



## **A discussão do conceito de endomarketing e a sua aplicabilidade na esfera da comunicação organizacional<sup>1</sup>**

Cláudia Santos de OLIVEIRA<sup>2</sup>

Roseli Pereira NUNES<sup>3</sup>

Matheus Pereira Matos FELIZOLA<sup>4</sup>

Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE

### **RESUMO**

O artigo tem como objetivo principal apresentado visa mostrar o endomarketing como um importante instrumento de comunicação nas organizações. Mais precisamente, será adotado o referencial conceitual que propõe que o endomarketing consiste em uma filosofia de gerenciamento com implicações estratégicas e táticas em todas as várias funções do negócio. Tal instrumento é apresentado seqüencialmente, de acordo com sua definição, importância, aplicação e por fim um exemplo da prática e uma reflexão da importância do endomarketing como um diferencial competitivo, que garante o sucesso da organização. Para tanto, a metodologia utilizada, na pesquisa bibliográfica, baseia-se no referencial teórico de artigos, textos e livros acerca do assunto. A exemplo de Kunsch, Kotler, Bekin, Gronroos, dentre outros.

**PALAVRAS-CHAVE:** comunicação organizacional; endomarketing; relação comportamental.

### **Introdução**

A comunicação integrada não só une todos os setores de uma empresa, mas também o faz de forma rápida e simples, tornando o ambiente de trabalho mais agradável e produtivo. Como exemplo, temos a comunicação horizontal, que permite o subordinado falar diretamente com seu chefe sem qualquer intermediador, tornando, portanto, a comunicação mais ágil e de igual 'valor' quanto às posições dos interlocutores na empresa. Este tipo de comunicação, além de possibilitar o conhecimento por parte de um funcionário, de todas as atividades e ações da empresa no mercado, possibilita

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste realizado de 10 a 12 de junho de 2010.

<sup>2</sup> Estudante de graduação do Curso de Jornalismo da UFS, email: [claudinhaoliveira@hotmail.com](mailto:claudinhaoliveira@hotmail.com)

<sup>3</sup> Estudantes de graduação do Curso de Jornalismo da UFS, email: [roseli.aju@gmail.com](mailto:roseli.aju@gmail.com)

<sup>4</sup> orientador do trabalho. Professor do Curso de Publicidade e Propaganda da UFS, email: [matheusfelizola@infonet.com.br](mailto:matheusfelizola@infonet.com.br)



também uma maior interação dos colaboradores entre si, que podem assim conhecer as habilidades dos colegas de trabalho, que vão além da profissional.

O Endomarketing como a própria nomenclatura já diz é a realização do ‘marketing para dentro’, ou seja, é o marketing interno preocupado com a formação e a motivação dos funcionários de uma empresa, para que eles possam tratar de maneira ágil e solícita os seus clientes. Isto pode ser comprovado com a afirmação de Bekin (2004, p.3), que foi o pioneiro no Brasil a utilizar o conceito de Endomarketing, “promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente ou, dependendo do caso, o consumidor”.

O público interno é o principal alvo do Endomarketing, pois é a partir dele, juntamente com o trabalho de agregação de valores de representação, objetivos, metas e estratégias da empresa para os colaboradores, que se pode ter credibilidade em transmitir o que a organização deseja conquistar, assim como saber de que maneira e qual o público externo se quer atingir. Esta ferramenta de comunicação trabalha basicamente com a valorização dos colaboradores, para que eles sintam-se estimulados e envolvidos com a empresa a qual representam. Valorização esta que pode ser compreendida por premiações, promoções, confraternizações, capacitações, e etc. e para que isso ocorra, a comunicação integrada associada ao endomarketing é de fundamental importância.

### **Surgimento do Endomarketing**

Termo proveniente do radical grego “*endon*” que designa noção de movimento ou ação voltada para o interior, Endomarketing viria a ser utilizado pela primeira vez pelo brasileiro Saul Bekin em 1975, quando gerente da Johnson & Johnson, refletiu sobre a necessidade da utilização de uma integração maior entre os departamentos, desenvolvendo um marketing voltado para os então funcionários (colaboradores). Mais tarde, Bekin apontaria tal recurso como elemento de interação e cooperação entre a equipe. “Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa” (BEKIN, 2004, p. 03).

