

## O Que Tem se Falado por aí sobre Marketing Interno?: Um Estudo sobre a Produção Brasileira na Área de Administração

**Fernanda Roda de Souza Araújo Cassundé<sup>†</sup>**  
*Universidade Federal do Vale do São Francisco*

**Nildo Ferreira Cassundé Junior<sup>Ω</sup>**  
*Universidade Federal do Vale do São Francisco*

**Salomão Alencar de Farias<sup>‡</sup>**  
*Universidade Federal de Pernambuco*

**José Ricardo Costa de Mendonça<sup>§</sup>**  
*Universidade Federal de Pernambuco*

### RESUMO

Este estudo teve por propósito identificar como a temática marketing interno vem sendo abordada, na produção brasileira, na área de Administração. Para tanto, foram investigados os principais periódicos da área e a base de dados da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (Anpad) e da *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), sob as orientações das proposições de pesquisa encontradas em Farias (2010). Após uma busca em toda a base histórica de dados das publicações adotadas como *corpus*, foram descobertos e recuperados apenas 13 artigos compreendidos entre o período de 1961 a 2012. As conclusões deste trabalho revelam que o estado do conhecimento sobre marketing interno em Administração é bastante pontual e, em alguns casos, surpreendentemente inexistente. Esse aspecto permite visualizar diversas inquietações entre as quais a mais expressiva delas é: por qual motivo o marketing interno não tem recebido – pelo menos no que tange aos periódicos e aos congressos nacionais de Administração – a atenção merecida? Espera-se contribuir para o entendimento de como os acadêmicos estão estudando o marketing interno no contexto brasileiro da área.

**Palavras-chave:** Marketing interno. Endomarketing. Bibliometria. Estado do conhecimento.

Recebido em 25/02/2013; revisado em 11/04/2013; aceito em 25/04/2013; divulgado em 21/10/2014

\*Autor para correspondência:

<sup>†</sup>. Mestre em Administração pelo PROPAD-Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco  
Vínculo: Professora Assistente da Universidade Federal do Vale do São Francisco  
Endereço: Avenida José de Sá Maniçoba, Petrolina, PE – Brasil - E-mail: fernanda.roda@univasf.edu.br  
Telefone: 2101.6853

<sup>Ω</sup> Mestre em Economia pelo PIMES-Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal de Pernambuco  
Vínculo: Professor Assistente da Universidade Federal do Vale do São Francisco  
Endereço: Avenida Antonio Carlos Magalhães, Juazeiro, BA - Brasil  
E-mail: nildo.cassunde@univasf.edu.br  
Telefone: (74) 3614.1937

<sup>‡</sup> Doutor em Administração pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo  
Vínculo: Professor Associado da Universidade Federal de Pernambuco  
Endereço: Rua Rodrigues de Mendonça, Recife, PE - Brasil  
E-mail: saf@ufpe.br  
Telefone: (81) 2126-7174

<sup>§</sup> Doutor em Administração pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Vínculo: Professor Adjunto da Universidade Federal de Pernambuco  
Endereço: Rodovia BR-104 km 59, Nova Caruaru, Caruaru, PE - Brasil  
E-mail: jrcm@ufpe.br  
Telefone: (81) 21267772

*Nota do Editor:* Esse artigo foi aceito por Emerson Mainardes.



## 1 INTRODUÇÃO

**H**á na literatura brasileira especializada em Administração, várias interpretações sobre o que é marketing interno, uma vez que são vários os termos utilizados: endomarketing e marketing aplicado aos recursos humanos, conforme sugere Farias (2010). No entanto, segundo esse autor, a literatura internacional “é clara sobre a utilização de um único termo: marketing interno (MI)” (p. 119). Assim, torna-se importante compreender como as pesquisas brasileiras na área de Administração vêm abordando esse conceito (inclusive destacando qual termo é mais utilizado), uma vez que se a academia de marketing brasileira unificar o termo e o conceito de marketing interno, isso pode evitar confusão (distorções) e ainda colaborar com o avanço do conhecimento nesse campo (FARIAS, 2010).

Nesse sentido, construir um estudo bibliométrico na tentativa de se resgatar o que tem sido pesquisado sobre o assunto permite mapear e identificar as ideias que estão sendo discutidas ao longo de todo o histórico dos mais reconhecidos eventos e periódicos nacionais da área de Administração. Desse modo, este artigo tem a pretensão de apresentar uma perspectiva a respeito desse tema (marketing interno) na área de Administração, pois analisa os artigos publicados nos principais e reconhecidos periódicos científicos brasileiros de Administração e nas bases de dados da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad) e da *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL).

O estudo adota procedimentos de pesquisa qualitativa com o objetivo de descrever, de forma crítica, a produção nacional relacionada ao marketing interno na área de Administração. Assim, este estudo foi guiado pelo seguinte questionamento: Como os acadêmicos estão estudando o marketing interno no contexto brasileiro na área de Administração? O objetivo foi, portanto, o de conduzir uma pesquisa usando meta-análise, investigando e analisando a temática, verificando a orientação metodológica e a demografia de autoria de todos os artigos recuperados, no total de 13, no sistema de busca online dos eventos e periódicos (ANPAD e SPELL).

Os resultados deste trabalho poderão ser utilizados na análise de tendências não apenas da atual, mas da histórica produção científica em Administração, como também para assinalar os rumos de futuros trabalhos.

## **2 QUAL O PROPÓSITO DE UM ESTUDO SOBRE A PRODUÇÃO BRASILEIRA EM ADMINISTRAÇÃO?**

A “academia em Administração no Brasil tem muitos motivos para comemorar seu desempenho nos últimos anos: sua produção acadêmica aumentou, e o acadêmico tem se dedicado mais à pesquisa” (KIRSHBAUM; PORTO; FERREIRA, 2004, p. 7). O aumento das pesquisas organizacionais e administrativas proporciona não apenas a consolidação da Administração como área de conhecimento, com características próprias, como também tem levado a saudáveis reflexões sobre a qualidade da produção científica no campo (LOPES; BERNARDES, 2001).

Na perspectiva de Romanowski e Ens (2006), a elevação do quantitativo de publicações gera inquietações e questionamentos como: Quais são os temas mais estudados? Que abordagens têm sido utilizadas? Quais as contribuições pertinentes destas publicações para a área? O que tem sido publicado sobre o tema? Nesse sentido, conforme salientam Caldas, Tonelli e Lacombe (2002, p.1), a partir dos anos 90, a academia brasileira de Administração parece ter se voltado para si mesma, os metaestudos surgiram e se multiplicaram, “analisando as mais diversas dimensões da produção científica em cada uma dessas áreas” (CALDAS; TONELLI; LACOMBE, 2002, p. 1).

