mais convenientemente estruturada nuns casos do que noutros, o que é entendível se considerados os *backgrounds* de cada uma delas, de transmitir um enquadramento estratégico que assenta na disseminação generalizada das visão e missão da empresa, num modelo comunicacional interno que vá ao encontro das necessidades dos diferentes níveis de colaboradores, nos casos das de maior dimensão, e dos colaboradores mais individualmente, nos casos das de mais pequena dimensão, na necessidade de um constante aperfeiçoamento de conhecimentos como forma de alcançar um melhor desempenho individual e através dele garantir uma maior adesão ao projecto empresarial, assim como algum entendimento de que é necessário promover a medição e a recompensa desse mesmo desempenho individual.

Estas constatações, observadas *in loco*, são entendidas pelos colaboradores na medida em que (i) se sentem envolvidos nos processos internos das empresas, daí advindo condições de autonomia e de iniciativa que funcionam como incentivos motivacionais, (ii) consideram que os níveis salariais são adequadamente compensatórios e (iii) entendem que o ambiente de trabalho é apropriado, implicando bons níveis de bem-estar na realização das diferentes tarefas laborais, o que, finalmente, tem como consequência um gosto generalizado pela realização das tarefas que lhes estão confiadas.

É, pois, passível de constatação empírica a prossecução de metodologias organizacionais, umas mais elaboradas do que outras, umas mais estruturadas do que outras, conducentes às práticas do marketing interno consubstanciadas na revisão bibliográfica, considerando-o como uma prática estratégica que pretende atrair, desenvolver, motivar e reter os empregados, através de condições laborais que satisfaçam as suas necessidades, com um retorno de reconhecimento pessoal que contribua para o desenvolvimento da organização (Berry & Parasuraman, 1991; Varey, 1995b; Barnes & Morris, 2000; Samad, 2005).

Ora, é esta percepção da operacionalização do marketing interno que promove a valorização dos distintos intervenientes, fomentando, assim, o seu desenvolvimento pessoal e a sua motivação, numa perspectiva alargada em que seja possível acomodar diferentes necessidades dos trabalhadores, num enquadramento de *job-product* que envolve uma definição e aplicação de procedimentos de gestão operacional conduzindo à conceptualização, generalizada nas empresas analisadas, de que os trabalhadores devem ser entendidos como clientes internos e, portanto, objecto de uma filosofia de

gestão que construa competências para o sucesso na relação com o mercado externo (Che Ha et al., 2007).

Considerando a conceptualização geradora da análise aqui realizada, é possível afirmar que existe uma aproximação relacional entre a aplicação estratégica dos princípios do marketing interno e a correspondência positiva com um modelo de orientação para o mercado interno próprio de cada organização, na medida em que cada empresa é selectiva nos seus arquétipos organizacionais, os quais dependem das características próprias dos diversos modelos de gestão encontrados.

Deve também ser considerada, como relevante, a posição de «liderança» exercida por algumas empresas constantes da amostra, criando condições de reprodução, através de acções de *benchmarking*, por outras, o que deve ser entendido como um factor de desenvolvimento conducente a melhores práticas de gestão, nelas incluindo as variáveis em análise neste estudo, nomeadamente as que dizem respeito à gestão dos recursos humanos.

Verifica-se que muitas empresas deste sector de actividade trabalham “em rede” umas com as outras, normalmente através da subcontratação, sendo normalmente as de maior notoriedade e dimensão que recorrem à capacidade instalada e serviços das de menor dimensão, as quais, por sua vez, delas vão recolher, por iniciativa própria ou até por imposição, modelos organizacionais que vão ter influência nas práticas de gestão de recursos humanos adoptadas e, conseqüentemente, na satisfação dos trabalhadores com essas mesmas práticas.

Os resultados encontrados nesta investigação exploratória foram convergentes com a literatura revista no respeitante à influência que os procedimentos do marketing interno assumem na orientação para o mercado interno, assim evidenciando coerência e proporcionando credibilidade ao seu conteúdo.