De modo simplista, pode-se definir o endomarketing como toda e qualquer ação de marketing voltada para a satisfação e aliança do público interno, com o intuito de



melhor atender aos clientes externos, logo, concebendo os colaboradores como primeiro cliente por excelência e dessa forma perseguir o aproveitamento otimizado dos recursos humanos. Tal recurso surge como elemento de ligação entre o cliente, o produto (serviço) e o colaborador.

Apresenta-se recentemente como uma das mais novas áreas da administração buscando adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, aquele normalmente utilizado pelas empresas para abordagens ao mercado, para uso no ambiente interno das corporações.

O endomarketing surge imerso em um cenário de competitividade acirrada proveniente de diversos fatores inerentes à globalização e, por conseguinte, à política de expansão de mercados consumidores e capital. Com efeito, a organização sistemática das empresas, aliadas às políticas que privilegiem gestões alicerçadas em recursos humanos, tornou-se um processo natural àquelas empresas que almejam agregar valores como sucesso, fidelidade e modernidade. A correlação com setores do marketing (marketing do conhecimento / interno), recursos humanos e comunicação interna é inevitável.

### **O endomarketing e suas ferramentas**

A valorização e treinamento de pessoal, o desenvolvimento de lideranças, utilização de intranet, integração entre os setores, aumento da capacidade de decisão dos colaboradores, sistema de comunicação aberto através de uma comunicação horizontal na empresa, pesquisas periódicas de satisfação com o público interno e *Branding*<sup>5</sup> interno, fazem parte do cenário de uma empresa que pratica o endomarketing. As atividades festivas, com ou sem a participação de clientes, são ações que estimulam no colaborador o sentimento de engajamento e familiarização com a sua instituição, indiscutivelmente refletido posteriormente no desenvolvimento das atividades rotineiras.

A exposição também satisfaz a necessidade social, de estima e autorrealização, concernentes à natureza humana, portanto, perfeitamente válidas quando se agregam tais valores ao colaborador, uma vez que o mesmo sai do plano de estagnação e, apesar

---

<sup>5</sup> Definido como sendo o trabalho de construção e gerenciamento de uma marca junto ao mercado. Sua execução é, de maneira geral, tomada por ações que posicionam a marca e a divulgam no mercado.



de momentaneamente em alguns casos, ganha notoriedade entre seus parceiros por ação ou valores intrínsecos somente ao mesmo. Dessa forma, um segmento muito praticável é a disseminação de folders, material promocional, painéis que visam divulgar listas de aniversariantes e destaques do mês com mensagens, interatividade, tudo em um processo horizontal de comunicação interna.

Outro viés o endomarketing seria a promoção dos anseios pessoais e/ou profissionais do colaborador, à medida que sua participação interfere de maneira positiva, quiçá decisiva para ascensão do patamar da empresa. Ora, uma vez que aquele contribui para o aperfeiçoamento das metas da empresa, é legítimo que ela invista no aperfeiçoamento do colaborador, com o investimento em iniciativas de incentivo à formação profissional, educacional e técnica.

### **A organização busca o endomarketing**

A política que se volta para a valorização dos empregados, merece toda a atenção que se presta às políticas orientadas ao público externo, visto que a satisfação das necessidades e desejos dos trabalhadores os habilita a satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes. Em outras palavras, o endomarketing consiste em uma filosofia de gerenciamento que, além de estimular a motivação dos funcionários, estimula entre eles valores orientados para a satisfação do cliente. O conceito principal pressupõe que a harmonia de interesses no interior da organização, facilita qualquer ação mercadológica externa.

Gronroos (1990) coloca que o endomarketing funciona como um processo holístico de gerenciamento, que visa integrar as múltiplas funções da organização de duas formas: primeiro, assegurando que os empregados de todos os níveis da organização participem ativamente no contexto de um ambiente que se volta para a preocupação com o cliente. Segundo, assegurando que todos os envolvidos sejam preparados e estejam suficientemente motivados para atuar de forma orientada na prestação de serviços.

Têm sido muitas as ações no sentido de repensar os modelos organizacionais e de torná-los orientadas para a valorização do ser humano. Se, em muitas empresas, ainda é comum observar tímidos esforços de implementação de programas de valorização (que, nestes casos, limitam-se a oferecer algumas recompensas e benefícios em troca da



consecução dos objetivos organizacionais), em outras, pode-se observar um enfoque verdadeiramente estratégico, que visa a melhora do desempenho de seus empregados e no aumento dos lucros.