Não diferente de outras áreas do conhecimento, a Administração vem sofrendo transformações em ritmo muito acelerado, portanto, em função de tal crescimento, é necessário monitorar periodicamente o alcance dos estudos desenvolvidos em um período de tempo específico, pois o crescimento quantitativo não necessariamente implica critério de avanço no campo de investigação. Desse modo, Ferreira (2002) e Cardoso *et al.* (2005) destacam a importância de se mapear, discutir e conhecer a produção acadêmica em determinada área.

Apesar de reconhecida importância, diversos estudos indicam o reduzido número de trabalhos produzidos no país cujo objetivo seja o de mapear e de analisar o conhecimento acumulado em determinada área (TEIXEIRA; MEGID NETO, 2006; CALDAS; TINOCO, 2004). Assim, ao passo que a ciência vai sendo construída ao longo do tempo, privilegiando um aspecto, uma metodologia e/ou um referencial teórico, também a análise deve, a partir do entendimento de Soares e Maciel (2000), ser paralelamente elaborada, identificando e explicitando os caminhos da ciência. Assim, é revelado o processo de construção de conhecimento sobre um determinado tema, na tentativa de integrar os resultados e de

identificar duplicações, contradições e, especialmente, lacunas, ou seja, aspectos ainda não explorados.

## 2.1 MARKETING INTERNO: PARA ALÉM DE UM SIMPLES SIGNIFICADO

Considerando-se o aumento de competitividade nas últimas décadas e a busca pela prestação de serviços de alta qualidade enquanto diferencial competitivo, a equipe de funcionários começou a receber maior importância por parte dos gestores, uma vez que passou a existir o entendimento de que a motivação dos funcionários poderia impactar na prestação do serviço e, conseqüentemente, na percepção de satisfação dos clientes (KURTZ; CLOW, 1996). Papasolomou (2006) reforça a ideia dos autores anteriores quando salienta que as organizações que selecionam, desenvolvem, gerenciam e motivam sua força de trabalho possuem uma extraordinária vantagem competitiva frente àquelas que nada disso fazem.

Assim, em função da importância do marketing interno apontada por Kurtz e Clow (1996) e por Papasolomou (2006), e da discussão proposta por Farias (2010), é importante apresentar o conceito de marketing interno na tentativa de dirimir quaisquer interpretações equivocadas.

Nesse sentido, Farias (2010, p. 107) chama a atenção de que “há aproximadamente 34 anos, o marketing interno (MI) foi proposto como uma solução para o problema da prestação, de maneira consistente, de serviços de alta qualidade por Berry *et al* (1976)”. Já para Grönroos (2006), o conceito de marketing interno foi originário na pesquisa de marketing de serviços. Varey e Lewis (1999) vão mais além e alertam para o fato de que esse conceito tem origem em discussões originadas nos primeiros anos do século XX. Ou seja, com base nas proposições originais da gestão de marketing voltada para o mercado externo, com o desenvolvimento do conhecimento na área de serviços, surge a proposição do marketing interno na gestão de serviços. Desse modo, a aplicação das ferramentas de marketing na interação empresas-funcionários não se limita ao “p” de promoção (comunicação), mas sim à gestão do composto de marketing tradicional em um processo de troca ímpar (organização-empregados), com o desafio de busca de equilíbrio entre oferta de produto (cargo), preço (salário, custos), ponto (local de trabalho) e promoção (comunicações), de modo tal que o empregado fique satisfeito com as trocas internas e possa entregar um serviço superior ao consumidor externo.

Parece que a essência do marketing interno não é um fenômeno da era pós-industrial, uma vez que há alguma evidência de atitudes e de métodos na literatura inicial de marketing e gestão, indicando que os programas para gerar o compromisso entre os funcionários e os

objetivos da empresa não são recentes. Assim, embora não sendo um conceito novo, condição que poderia gerar confusões de interpretação, o marketing interno ainda carece de clareza conceitual, e uma vasta literatura tem sido examinada contendo uma série de preocupações relativas às limitações de seu conceito (VAREY; LEWIS, 1999). Portanto, ainda permanece na literatura um certo conflito em relação ao entendimento do que seja marketing interno e quais ações devem ser realizadas para implementá-lo.

Embora muitas das definições de marketing interno visualizem esse termo ora como conceito, ora como filosofia ou prática de gestão, em relação à gestão de recursos humanos, ao marketing de serviços ou à gestão da mudança (LINGS; BROOKS, 1998, p. 327), grande parte das obras iniciais sobre marketing interno focou a motivação e a satisfação dos funcionários, pois acreditava-se que, na medida em que uma organização satisfizesse seus funcionários, seus clientes também ficariam satisfeitos, já que o que se compra em empresas prestadoras de serviço é a mão de obra (FARIAS, 2010). Nesse sentido, Papisolomou (2006) entende que o objetivo do marketing interno é tornar motivados os empregados-clientes, a fim de alcançar a excelência de serviço. Para Berry *et al.* (1976), o que nos parece a melhor definição, o marketing interno está voltado em disponibilizar produtos internos (tarefas) que satisfaçam as necessidades de um mercado interno vital (empregados), desde que os objetivos da organização sejam atendidos. Esse conceito é complementado pelo de Greene *et al.* (1994, p. 8), quando eles dizem que o marketing interno está visualizando os empregados como clientes internos, as tarefas como produtos internos, e empenhando-se em projetar esses produtos para melhor atender às necessidades de tais clientes.

Varey e Lewis (1999) ressaltam ainda a importância do trabalho de Rafiq e Ahmed (1993), expondo características do pensamento e pressupostos habituais da discussão sobre marketing interno.

Desse modo, percebe-se o quanto o marketing interno ganha prestígio e contribui amplamente para o aumento dos níveis de envolvimento e comprometimento dos colaboradores, nomeadamente das empresas de serviço (ÓRFÃO, 2010).