Contudo, enquanto investigação qualitativa exploratória, permitindo uma interpretação relativizada do valor das variáveis consideradas, este estudo apresenta, pois, algumas limitações, as quais por sua vez poderão originar novas investigações. Para melhor validar os elementos recolhidos, sugere-se, logo à partida, a realização de uma pesquisa quantitativa com o intuito de confirmar a relação entre as diferentes variáveis consideradas, seguindo o mesmo modelo de Kohli & Jaworski (1990) que advoga

processos de *intelligence generation*, *intelligence dissemination* e *responsiveness*, na perspectiva deste trabalho, devidamente enquadradas no interior das organizações.

REFERÊNCIAS

AHMED, Pervaiz K. & RAFIQ, Mohammed, (1995), The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 1, No. 4, pp. 32-51

AHMED, Pervaiz K. & RAFIQ, Mohammed, (2011), *Internal Marketing – Tools and Concepts for Customer-Focused Management*, Routledge, New York

AHMED, Pervaiz K., RAFIQ, Mohammed & SAAD, Norizan M., (2003), Internal marketing and the mediating role of organizational competencies, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 9, pp. 1221-1241

BALLANTYNE, David, (2003), A relationship-mediated theory of internal marketing, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 9, pp. 1242-1260

BALLANTYNE, David, (2004), A relationship-mediated theory of internal marketing, *Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration*, Helsingfors, No. 123, pp. 3-33

BARNES, Bradley R. & MORRIS, D. S., (2000), Revising quality awareness through internal marketing: an exploratory study among French and English medium-sized enterprises, *Total Quality Management*, Vol. 11, Nos. 4/5&6, pp. 473-483

BANSAL, Harvir, MENDELSON, Morris B. & SHARMA, Basu, (2001), The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes, *Journal of Quality Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 61-76

BERRY, Leonard L., (1981), The employee as customer, *Journal of Retail Banking*, Vol. 3, March, pp. 25-28

BERRY, Leonard L. & PARASURAMAN A., (1991), *Marketing services: competing through quality*, New York, The Free Press

BERRY, Leonard L. & PARASURAMAN, A., (1992), *Services Marketing Starts From Within*, *Marketing Management*, Winter, pp. 24-34

BOUCKAERT, Geert & PETERS, B. Guy, (2002), Performance Measurement and Management – The Achilles' Heel in Administrative Modernization, *Public Performance and Management Review*, Vol. 25, No. 4, June, pp. 359-362

CARSON, David J., GILMORE, Audrey, PERRY, Chad & GRONHAUG, Kjell, (2001), *Qualitative Marketing Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi

CHANG, Ching-Sheng & CHANG, Hsin-Hisin, (2007), Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: example of medical centers in southern Taiwan, *Journal of Nursing Research*, Vol. 15, No. 4, pp. 265-274

CHE HA, Norbani, BAKAR, Raida Abu & JAAFAR, Syed I. S., (2007), Internal Marketing Issues in Service Organizations in Malaysia, *International Review of Business Research Papers*,

Vol. 3, No. 5, November, pp. 134-145

CONDUIT, Jodie & MAVONDO, Felix T., (2001), How critical is internal customer orientation to market orientation ?, *Journal of Business Research*, Vol. 51, pp. 11-24

CRICK, Anne P.,(2003), Internal marketing of attitudes in Caribbean tourism, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.15, No. 3, pp. 161-166

FOREMAN, Susan K. & MONEY, Arthur H., (1995), Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application, *Journal of Marketing Management*, Vol. 11, pp. 755-768

GOUNARIS, Spiros P., (2006), Internal-market orientation and its measurement, *Journal of Business Research*, Vol. 59, No. 4, pp. 432-448

GOUNARIS, Spiros, (2008), Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19, No. 3, pp. 400-434

GRAY, David M., (2008), Putting Internal Market Orientation into Behavioural Patterns Employed During Marketing Strategy Implementation, *Proceedings from Australian New Zealand Marketing Academy Annual Conference (ANZMAC)*, Sydney, December, pp. 1-10

GREENE, Walter E., WALLS, Gary D. & SCHREST, Larry J., (1994), Internal Marketing – The Key to External Marketing Success, *Journal of Services Marketing*, Vol. 8, No. 4, pp. 5-13

GRÖNROOS, Christian, (1997), Value-Driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies, *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, No. 4, pp. 407–19.