Nesta linha de raciocínio, Souza e Santos (1992) afirmam que o endomarketing, ou marketing interno, surge como uma ferramenta complementar estratégica que, junto à gestão de recursos humanos, visa proporcionar a integração dos trabalhadores aos objetivos da organização.

### **CONCEITO E APLICAÇÃO**

O endomarketing utiliza-se das ações de marketing de forma direcionada para o público interno de uma organização, ou seja, este marketing é voltado somente para os colaboradores, no intuito de integrá-los a todo o processo ocorrido com a empresa tanto em relação aos produtos comercializados, quanto aos serviços prestados pelos setores. Para isto, é necessário que a equipe conheça a missão, visão e os objetivos da empresa de forma bem definida.

Torna-se fundamental a ciência dos colaboradores quanto à missão corporativa, quanto ao mercado e aos parceiros, uma vez que se trata da finalidade de sua existência, por ter muito a ver com o endomarketing. Para defini-la, devem ser considerados qual o ramo da empresa, público alvo e o que tem valor para o cliente. A partir daí definir quais as estratégias de marketing interno e externo. Conceber o cliente interno como a chave de um bom funcionamento empresarial significa conseqüentemente, suscitar a reflexão do atendimento como um dos principais agentes que traz uma fidelização dos clientes ou o repúdio pela empresa.

De antemão, deve-se salientar a ausência de uma lista exclusiva de atividades que devam pertencer apenas a um programa de endomarketing. A partir das idéias inerentes ao conceito central sobre endomarketing, pode-se desenvolver uma visão holística de como funciona uma estratégia voltada para a prestação de serviços, e qual o papel de cada indivíduo em relação aos seus pares, funções dentro da empresa e para com os clientes.

Relevante também a definição acerca de qual o público alvo se pretende atingir, através da utilização de estudos sobre características psicológicas, idade, classe social, sexo



entre outros fatores. Dentro dessa segmentação o profissional responsável pelo marketing vai analisar quem são os clientes que potencialmente se encaixam no perfil que a empresa procura.

### **A evolução do conceito de endomarketing**

Nas últimas décadas, o conceito de marketing se desenvolveu e ampliou os diferentes domínios nos quais demonstrou a eficácia de sua aplicação. Além da esfera comercial, a metodologia de endomarketing passou a ser aplicada também ao social, às causas de interesse coletivo, à política, às ações culturais - ao ambiente interno da organização.

O termo endomarketing surgiu em muitas organizações a fim de descrever a aplicação do marketing dentro da companhia. Acredita-se que o surgimento dele deu-se por dois motivos: a redescoberta dos recursos humanos como recursos raros e estratégicos para a empresa, e a valorização do marketing de serviços como elemento essencial para a performance da organização.

Para Ponce (1995), inicialmente, o marketing interno consiste em uma filosofia de gerenciamento que considera os empregados como clientes internos e os empregos como produtos oferecidos para satisfazer suas necessidades e desejos, além de direcionar os objetivos da organização. Desta forma, o produto está fortemente orientado para o reconhecimento dos empregados e para a valorização dos mesmos.

Tem-se também que a definição de endomarketing comporta ações de marketing para o público interno, as quais objetivam facilitar e realizar trocas entre o funcionário e a empresa, harmonizando e fortalecendo essas relações, e integrando a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional. Um outro enfoque sugere que o endomarketing consiste na manutenção de um ambiente que favoreça a concepção e a promoção de idéias, projetos ou valores úteis à empresa.

Neste artigo, mais precisamente, será adotado o referencial conceitual o qual propõe que o endomarketing consiste em uma filosofia de gerenciamento que tem implicações estratégicas e táticas em todas as várias funções do negócio.

### **Endomarketing e Gestão de Pessoas**



As relações entre a empresa e seus empregados vêm sofrendo constantes evoluções, estando cada vez mais orientadas para o diálogo direto e participativo, por meio do qual o funcionário é reconhecido como o agente principal no desempenho das organizações.

Neste novo cenário de valorização do papel do recurso humano, o empregado não só tem a necessidade de um bom salário, mas também do reconhecimento de sua participação no sucesso da empresa na qual está inserido.

Hoje, o empregado pode escolher entre investir fora da empresa, dedicando seu tempo livre à família, associações, política e causas sociais, ou então aplicá-lo dentro da organização em associações esportivas, representação sindical, comissões de fábrica, programas de qualidade, dentre outros. Existe, portanto, um contexto de livre troca, no qual o funcionário tem escolhas a fazer. Há concorrência, e é necessário tornar a oferta da empresa atrativa para o trabalhador.