Nesse sentido, diversos são os autores (GRÖNROOS, 2006; BERRY *et al.*, 1976; FARIAS, 2010; LEÃO *et al.*, 2010; ÓRFÃO, 2010) que associam o marketing interno ao contexto do marketing de serviço. Além de parecer ser inquestionável que a perspectiva do marketing interno ganhou espaço primordial na área de gestão, nos últimos tempos, também se compreende que “hoje que o marketing [...] depende, em grande parte, das atitudes, do comportamento e do desempenho de todos que formam uma organização, sobretudo os que

interagem com os clientes” (LEÃO *et al.*, 2010, p. 69), impactando, portanto, diretamente no êxito organizacional, pois em cada interação (funcionário-cliente) há risco potencial de gerar satisfação (ou não), contribuindo para a solidificação (ou desgaste) do relacionamento com o cliente, salientam os autores. Normann (1977, 1993) teve um papel fundamental nessa relação, ao estabelecer os “momentos da verdade” em serviços, ou seja, quando há o contato direto entre o fornecedor do serviço e o cliente (marketing interativo). É comum encontrar na literatura de marketing tradicional a questão da representação do relacionamento do marketing interno com o marketing tradicional, que leva ao marketing interativo (presente nos serviços), segundo o qual o funcionário se relaciona com o cliente externo.

Notadamente, o interesse pelo marketing de serviços, nos últimos 20 anos, tem relação com a importância econômica da era pós-industrial, uma vez que considerando-se a globalização e que as possibilidades de diferenciação estão reduzidas quando se pensa apenas em produtos, surge a necessidade do desenvolvimento de vantagens competitivas focadas na oferta dos serviços. Diante da trajetória de desenvolvimento das pesquisas da área, do aumento de publicações sobre a temática (no Brasil ou no exterior), da existência de diversas revistas científicas especializadas no tema, e, especialmente, da tomada de consciência de que a sociedade está consumindo essencialmente serviços (e não mais produtos), percebe-se a consolidação e a importância do marketing de serviços, e conseqüentemente do marketing interno, para a gestão das organizações.

## 2.2 E O QUE DIZER DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL?

Não é possível dissociar a evolução da produção acadêmica em Administração do desenvolvimento dos cursos de pós-graduação na área, “do qual se registra parte substancial da produção científica de docentes e discentes” (BERTERO; CALDAS; WOOD JUNIOR, 1999, p. 150).

Por isso, para se analisar a produção científica, é preciso ser considerado o contexto no qual os cursos de pós-graduação se desenvolveram. É importante destacar que o modelo adotado para a implantação e para o desenvolvimento dos programas de pós-graduação no Brasil estava relacionado, diretamente, à produção do conhecimento científico. Tal modelo, de origem germânica, “chegou com a Reforma Universitária de 1968 e partiu da união indissolúvel entre ensino e pesquisa”, colocam Bertero, Caldas e Woord Jr (1999, p. 175).

Nos primórdios da década de 60, a escola de administração da Fundação Getúlio Vargas deu início às atividades de um núcleo de pesquisa e de publicações, como o da Revista de

Administração de Empresas (RAE), sendo, hoje, o mais antigo periódico brasileiro em circulação destinado à Administração no âmbito empresarial, destaca Bertero (2006). Naquela época, em meados dos anos 60, a teoria administrativa “vivia uma fase de desenvolvimento controlado dentro de um acordo tácito de métodos, de metodologias, de perspectivas de análise e de base epistemológica” (PECI; ALCADIPANI, 2004, p. 10). Apesar de tais iniciativas e de já existir um controlado desenvolvimento das pesquisas em Administração, a importância e a intensificação da atividade de pesquisa só foram verificadas após a institucionalização dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* no país (BERTERO, 2006).

O que se tem percebido, portanto, é que “apesar de novo como campo científico no Brasil, a pesquisa em administração de empresas tem crescido quantitativamente nos últimos anos”, destacam Bertero, Caldas e Wood Jr. (1999, p. 148). A união entre pesquisa, ensino e pós-graduação *stricto sensu*, para Bertero (2006, p. 99), “explica o aumento da produção científica na última década”.

Nesse sentido, também é possível creditar tal transformação, segundo Kirshbaum, Porto e Ferreira (2004, pág.3), ao “papel desempenhado pela Capes, ao estabelecer o sistema de pontuação dos acadêmicos e exigir pontuação mínima para docentes pesquisadores”, já que “o sistema de avaliação da Capes atribui importância decisiva à pesquisa que resulte em publicações” (BERTERO, 2006, p. 98). Assim sendo, é importante destacar também o papel que a Anpad (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) vem desempenhando nos últimos anos, acrescenta Bertero (2006).

Foi apenas com o trabalho precursor de Machado-da-Silva, Cunha e Amboni (1990) que a academia de Administração parece ter despertado para a necessidade de uma ampla avaliação de sua produção.

A partir desse primeiro levantamento, várias áreas passaram a fazer balanços críticos desse tipo, como a de Marketing (Vieira, 1998, 1999, 2000; Perin et al., 2000; Botelho e Macera, 2000), a de Administração da Informação (Hoppen et al., 1998), Produção (Bignetti e Paiva, 1997) e a de Administração Pública (Keinert, 2000). O que chama a atenção em praticamente todos estes estudos é a convergência da conclusão: quase todos indicam problemas sérios na qualidade dos trabalhos (TONELLI *et al.*, 2003, p.106).

Nesse sentido, a qualidade e aplicabilidade da produção científica em administração tem sido tema de interesse e de inquietações de muitos estudiosos da área, principalmente nos últimos anos (CARRIERI; LUZ, 1998; BERTERO, CALDAS; WOOD JUNIOR, 1999; PERIN *et al.*, 2000; LOPES; BERNADES, 2001; DAVEL; ALCADIPANI, 2002).

Embora o foco de análise dos trabalhos realizados pelos autores supracitados, seja, por vezes, diferente, todos os estudos apresentam uma semelhança na identificação de que a produção científica em Administração é “bastante fragmentada, na qual distintos paradigmas são utilizados ao mesmo tempo, formando uma espécie de ‘grande colagem’ de ideias e de abordagens”, destacam Lopes e Bernardes (2001, p. 97). Bertero, Caldas e Wood Junior. (1999, p. 148) acrescentam ainda que a produção nacional em Administração é “periférica, epistemologicamente falha, metodologicamente deficiente, sem originalidade e prática, em grande escala, mimetismo mal informado”. Nesse sentido, corroboram Peci e Alcadipani (2004, p. 11), pelo fato de que análises críticas sobre a qualidade da produção científica em diferentes áreas, como “Organizações, Marketing, Administração da Informação, Estratégia, Administração Pública e Recursos Humanos, identificaram fragilidades do ponto de vista teórico, metodológico e também acerca da relevância das contribuições do campo”. Assim, a administração parece ser “uma área reconhecidamente carente de maior densidade científica” (BERTERO, 2006, p. 101).