HERNÁNDEZ, María Isabel Sánchez, (2008), Internal marketing as a factor of success in new service development: an empirical approach, *Int Rev on Public Marketing*, Vol. 5, pp. 81-82

JAVADEIN, S. R. S., RAYEJ, H., ESTIRI, M. & GHORBANI, H., (2011), The Role of Internal Marketing in Creation of Sustainable Competitive Advantages, *trends in Applied Sciences Research*, Vol. 6, No. 4, pp. 364-374

JOU, Jacob Y. H., CHOU, Cathy K. & FU, Fongling L., (2008), Development of an Instrument to Measure Internal Marketing Concept, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Jul, Vol. 13, No.3, pp. 66-79

KAUR, Gurjeet, SHARMA, R. D. & SELI, Nitasha, (2010-2011), An Assessment of Internal Market Orientation in Jammu and Kashmir Bank Through Internal Suppliers' Perspective, *Journal of Services Research*, Vol. 10, No. 2, Oct - Mar , pp. 117-141

KOHLI, Ajay K. & JAWORSKI, Bernard J., (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp. 1-18

LINGS, Ian N., (2000), Internal Marketing and Supply Chain Management, *Journal of Service Marketing*, Vol.14, No. 1, pp. 27-43

LINGS, Ian N., (2004), Internal market orientation – Construct and consequences, *Journal of Business Research*, Vol. 57, pp. 405-413

LINGS, Ian N. & BROOKS, Roger F., (1998), Implementing and Measuring the Effectiveness of Internal Marketing, *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, pp. 325-351

- LINGS, Ian N. & GREENLEY, Gordon E., (2005), Measuring Internal Market Orientation, *Journal of Service Research*, Vol. 7, No. 3, February, pp. 290-305
- LINGS, Ian N. & GREENLEY, Gordon E., (2010), Internal market orientation and market-oriented behaviors, *Journal of Service Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 321-343
- LUKAS, Bryan A. & MAIGNAN, Isabelle, (1996), Striving for Quality: The Key Role of Internal and External Customers, *Journal of Marketing Focused Management*, Vol. 1, pp. 175-197
- NAUDÉ, Pete, DESAI, Janine & MURPHY, John, (2003), Identifying the determinants of internal marketing orientation, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 9, pp. 1205-1220
- PANIGYRAKIS, George G. & THEODORIDIS, Prokopis K., (2009), Internal marketing impact on business performance in a retail context, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 37, No. 7, pp. 600-628
- PIERCY, Nigel F., (1995), Customer satisfaction and the internal market – Marketing our customers to our employees, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 1, No. 1, pp. 22-44
- QUESTER, Pascale G. & KELLY, Amanda, (1999), Internal Marketing Practices in the Australian Financial Sector: an exploratory study, *Journal of Applied Management Studies*, Vol. 8, No. 2, Dec., pp. 217-229
- RAFIQ, Mohammed & AHMED, Pervaiz K., (1993), The scope of internal marketing: defining the boundaries between marketing and human resource management, *Journal of Marketing Management*, Vol. 9, No. 3, pp. 219-232
- RAFIQ, Mohammed & AHMED, Pervaiz K., (1998), A Customer-Oriented Framework for Empowering Service Employees, *Journal of Services Marketing*, Vol. 12, No. 5, pp. 379-394
- RAFIQ, Mohammed & AHMED, Pervaiz K., (2000), Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension, *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 6, pp. 449-462
- RICHARDSON, Brian A. & ROBINSON, C. Grant, (1986), The Impact of Internal Marketing on Customer Service in a Retail Bank, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 4, No. 5, pp. 3-30
- RODRIGUES, Ana Paula & PINHO, José Carlos M. R., (2010), Market orientation, job satisfaction, commitment and organizational performance – The specific case of local public sector, *Transforming Government People, Process and Policy*, Vol. 4, No. 2, pp. 172-192
- RODRIGUES, Ricardo José de Ascensão Gouveia, (2004), *Orientação para o Mercado, Orientação Empreendedora e Desempenho nas PME Industriais Portuguesas: Exploração da Relação entre Marketing e Empreendedorismo*, Tese de Doutoramento em Gestão, Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia, Covilhã
- SAMAD, Sarminah, (2005), Unraveling the organizational commitment and job performance relationship: exploring the moderating effect of job satisfaction, *The Business Review*, Cambridge, Vol. 4, No. 2, pp. 79-84
- SÁNCHEZ, Francisco José Sarabia (Coordinador), (1999), *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Ediciones Pirámide, Madrid