A importância do endomarketing surge ao passo que, ao fornecer serviços ou programas para os empregados, a gestão de recursos humanos precisa “vender” uma performance capaz de influenciar diretamente a produtividade do negócio – e, ao mesmo tempo, manter o tipo de pessoal que a organização deseja.

### **Estruturação e implementação de um projeto de Endomarketing**

A partir da releitura de Ponce (1995), Souza (1991) e Souza, A. & Santos, G. (1992), é proposto um guia para a implementação de um projeto de endomarketing, incluindo as atividades, meios e estratégias que os melhor caracterizam. Ressalva-se que a abrangência, a complexidade e a relevância de cada um dos aspectos que o compõe, dependerão das especificidades da organização e de seus objetivos estratégicos.

A estruturação e a implementação de um projeto de endomarketing devem, portanto, considerar as seguintes etapas:

- ➔ **Análise do ambiente:** busca caracterizar o ambiente externo e interno da empresa. No que diz respeito ao ambiente interno inclui a identificação geral da empresa, ou seja, o levantamento de suas filosofias, políticas, estratégias, missão, objetivos e metas.
- ➔ **Diagnóstico da situação:** visa analisar e avaliar os diferentes fatores (positivos e



negativos, internos e externos) presentes na relação organização-empregado-cliente que influenciam na realização dos objetivos organizacionais. Para tanto, no foco interno, podem ser utilizados questionários autopreenchíveis ou discussões em grupo junto à alta administração, cujos resultados permitirão conhecer as percepções e opiniões do pessoal em relação à situação de trabalho, bem como focos de tensão entre as áreas funcionais, pouca consciência dos empregados em relação à missão, problemas de baixa moral no grupo e falta de conhecimento sobre o papel desempenhado.

→ Determinação dos objetivos do projeto de endomarketing: com base no diagnóstico da situação elaborado anteriormente, torna-se possível listar os objetivos (gerais e específicos) que potencializarão as oportunidades e minimizarão as ameaças identificadas.

Em termos gerais, os objetivos podem ser classificados em dois níveis: estratégico - que consiste em assegurar que os empregados sejam motivados a atingir um desempenho orientado para o cliente e para o serviço e tático - que visa garantir a venda de serviços, campanhas e esforços de marketing aos empregados. Para os estratégicos pode-se citar alguns pontos: identificar as necessidades dos empregados e desenvolver programas ou produtos para satisfazer tais necessidades; harmonia e fortalecimento dos relacionamentos e vencer resistências. Já para as táticas cita-se: selecionar e reter os melhores profissionais; gerenciar os recursos humanos da organização com base em uma perspectiva de marketing e identificar os fatores de satisfação e insatisfação dos clientes em relação a sua interação com a organização.

O acompanhamento da eficácia do plano servirá de retroalimentação, a fim de corrigir eventuais falhas ainda no estágio de desenvolvimento do programa. É também nesta etapa, que são definidas medidas para avaliar o impacto do programa em intervalos de tempo determinados. Tais medidas podem incluir pré e pós-testes de percepções, comportamentos e opiniões dos empregados e clientes atingidos.

### **Pré-requisitos para o sucesso de um projeto de Endomarketing**

De acordo com os estudos acerca dos fatores críticos de sucesso de um projeto de endomarketing, Ponce (1995) chega há algumas conclusões. Primeiro, que o sucesso do mesmo depende de uma administração adequada, entendida aqui como um processo de troca entre organização e indivíduos capaz de estimular em ambos uma atitude positiva





e atingir com eficiência os objetivos da organização. Idealmente, um programa de marketing busca integrar a participação de todos os elementos da organização. Segundo, que um projeto abrangente preocupa-se com o recrutamento, seleção, treinamento, motivação, comunicação e esforços para reter os melhores empregados. Assim, é de responsabilidade da organização elaborar descrições específicas de cargo e procedimentos efetivos de recrutamento.

Em relação à comunicação, a organização deve estabelecer um canal eficiente de troca de informações entre o empregado e a empresa. Para tanto, pode-se utilizar jornais internos, vídeos, seminários e workshops, por exemplo. Especialmente em empresas de serviço, a comunicação interna com os empregados pode ser mais importante do que qualquer comunicação externa com os clientes, pois a valorização da marca institucional começa com o público interno.