Em virtude da preocupação com a qualidade do que é produzido na área de Administração, reflexões na academia têm sido geradas, segundo Antunes *et al.* (2004) e, “além dos artigos, alguns painéis e mesas redondas vêm analisando desde a qualidade até a continuidade dos trabalhos realizados e publicados em âmbito nacional dentro [...] da Administração” (PERIN *et al.*, 2000, p. 1). A comunidade científica brasileira de administração parece ter se debruçado sobre o conteúdo que tem sido produzido, refletindo, criticando e analisando a atividade que acabou por incorporar à própria pesquisa. Dessa forma, é possível encontrar importantes trabalhos reflexivos e descritivos sobre a pesquisa em administração no país desde a década 1980 e que permanecem até o momento atual (BERTERO, 2006, p. 104).

### **3 DESIGN DE PESQUISA**

Este trabalho caracteriza-se por ser um estudo sobre a produção brasileira sobre marketing interno na área de Administração. Apresenta-se uma metodologia de caráter inventariante e descritivo, própria dos trabalhos conhecidos como estado do conhecimento e que podem ser caracterizados como estudos bibliométricos (FERREIRA, 2002).

A bibliometria, nesse sentido, é uma ferramenta que possibilita o mapeamento e a geração de “diferentes indicadores de tratamento e gestão da informação e do conhecimento, (...) necessários ao planejamento, à avaliação e à gestão da ciência e da tecnologia, de uma determinada comunidade científica ou país” (GUEDES; BORSCHIVER, 2005, p. 15).

Cardoso *et al.* (2005) complementam que a análise bibliométrica constitui parte essencial no processo de compreensão da ciência e, quando tal análise é acrescida de pesquisas qualitativas, os resultados adquirem maior alcance na interpretação.

A seleção dos artigos para este estudo atendeu aos procedimentos de coleta e de análise seguidos por Tonelli *et al.* (2003), que consideraram os mais citados metaestudos nas diversas áreas do Enanpad, a exemplo de Vieira (1998) e Perin *et al.* (2000).

A seleção dos artigos para este trabalho atendeu aos critérios que se seguem:

- As bases de dados escolhidas para extrair o *corpus* deste estudo levou em consideração a representatividade em termos de publicações na área de Administração para os eventos, bem como a classificação pelo Sistema Qualis da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Capes (com conceito maior ou igual a B3) para os principais periódicos;
- O *corpus* para este estudo é formado a partir da recuperação de todos os artigos na base de dados *online*: da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (Anpad), no período de 1997 a 2012; da *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL); da Revista de Administração (Rausp), no período de 1977 a 2012<sup>1</sup> (35 anos); da Revista Eletrônica de Gestão Organizacional (Gestão.org), no período de 2003 a 2012; da Revista de Administração Contemporânea (RAC), no período de 1997 a 2012; da Revista Eletrônica de Administração (REAd), no período de 1995 a 2012; dos Cadernos EBAPE.BR, no período de 2003 a 2012; da Revista de Administração de Empresas (RAE), no período de 1961 a 2012; da *Brazilian Administration Review* (BAR – publicação da Anpad), no período de 2004 a 2012 e da *Brazilian Business Review* (BBR), no período de 2004 a 2012;
- Foi utilizada a regra da exaustividade<sup>2</sup> de Bardin (2011) para definir o *corpus*. Assim, não foi definido, a priori, um corte temporal para validar os artigos recuperados, sendo considerados como válidos, portanto, todos artigos que apareceram nos resultados da busca, totalizando 13 artigos completos e selecionados;
- O critério de busca adotou a busca a partir de categorias analíticas que devem estar presentes no título, cujas palavras-chave pesquisadas foram: marketing

<sup>1</sup> Publicação suspensa de 1967 a 1976.

<sup>2</sup> Totalizando 35 anos de publicação em eventos da área.

interno e endomarketing<sup>3</sup>;

- A recuperação dos artigos foi realizada no período de 04 a 11 de dezembro de 2012.

Após demarcação do universo e a coleta dos artigos, foi possível constituir o *corpus* da pesquisa que cobriu toda a existência da teoria do marketing interno. “O corpus é o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos” (BARDIN, 2011, p. 126).

A análise de conteúdo de Bardin (2011, p. 44) foi utilizada como técnica de análise de dados:

Conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A intenção da análise de conteúdo e a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção, inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

As categorias definidas para análise foram: termos (contidos nos títulos dos artigos e nas palavras-chave), autoria e filiação dos autores (quantidade de autores, programas, grupos de pesquisa), referências (principais autores, principais congressos, periódicos e autores fontes de citação), perfil metodológico (natureza do trabalho, *locus* do estudo).

Cada artigo foi analisado em termos de seu conteúdo com a finalidade de identificar informações a respeito dos aspectos acima indicados. Os artigos estão identificados, quando necessário, ao longo das análises de acordo com a simbologia adotada na tabela 1 abaixo.

**Tabela 1 – Simbologia para Identificação dos Artigos**

	<b>Identificação artigos</b>
Brazilian Business Review (BBR)	BBR_2012
Revista Eletrônica de Administração (REAd)	REAd_2002
	REAd_2005a
	REAd_2005b
EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração	EnANPAD_2001 EnANPAD_2005 EnANPAD_2007 EnANPAD_2008 EnANPAD_2011
EnADI - Encontro de Administração da Informação	EnADI_2009
EnGPR – Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho	EnGPR_2009
EMA – Encontro de Marketing	EMA_2012
Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL)	SPELL_2009

É importante destacar que uma decisão dos autores que limita o escopo do artigo reside no foco de análise, o contexto em Administração. Essa restrição não considerou os possíveis artigos de áreas afins, por exemplo da comunicação, ainda que tenham sido feitas pesquisas

<sup>3</sup>Inclusive suas variações: endo-marketing e endo marketing.

na tentativa de recuperar algum artigo para compor o *corpus* deste estudo, não foram encontrados trabalhos que satisfizeram os critérios de busca definidos. No entanto o foco dado na Administração justifica-se devido à estreita relação do tema com o marketing de serviços, uma vez que, de acordo com Berry *et al.* (1976), o marketing interno foi proposto como solução para o problema da prestação consistente de serviços de alta qualidade há mais de 34 anos, conforme indicado anteriormente e aqui reforçado a aplicação preponderante nesta área.

A experiência dos autores no ensino do marketing de serviços indica que há um *corpus* teórico acadêmico substancial em publicações internacionais (por exemplo, *Marketing Theory*, *Journal of Banking Marketing*, *Journal of Retailing*, entre outros), relacionado às áreas de gestão e de marketing, apontando que o marketing interno tem sido explorado em pesquisas nessas áreas da administração (com ênfase nos setores do varejo e de serviços).