SEIDERS, Kathleen, VOSS, Glen B., GREWAL, Dhruv & GODFREY, Andrea L., (2005), Do Satisfied Customers Buy More? Examining Moderating Influences in a Retailing Context, *Journal of Marketing*, Vol. 69, October, pp. 26-43

SHIU, Yung-Ming & YU, Tsu-Wei, (2010), Internal marketing, organizational culture, job satisfaction and organizational performance in non-life insurance, *The Service Industries Journal*, Vol. 30, No. 6, June, 793-809

THEODORIDIS, Prokopis K. & PANIGYRAKIS, George G., (2010), Internal Marketing, Market Orientation and Organizational Performance: The Mythological Triangle in a Retail Context, *European Retail Research*, Vol. 24, No. II, pp. 33-67

TORTOSA, Vicent, MOLINER, Miguel A. & SÁNCHEZ, Javier, (2009), Internal market orientation and its influence on organizational performance, *European Journal of Marketing*, Vol. 43, No. 11/12, pp. 1435-1456

TORTOSA-EDO, Vicent, GARCÍA-SÁNCHEZ, Javier & MOLINER-TENA, Miguel A., (2010), Internal market orientation and its influence on the satisfaction of contact personnel, *The Service Industries Journal*, Vol. 30, No. 8, July, pp. 1279-1297

YIN, Robert K., (2003a), *Applications of Case Study Research*, Second Edition, Applied Social Research Methods Series, Volume 5, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi

YIN, Robert K., (2003b), *Case Study Research, Design and Methods*, Third Edition, Applied Social Research Methods Series, Volume 34, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi

VANDERMERWE, Sandra & RADA, Juan, (1988), Servitization of Business: Adding Value by Adding Services, *European Management Journal*, Vol. 6, No. 4, pp. 314-324.

VAREY, Richard J., (1995a), A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage, *Journal of Marketing Management*, 11, pp. 41-54

VAREY, Richard J., (1995b), Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 40-63

VAREY, Richard J. & LEWIS, Barbara R., (1999), A broadened conception of internal marketing, *European Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 9/10, pp. 926-944

VARNAI, Sarolta & FOJTIR, János, (2008), Internal Marketing Orientation in Cultural Change Management for Organization Development, 6th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking, May 30-31, Budapest, Hungary

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira, (2008), Broadening even more the internal marketing concept, *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 11, pp. 1246-1264

WASMER, D. J. & BRUNER II, Gordon C., (1991), Using Organizational Culture to Design Internal Marketing Strategies, *The Journal of Services Marketing*, Vol. 5, No. 1, Winter, pp. 35-46

WEBSTER Jr., Frederick E., (1992), The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 4, pp. 1-17

How to cite this article:

Sousa, J. e Rodrigues, R. (2014). As Implicações dos Programas de Marketing Interno na Orientação para o Mercado Interno, no Sector Transformador de Cortiça Português. *International Journal of Marketing, Communication and New Media. Online*, Vol.2, n° 2, p.81-104. Disponível em <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/ijmcm>