Para identificar as necessidades e desejos dos empregados, os administradores de marketing devem realizar pesquisas periódicas no interior da organização (caixa de sugestão, pesquisa de satisfação e opinião). Para reter os profissionais competentes, devem assegurar que os salários sejam competitivos e o sistema de bônus atraente (incluindo horas flexíveis, refeitórios, planejamento de carreira, etc).

### **Profissional indicado para desenvolver o Endomarketing**

O Relações Públicas, para ser bom, tem que ter a capacidade de atuar nas diversas segmentações da comunicação organizacional. Ele deverá saber, além da comunicação institucional, aspectos da comunicação mercadológica, processos da comunicação interna e da comunicação administrativa dentro das organizações. Isso se dá devido à necessidade dele, de gerenciar a repercussão e a imagem que a organização terá, além de como será feita a comunicação entre os colaboradores da organização, bem como o bom funcionamento dos processos administrativos. Por isso, o perfil ideal para o RP deve conter: capacidade de gerir e elaborar planejamentos e projetos, agilidade nas metas, inovação e criatividade, possuir cultura geral, ter iniciativa, conhecer e saber utilizar a propaganda institucional, dentre outros.

Muitas pessoas acreditam que trabalhar com relações públicas é viver entre coquetéis e recepções, mas isso é um engano, o RP é muito mais que um promotor de festas. Nas



grandes companhias, ele está à frente das campanhas de propaganda institucional e opina em tudo que diz respeito à comunicação empresarial, da divulgação do plano de metas à estratégia de aproximação da empresa com a comunidade. Segundo Kunsch (2003), para o público interno, o profissional produz veículos e programas de integração, com o objetivo de ganhar o funcionário para a causa da empresa.

Para traçar estratégias e transformá-las em ações, o Relações Públicas baseia-se nas quatro funções essenciais que aportam a profissão: “funções administrativas (teoria interorganizacional), a função estratégica (teoria de gerenciamento), a função mediadora (teoria da comunicação) e a função política (teoria de conflitos - resoluções)” (Kunsch, 1986).

O planejamento é a função básica para a prática do RP no gerenciamento da comunicação organizacional. Dele emana o pensamento estratégico da profissão através do qual, o profissional consegue ter a visão clara do que é necessário e de interesse da organização e assim adequar a realidade com a noção do que está previsto para o futuro da organização. Um pilar deste planejamento é a utilização da participação popular, a exemplo das ouvidorias, caixa de sugestões, pesquisa de satisfação, dentre outros mecanismos de opinião pública, que possam guiar o profissional aos desejos e insatisfações do público da organização. Ele é o ‘ombudsman’, escuta as queixas e propõe soluções.

O RP orienta seus clientes tanto no relacionamento com o público como na construção de sua imagem. No ambiente interno, ele desenvolve maneiras de fazer com que o funcionário abrace a causa da empresa, promovendo programas de integração, e outras atividades. É ele o gestor da comunicação de uma empresa: seja a comunicação interna (com seus funcionários), seja a comunicação externa (com a imprensa ou com a comunidade), integrando todos os instrumentos da comunicação e aplicando em projetos que busque uma boa imagem da empresa perante o público-alvo.

### **Exemplo de aplicação do Endomarketing**

No programa reality show O Aprendiz 03, exibido semanalmente pela emissora Rede Record em 2006 abordou o tema endomarketing no 11º episódio. A tarefa foi de criar uma campanha para divulgar o lançamento do carro Idea Adventure - Fiat, em



Betim/MG, para que os colaboradores da fábrica conhecessem o novo produto e tenham orgulho do lançamento.

A metodologia do programa se define em dividir os participantes em duas equipes, que devem criar, produzir e executar as tarefas, a partir de dados enviados por profissionais, que semanalmente são convidados e possuem conhecimentos acerca do tema trabalhado pelo programa. Ao final da exposição das tarefas realizadas por cada equipe, uma comissão julgadora constituída por chamados conselheiros e o apresentador Roberto Justus, avaliam e destacam os pontos positivos e negativos, de cada equipe, durante o desenvolvimento das tarefas e julgam o resultado atingido pelas mesmas.

Para criar o material de apresentação, as equipes Águia e Alliance, contaram cada uma com o reforço de um diretor de arte, conheceram a fábrica da FIAT, bem como o seu processo de produção dos produtos.