#### **4 ANÁLISE DE DADOS**

Os artigos foram obtidos em meio digital por meio do site da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad), da *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), da Revista de Administração (Rausp); da Revista Eletrônica de Gestão Organizacional (Gestão.org); da Revista de Administração Contemporânea (RAC); da Revista Eletrônica de Administração (REAd); dos Cadernos EBAPE.BR; da Revista de Administração de Empresas (RAE); da Brazilian Administration Review (BAR – publicação da Anpad) e da Brazilian Business Review (BBR).

É importante enfatizar que, apesar de todos os periódicos pesquisados ressaltarem em suas linhas editoriais que os escopos de publicação contemplam temas relativos à gestão das organizações e às suas diversas áreas (incluindo-se marketing e recursos humanos), não foram encontrados, de acordo com a tabela 2 a seguir, artigos que satisfizessem as condições de pesquisa na maioria dos periódicos investigados: Revista de Administração (Rausp); da Revista Eletrônica de Gestão Organizacional (Gestão.org), dos Cadernos EBAPE.BR, da Revista de Administração de Empresas (RAE) e da Brazilian Administration Review (BAR). Na base de dados da Revista de Administração Contemporânea (RAC), foi recuperada apenas uma entrada para a pesquisa, no entanto o material recuperado foi classificado como notas bibliográficas, não satisfazendo, portanto, os critérios de busca para este estudo. Assim, os dois únicos periódicos que apresentaram resultados de busca satisfatórios foram a Revista Eletrônica de Administração (REAd), publicada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, avaliada com nível B2 (de acordo com os novos

níveis de classificação da Capes) e a *Brazilian Business Review* (BBR), publicada pela Fucape Business School, avaliada com nível A2 no sistema Qualis/Capes.

Com relação aos artigos de congressos, foram analisados trabalhos de cinco edições do EnANPAD, uma do EnADI, do EnGPR e EMA. Das oito edições dos congressos analisadas, apenas uma ocorreu na região centro-oeste e outra no nordeste; a grande maioria (seis), foi no sul-sudeste (tabela 3 a seguir).

Dos três artigos recuperados da base de dados SPELL, apenas o publicado no Caderno Virtual de Turismo foi considerado para o *corpus*, pois, os da Organizações e contexto não atendiam ao critério de avaliação Qualis/Capes (tabela 4).

**Tabela 2 – Artigos por Periódico/Ano**

Periódico	Qualis/Capes <sup>4</sup>	Ano	Edição	Quantidade de artigos
Revista de Administração de Empresas (RAE)	A2	-		
Brazilian Administration Review (BAR)	A2	-		
Brazilian Business Review (BBR)	A2	2012	out-dez	01
Revista de Administração Contemporânea (RAC)	A2	-	-	-
Revista de Administração (Rausp)	B1	-	-	-
Cadernos EBAPE.BR	B1	-	-	-
Revista Eletrônica de Administração (REAd)	B2	2002	jul-ago	01
		2005	jan-fev	02
Revista Eletrônica de Gestão Organizacional (Gestão.org)	B3	-	-	-
<b>TOTAL</b>				<b>04</b>

**Tabela 3 – Artigos por Evento Anpad/Local/Ano**

Evento Anpad	Ano	Local	Região	Quantidade de artigos
EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração	2001	Campinas/SP	S	01
	2005	Brasília/DF	CO	01
	2007	Rio de Janeiro/RJ	SE	01
	2008	Rio de Janeiro/RJ	SE	01
	2011	Rio de Janeiro/RJ	SE	01
EnADI - Encontro de Administração da Informação	2009	Recife/PE	NE	01
EnGPR – Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho	2009	Curitiba/PR	S	01
EMA – Encontro de Marketing	2012	Curitiba/PR	S	01
<b>TOTAL</b>				<b>08</b>

<sup>4</sup> À época da realização deste estudo e considerando a avaliação para a área de Administração.

**Tabela 4 – Artigos Recuperados na Base de Dados SPELL**

Fonte	Qualis/Capes <sup>5</sup>	Ano	Edição	Quantidade de artigos
Organizações e contexto	B4	2010	jan.-jun.	02
Caderno Virtual de Turismo	B1	2009	set.-dez.	01
<b>TOTAL</b>				<b>03</b>

Outros aspectos chamam bastante atenção: as publicações sobre o tema são recentes (começaram a partir de 2001), não são constantes (não foram encontrados estudos publicados em 2003, 2004, 2006 e 2010, por exemplo) nem, tampouco, expressivas em termos de quantidade por evento ou edição do periódico (todas as edições/eventos têm apenas um artigo publicado, com exceção da edição de jan-fev de 2005 da REAd, que apresentou dois artigos).

A análise da autoria dos artigos (tabela 5 a seguir) mostra que 61,6% apresentam entre um e dois autores, entretanto é também significativa a quantidade de artigos que apresentam três ou mais autores (38,5%). Dadas as pressões do sistema de avaliação da Capes, que atribui importância decisiva à pesquisa que resulte em publicações por publicação, os pesquisadores que optam pela coautoria aumentam, portanto, suas possibilidades de publicação.

**Tabela 5 – Quantidade de Autores por Artigo**

Artigos	1 autor	2 autores	3 autores	Mais de 3 autores	TOTAL
<b>Quantidade</b>	03	05	02	03	<b>13</b>
<b>%</b>	23,1%	38,5%	15,4%	23,1%	<b>100%</b>

A tabela 6 a seguir apresenta o perfil metodológico. Os artigos publicados são predominantemente de natureza teórico-empírica e teórica, no entanto algumas considerações nas proporções dessa natureza podem ser feitas em relação à produção dos periódicos e dos eventos da Anpad. A primeira consideração é que a preferência dos congressos parece ser por artigos de natureza teórico-empírica, uma vez que todos os artigos publicados nos eventos da Anpad podem ser classificados dessa maneira. Outra consideração é que apenas dois artigos de natureza teórica foram publicados em todo o *corpus* deste estudo. Tais publicações foram feitas em periódicos. O método mais utilizado foi o estudo de caso, tanto com abordagens qualitativas (entrevistas e grupos focais) quanto quantitativas (*surveys*).

**Tabela 6 – Perfil Metodológico**

Natureza	Tipo de publicação	Subtotal	Total
Teórico	Congresso	-	02
	Periódico	02	
Teórico-empírica	Congresso	08	11
	Periódico	03	
<b>TOTAL</b>			<b>13</b>

<sup>5</sup> À época da realização deste estudo e considerando a avaliação para a área de Administração.

O lócus predominantemente (tabela 7 abaixo) do estudo foram empresas de serviços. Apenas quatro artigos relacionaram seus estudos com a indústria. Esse dado reforça a importância da associação do marketing interno com a perspectiva do marketing de serviços.

**Tabela 7 – Lócus dos Estudos**

<b>Locus do estudo</b>	<b>Quantidade</b>
Serviço	07
Indústria	04
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>

As análises que se seguem dizem respeito às referências bibliográficas utilizadas nos artigos.

A primeira análise feita foi em relação às referências bibliográficas dos artigos recuperados para estudo. Foram contabilizadas 445 referências completas que serviram de base para análises posteriores. De acordo com as informações da tabela 8 abaixo, pode-se verificar que não houve variação expressiva na quantidade média de referências dos artigos publicados nos congressos daqueles publicados nos periódicos (34,38 e 34,0, respectivamente).

**Tabela 8 – Quantidade de Referências por Publicação e Média de Referências por Artigo**

	<b>Quantidade de referências</b>	<b>Média por artigo</b>	<b>Quantidade de artigos</b>
Congresso	275	34,38	08
Periódico	170	34,0	05
<b>TOTAL</b>	<b>445</b>	<b>-</b>	<b>13</b>

Na tabela 9 abaixo, são apresentadas as 12 principais obras referenciadas nos artigos. Vale a pena chamar atenção para o fato de que, das 445 referências, as obras que mais foram referenciadas nos artigos foram a de Kotler e Grönroos, com oito e sete observações, respectivamente. Este último autor aparece duas vezes na tabela abaixo com duas obras diferentes. O que se pode perceber é que existe uma dispersão das obras utilizadas, não existindo ainda um quadro de referência em marketing interno na área, uma vez que Kotler não é propriamente um autor específico que versa sobre marketing interno.

**Tabela 9 – Principais Obras Referenciadas <sup>6</sup>**

<b>Ranking</b>	<b>Obra</b>	<b>Quantidade Referências</b>
1	KOTLER, P. Administração de marketing.	08
	GRÖNROOS, C. Marketing: gerenciamento e serviços	07
2	CERQUEIRA, W. Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade	06
3	BERRY, L.; PARASURAMAN, A. Serviços de Marketing: Competindo através da Qualidade	04
	BRUM, A. M. Respirando Endomarketing	
	BRUM, A. M. Endomarketing	
	BANSAL, H.; MENDELSON, M.; SHARMA, B. Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes	
	GEORGE, W. Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer Conscious employees at Every Level	
	GRÖNROOS, Christian. Internal marketing: an integral part of marketing theory.	
	RAFIQ, M.; AHMED, P. K. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension.	
VAREY, R. Internal Marketing: A Review and some Interdisciplinary Research Challenges.		

Foi feito um ranking referente aos autores mais referenciados, independentemente da obra utilizada nos artigos (tabela 10 abaixo). Em consonância com os trabalhos de Bertero (2006); Bertero e Keinert (1994); Vergara e Carvalho Junior (1995) e Vergara e Pinto (2001), que salientam o uso exacerbado de teorias, autores e modelos estrangeiros, o autor mais citado é Christian Grönroos, de origem Finlandesa. No entanto, contrariando tais autores, a segunda autora mais referenciada é brasileira (Analisa de Medeiros Brum), e dos próximos dez autores mais referenciados, apenas dois não são da área de marketing. Outra consideração importante é sobre o uso do termo endomarketing x marketing interno. Das seis obras da autora brasileira referenciada, cinco possuem no título endomarketing, e apenas um marketing interno.

**Tabela 10 – Principais Autores Referenciados**

<b>Ranking</b>	<b>Autor</b>	<b>Quantidade Referências</b>
1	Christian Grönroos	14
2	Analisa de Medeiros Brum	13
	Mohammed Rafiq e Pervaiz K. Ahmed	
3	Philippe Kotler	09
4	Saul Faingaus Bekin	07
	Leonard Berry	
5	Wilson Cerqueira	06
6	Evert Gummesson	05
	William R George	
	Richard J. Varey	

<sup>6</sup> Após a referências às obras de Brum, as próximas obras foram referenciadas três ou menos vezes em grande quantidade. Por isso, deu-se preferência à indicação apenas das obras com até quatro indicações.

A análise dos termos dos artigos selecionados foi realizada identificando-se as palavras-chave da busca (endomarketing ou marketing interno) nos títulos dos artigos. Os resultados são demonstrados na tabela 11, a seguir.

**Tabela 11 – Termos mais Frequentes no Título dos Artigos**

<b>Termos</b>	<b>Tipo de publicação</b>	<b>Subtotal</b>	<b>Total</b>
Endomarketing	Congresso	05	06
	Periódico	01	
Marketing Interno	Congresso	03	07
	Periódico	04	
<b>TOTAL</b>			<b>13</b>

Não foi identificada a presença dos dois temas em um mesmo título, assim, o total da tabela 11 é exatamente igual ao número total de artigos selecionados.

O que se percebe na análise dos artigos é que, de uma maneira geral, o uso do termo endomarketing aparece apenas como sinônimo de marketing interno, como sendo uma alternativa à tradução de *internal marketing*. Dessa forma, os autores ora usam um, ora usam o outro tão somente como estratégia de redação do texto, sem questionar a existência dessa variedade de termos para um mesmo conceito. Porém recorrem aos autores estrangeiros (BERRY, 1981; BERRY; PARASURAMAN, 1995; GRÖNROOS, 1995; RAFIQ; AHMED, 2000) e às suas obras sobre o tema para poder contextualizar o propósito e o conceito de marketing interno.

Trechos extraídos dos artigos permitem compreender tal situação<sup>7</sup>:

- “O endomarketing, ou marketing interno, de acordo com Grönroos (1995) e Brum (1998), deve ser entendido como...” (EnANPAD\_2011);
- “O marketing interno, também chamado de endomarketing, é um conjunto de práticas introduzidas e aprimoradas...” (REAd\_2002);
- “Dessas constatações, surgiu um novo campo de estudo: o marketing interno (ou endomarketing)” (EnANPAD\_2001);
- “O endomarketing, também conhecido como marketing interno, constitui-se em projetos ou ações que visam a obter...” (EnADI\_2009);
- “O marketing interno ou endomarketing é uma forma de gestão que integra as funções da organização...” (EnANPAD\_2007);

<sup>7</sup> Vide seção de design de pesquisa, página 7, sobre a identificação dos artigos.