A equipe Águia conseguiu criar uma campanha que envolvia funcionários da Fiat e seus familiares. O espaço escolhido pela equipe para o pré-lançamento do produto foi o clube Fiat, onde a campanha pode ser desenvolvida com o objetivo de proporcionar aos colaboradores e seus familiares um dia de lazer com premiações, com um circuito de ações para a família, com esportes radicais dentre outras brincadeiras que os funcionários junto com a família puderam desfrutar de um momento de alegre e descontraído. Ao final foi entregue um folder informativo do novo produto e um vídeo foi apresentado para prestigiar os funcionários deixando claro que eles são essenciais para empresa e que são o melhor Idea Fiat.

Já a equipe Alliance, segundo avaliação dos conselheiros e de Justus, não entendeu a tarefa e acabou criando uma campanha institucional, o oposto do que havia sido pedido. A equipe não entendeu a forma de comunicação interna que se faz com o funcionário. Preocuparam-se em criar anúncios com slogan e colocar em outdoors, usando a comunicação visual como foco, enquanto a outra equipe entendeu o conceito de endomarketing, se preocupando em criar eventos que aproximassem a família / colaborador / empresa.

### **Considerações Finais**



A maneira como as empresas e organizações empresariais se organizam vem passando por mudanças que acompanham o acelerado processo de globalização. A maneira de produzir mudou assim como a maneira de vender, e os empregados passaram a ser denominados colaboradores, cuja função vai além da produção e/ou prestação de serviços, passando a atuar de maneira efetiva, como mola propulsora para a manutenção e estabelecimento do negócio.

Entre tais mudanças na relação estabelecida entre empregadores e colaboradores, está a inserção de programas que possibilitam aos funcionários participação maior interação nos processos produtivos da empresa e participação no macro universo da organização. Muitas são as maneiras utilizadas, mediante os conceitos e entendimentos acerca do endomarketing, frequentemente pelas organizações, com o intuito de motivar seus colaboradores e assim instigá-los a atingir metas e resultados pré-determinados, mediante tais ações motivacionais.

Neste íterim, faz-se necessário ressaltar que na contemporaneidade, um dos principais desafios das organizações para obterem um eficiente diferencial competitivo, está na capacidade de inovar a gestão de pessoas, de criar sistemas que estimulem as aptidões e as habilidades. Enfim, entender que desenvolver talentos humanos significa ter conhecimentos dos elementos que fazem com que os colaboradores e as equipes de trabalho consigam ser altamente produtivas dentro de um ambiente sadio.

Nesta perspectiva, compreender as relações interpessoais e suas reações é de relevante importância, pois elas são expressões resultantes das interações e motivações que resultam em aspectos diretos nos resultados finais do processo funcional dos colaboradores.

Desta maneira, independente de cargo hierárquico ou nível de instrução, é preciso estar sempre alerta aos processos motivacionais que são propostos aos colaboradores, tendo em vista que as boas condições de trabalho dos indivíduos são as excelências nas empresas que visam atuar de maneira ascendente nos mais variados setores do mercado.

### **Referências bibliográficas**

BEKIN, Saul F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo. Prentice Hall, 2004.



FRANÇA, Fábio,. **Que características devem compor o perfil profissional do Relações Públicas?** Disponível em < [http://www2.metodista.br/agenciarp/mercado\\_texto8.htm](http://www2.metodista.br/agenciarp/mercado_texto8.htm)>

GRONROOS, C. **Comunicação** –Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: the Journal of Business Research, vol. 20. marketing and organizational behavior interface.pp. 3-11, 1990.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_ **Administração de marketing: análise, planejamento e controle**; tradução de Meyer Stilman e Danilo Nogueira. São Paulo : Editora Atlas, 1985.

\_\_\_\_\_ **Marketing**. Editora Atlas. Edição Compacta. São Paulo. 1996.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2º ed. São Paulo: Summus, 1986.

PONCE, Felícia A. Urbina. **Marketing Interno: um estudo de caso no setor de franqueado São Paulo, do ramo de perfumaria e cosméticos nas cidades de São Paulo e Osasco**. 1995. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SILVEIRA, A.S.; GUIMARÃES, M. **O papel do Relações Públicas na comunicação organizacional**. In: VIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, 2007, Passo Fundo. Anais... Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2007.

SOUZA, A. e SANTOS, G. **Endomarketing: considerações teóricas e práticas de uma estratégia de integração** In: ANPAD, Marketing, vol. 5. Canela, RS: setembro de 1992.

SOUZA, Maria José B. **Marketing Interno: um estudo numa indústria de autopeças**. São Paulo, 1991. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.