- “No Brasil, a literatura de marketing interno (também chamado de endomarketing) é ainda escassa...” (EnANPAD\_2005);
- “O marketing interno, que também é conhecido pela terminologia de Endomarketing consiste em um conceito do tipo ‘guarda-chuva’...” (REAd\_2005a).

Salienta-se que essa discussão sobre o melhor termo a ser utilizado não se restringe apenas à língua portuguesa. Varey e Lewis (1999) acrescentam que existe forte resistência entre alguns acadêmicos e profissionais quanto ao uso do termo marketing interno, uma vez que esse termo sugere que o mecanismo de gestão da mudança que está sendo descrito é de propriedade exclusiva dos gestores de marketing. Os termos “marketing de relacionamento interno”, “gestão interna de relacionamento” ou “processo de gestão social interna” são propostos como alternativa na literatura estrangeira. Papasolomou (2006) revisitou a literatura e alerta para existência de uma variedade de formatos de implementação do marketing interno, os quais confundem e criam ambiguidade, em vez de clareza e compreensão.

Dos artigos analisados:

- Apenas quatro deles não fazem o uso dos autores estrangeiros clássicos, concentrando a discussão teórica sobre o tema apenas em Brum (1998, 2000, 2003), Bekin (1995, 2004, 2005) e Cerqueira (1994, 1999, 2005) (autores brasileiros que enfatizam o uso do termo endomarketing);
- Sete deles apresentam interpretação equivocada do conceito de marketing interno. Parte desse equívoco deve-se ao fato de que é frequente a mistura do que tem sido discutido nas literaturas estrangeiras e nas brasileiras, prevalecendo a discussão da literatura nacional. Em todos esses sete artigos, existe a troca frequente entre os termos marketing interno e endomarketing, como se sinônimos fossem. Trechos extraídos dos artigos permitem compreender tal situação:
  - “O marketing interno pode ser definido como um conjunto de ações que tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma empresa, objetivos, metas e resultados” (EnANPAD\_2007);
  - “O endomarketing, também conhecido como marketing interno, constitui-se em projetos ou ações que visam a obter ou até mesmo

- resgatar a conscientização dos usuários e salientar a relevância de seu apoio e colaboração para que mudanças organizacionais possam ser implantadas com sucesso” (EnADI\_2009);
- “O marketing interno, também chamado de endomarketing, é um conjunto de práticas introduzidas e aprimoradas na organização, e que tem por objetivo obter, ou elevar, o comprometimento dos seus funcionários” (REAd\_2002);
  - Define-se “endomarketing como 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” (EnANPAD\_2008).
- Três deles chamam atenção para o fato de existir uma gama de conceitos sobre marketing interno causando confusão já que não há um conceito unificado sobre o que se entende ser marketing interno. Trechos extraídos dos artigos permitem compreender tal situação:
    - “Há uma grande confusão na literatura quanto a exatamente o que é o MI, o que se deve fazer, como deve-se fazer, e quem deve fazer. Um dos principais problemas que contribuem para isso é que não existe um conceito unificado do que se entende por MI” (BBR\_2010);
    - “Esta gama de definições distintas de marketing interno acarreta a não existência de uma conceituação considerada preponderante sobre o assunto” (EnANPAD\_2005);
    - “O conceito de marketing interno não reúne unanimidade entre os estudiosos” (REAd\_2002).
  - Em quatro deles, apesar de os autores discutirem os vários pontos de vista sobre o conceito, ele está claro e referenciado de acordo com a literatura internacional, e em três, os autores afirmam que o conceito mais completo é o de Rafiq e Ahmed (2000).

É importante destacar que o termo endomarketing é de propriedade e uso exclusivo da S. Bekin & Consultores Associados Ltda., registro de marca (nº 815990995), concedido pelo

Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), autarquia vinculada ao Ministério da Indústria e Comércio, em 3 de janeiro de 1995 (INKOTTE, 2000).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho se propôs a analisar como a temática marketing interno vem sendo abordada nos principais periódicos de Administração e nas base de dados da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (Anpad) e da *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), com o objetivo de contribuir para o entendimento de como os acadêmicos estão estudando o marketing interno no contexto brasileiro. Por meio da análise dos artigos, foi possível identificar, por exemplo, termos mais utilizados nos títulos dos trabalhos, os autores que mais publicam, as principais referências utilizadas e os autores mais referenciados. A principal contribuição de um estudo como este é o de monitorar periodicamente o alcance das pesquisas desenvolvidas em um período de tempo específico, pois o crescimento quantitativo não implica, necessariamente, critério de avanço no campo de investigação.

Este trabalho revela que a produção científica brasileira sobre marketing interno é bastante pontual e, em alguns casos, como periódicos de Administração, surpreendentemente inexistente, uma vez que dos oito periódicos analisados, apenas em dois foram encontrados artigos que satisfizeram os critérios de pesquisa para este trabalho. Esse aspecto permite visualizar diversas inquietações entre as quais a mais expressiva delas é: por qual motivo o marketing interno não tem recebido – pelo menos no que tange aos periódicos e aos congressos nacionais de Administração – a atenção merecida?

Este estudo revela que não existe uma predominância expressiva de referências cujas definições de marketing interno são as de fato mais adequadas. Desvelar o aparente equívoco no uso do conceito de endomarketing como sinônimo de marketing interno destaca a necessidade de se evitar o uso do primeiro, já que a literatura internacional é clara no uso de um termo único – o marketing interno. Constatar que existe uma frequência baixa de referência dos autores seminais sobre marketing interno serve como um alerta para os pesquisadores (atuais e futuros) brasileiros.

De uma maneira geral, o que se pode perceber é que o termo endomarketing, quando utilizado, é tido como sinônimo de marketing interno. A interpretação do conceito, no entanto, diverge da literatura estrangeira quando considerados apenas os autores brasileiros. Por questões de perda na tradução ou por falta de acesso às obras dos autores estrangeiros, o fato é

que os artigos que consideraram apenas os autores brasileiros apresentaram um conceito e uma aplicação distorcidos do marketing interno.

Diante do exposto, é importante explorar o conceito de marketing interno em termos da sua contribuição para a academia. Nesse sentido, diante dos levantamentos e dos diagnósticos, é importante deixar registrada a importância do desenvolvimento de mais artigos acerca do tema sem, no entanto, “abrasileirar-se” o entendimento de marketing interno, utilizando-se o endomarketing como sinônimo, cuja essência não acompanha os construtos basilares do marketing interno, o que poderia resultar em análises equivocadas.

É importante ressaltar que, em função das limitações deste estudo (considerar apenas oito periódicos em Administração, os eventos organizados pela Anpad e o período de tempo analisado, embora tenha sido contemplado todo o acervo digital disponível); os resultados aqui apresentados não podem ser generalizados para outros eventos ou periódicos. Os resultados dizem respeito aos padrões dos periódicos e eventos analisados, entretanto, por serem academicamente reconhecidos, este trabalho tem condições de contribuir para a compreensão da produção científica sobre marketing interno em Administração.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, E. D. et al. Trajetória das dissertações em gestão de pessoas de um curso de pós-graduação do sul do país: caminhos de uma tradição de pesquisa e atalhos para a renovação. In: ENCONTRO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 28., 2004, Curitiba (PR). **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

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

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

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Marketing services: competing through quality**. New York: The Free Press, 1991.

BERTERO, C. O. **Ensino e pesquisa em administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

BERTERO, C. O.; CALDAS, M. P.; WOOD JUNIOR, T. Produção científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local. **RAC**, v. 3, n. 1, jan./abr. 1999.

BERTERO, C. O.; KEINERT, T. M. M. A evolução da análise organizacional no Brasil: 1961-93. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 81-90, maio/jun. 1994.

CALDAS, M.; TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B. Espelho, espelho meu: meta-estudo da produção científica em recursos humanos nos ENANPADs da década de 90. In: Encontro dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 26., 2002, Campinas (SP). **Anais...** Campinas: ANPAD, 2002.

CALDAS, M. P.; TINOCO, T. Pesquisa em gestão de recursos humanos nos anos 1990: um estudo bibliométrico. **Revista de Administração de Empresas [online]**, v. 44, n. 3, p. 100-114, 2004.

CARDOSO, R. L. et al. Pesquisa científica em contabilidade entre 1990 e 2003. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 34-45, abr./jun. 2005.

CARRIERI, A. P.; LUZ, T. R. Paradigmas e metodologias: não existe pecado o lado debaixo do equador. In: ENCONTRO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 22., 1998, Foz do Iguaçu (PR). **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

DAVEL, E.; ALCADIPANI, R. Estudos críticos em Administração: reflexões e constatações sobre produção brasileira. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (ENEO), 2002, Recife (PE). **Anais...** Recife: ANPAD, 2002.

FARIAS, S. A. Marketing interno (MI): uma revisão da literatura e proposições de pesquisa para a excelência nos serviços. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 7, n. 2, p. 106-122, maio/ago. 2010.

FERREIRA, N. S. A. As pesquisas denominadas “estado da arte”. **Educação & Sociedade**, ano 23, n. 79, ago. 2002.

GUEDES, V.; BORSCHIVER, S.. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. In: ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 2005, Salvador (BA). **Anais...** Salvador: CINFORM, 2005. Disponível em: <<http://dici.ibict.br/archive/00000508/>>. Acesso em: 14 nov. 2011.

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

GRÖNROOS, C. On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. **Marketing Theory**, v. 6, n. 4, p. 395-417, 2006.

\_\_\_\_\_. Relationship marketing: the strategy continuum. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, p. 252-254, 1995.

INKOTTE, A. L. **Endomarketing**: elementos para construção de um marco teórico. 2000. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis (SC), 2000.

KIRSHBAUM, C.; PORTO, E. C.; FERREIRA, F. C. M. Neo-institucionalismo na produção acadêmica em Administração. **RAE-Eletrônica**, v. 3, n. 1, mai./jun. 2004.

KURTZ, D.; CLOW, K. **Services marketing**. New York: John Wiley & Sons, 1996.

LEÃO, A. L. M. S. et al. Marketing interno e a formação de sujeitos reflexivos. **Organizações em contexto**, ano 6, n. 11, jan./jun. 2010.

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

LOPES, H. E. G.; BERNARDES, P. Ampliando a análise da produção científica em administração: o indutivo versus o dedutivo. **Economia & Gestão**, v. 1, n. 2, jul./dez. 2001.

MACHADO-DA-ILHA, C. L.; CUNHA, C.; AMBONI, N. Organizações: o estado da arte da produção acadêmica no Brasil. In: ENCONTRO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 14., 1990, Florianópolis (SC). **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 1990.

NORMANN, R. **Management for growth**. Chichester: Wiley, 1977.

\_\_\_\_\_. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.

ÓRFÃO, C. **O efeito do marketing interno no envolvimento e comprometimento organizacional e a influência destes na satisfação e desempenho individual: o caso do Banco Comercial Português S.A.** 2010. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Estratégia Empresarial, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra (PT), 2010.

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

PECI, A.; ALCADIPANI, R. Demarcação científica: uma reflexão crítica. In: ENCONTRO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 28., 2004, Curitiba (PR). **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

PERIN, M. G. et al. A pesquisa survey em artigos de marketing nos ENANPADs da década de 90. In: ENCONTRO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 24., 2000, Florianópolis (SC). **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

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

ROMANOWSKI, J. P.; ENRIQUE, R. As pesquisas denominadas do tipo “estado da arte” em educação. **Diálogo Educ.**, v. 6, n. 19, p. 37-50, set./dez. 2006.

SOARES, M. B.; MACIEL, F. **Alfabetização**. Brasília: MEC/INEP/COMPED, 2000.

TEIXEIRA, P. M. M.; MEGID NETO, J. Investigando a pesquisa educacional: um estudo enfocando dissertações e teses sobre o ensino de Biologia no Brasil. **Investigações em Ensino de Ciências**, v. 11., p. 261-282, 2006.

TONELLI, M. J. et al. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 1, jan./mar. 2003.

*O Que Tem se Falado por aí sobre Marketing Interno?*  
*Um Estudo sobre a Produção Brasileira na Área de Administração*

VAREY, R. J.; LEWIS, B. R. A broadened conception of internal marketing. **European Journal of Marketing**, v. 33, n. 9/10, p. 926-944, 1999.

VERGARA, S. C.; CARVALHO JUNIOR., D. Nacionalidade dos autores referenciados na literatura brasileira sobre organizações. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, v. 1, 1995.

VERGARA, S. C.; PINTO, M. C. S. Referências teóricas em análise organizacional: um estudo das nacionalidades dos autores referenciados na literatura brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. esp., 2001.

VIEIRA, F. G. D. Por quem os sinos dobram? Uma análise da publicação científica na área de marketing do Enanpad. In: ENCONTRO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 22., 1998, Foz do Iguaçu (PR). **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.