MARKETING E SUAS ESPECIFICIDADES NA FORMAÇÃO DE EQUIPES VENCEDORAS

RESUMO

O funcionamento do grupo modifica-se em sua estrutura, na sua dinâmica e continua, modificando-se gradativamente, em maior ou menor grau e velocidade, ou fragmenta-se terminando como grupo original ou dando origem a outros grupos. As equipes podem evoluir, gradualmente, para além da resolução dos problemas referentes às operações e aos processos do dia-a-dia e assumir responsabilidade pelo autogerenciamento. Portanto, este artigo pretende através da revisão bibliográfica desenvolver relações entre a equipe de trabalho e suas relações com as diferentes especificidades do Marketing. Para a empresa moderna, o Marketing é uma filosofia, orientada para o cliente e para o mercado. Sob este conceito, todas as áreas precisam "pensar no consumidor" e trabalhar juntas para satisfazer plenamente as necessidades dos clientes, superando suas expectativas, num esforço conjunto objetivando sua lealdade.

Palavras-chaves: Marketing, Endomarketing, Equipes.

INTRODUÇÃO

A sinergia do grupo depende da disposição dos seus membros para debater e resolver problemas e conflitos, sem melindres de qualquer espécie, em quem quer que seja (ainda quando a abordagem da situação envolva sofrimento e dor). Uma das formas mais fáceis de se "minar" a confiança do grupo em si mesmo, é escamotear problemas e conflitos, negando a sua existência ou adiando para nunca a sua solução.

Um grupo começa, funciona durante algum tempo, modifica-se em sua estrutura, na sua dinâmica e continua, modificando-se gradativamente, em maior ou menor grau e velocidade, ou fragmenta-se terminando como grupo original ou dando origem a outros grupos. O estudo, dessa seqüência de acontecimentos da vida grupal, tem intrigado os estudiosos que procuram uma relação entre os eventos com certa freqüência ou regularidade para permitir uma compreensão do próprio fenômeno e sua previsão.

As equipes podem evoluir, gradualmente, para além da resolução dos

problemas referentes às operações e aos processos do dia-a-dia e assumir responsabilidade pelo autogerenciamento. E, para isso, um fator muito importante é a motivação. Há muito se sabe da importância do conhecimento e do talento humano como diferencial competitivo entre as empresas. Desde as organizações mais "primitivas", o bom produto (ou qualquer resultado) sempre esteve associado à maneira peculiar com que as pessoas faziam as coisas.

Portanto, este artigo pretende através da revisão bibliográfica desenvolver relações entre a equipe de trabalho e suas relações com as diferentes especificidades do Marketing.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MARKETING

Marketing é um conceito transversal e como tal, não pode ser considerado como uma função em separado dos outros segmentos da empresa. Marketing é o negócio visto do ponto de vista do seu resultado final, ou seja, do ponto de vista do cliente. Essa mudança de foco é fundamental para a compreensão do Marketing. Até a década de 50, as empresas geravam um produto e o vendiam aos consumidores, mediante um esforço de vendas, ou seja, quem definia o que seria oferecido ao mercado era o vendedor. Para o Marketing, ao contrário, quem define o que será oferecido ao mercado é o próprio mercado.

Conforme expõe Kotler (1999, p. 13):

> (...) infelizmente, o público em geral, e mesmo muitos administradores experientes, não entendem marketing. O público vê marketing como uso (ou abuso) vigoroso e, às vezes, intruso da propaganda e da venda: ‘Oh, não, outro comercial?’ Acham que marketing tenta fazer com que compradores indispostos comprem bens não desejados. Sem dúvida, as empresas freqüentemente, têm que movimentar bens excedentes e podem fazer isso cortando preços e adotando técnicas de pressão. Mas isso não representa o que é marketing e o que ele faz..

Kotler expressa o problema detectado no mercado norte-americano, o berço do Marketing, porém a situação se torna crítica, na medida que é uma economia inserida em um mercado globalizado.

O entendimento global do Marketing torna-se possível (estudo de mercado e

ações operacionais) com a definição de Levitt (1985, p. 22) escrito no livro Imaginação de Marketing: “(...) mas de todas elas, a mais poderosa é a visão do marketing como processo empresarial: que o propósito de uma empresa é criar e manter clientes. Não pode haver estratégia empresarial que seja fundamentalmente uma estratégia de marketing (...)”.

Para a empresa moderna, o Marketing é uma filosofia, orientada para o cliente e para o mercado. Sob este conceito, todas as áreas precisam "pensar no consumidor" e trabalhar juntas para satisfazer plenamente as necessidades dos clientes, superando suas expectativas, num esforço conjunto objetivando sua lealdade.

Kotler (1999) considera o Marketing como um processo de descoberta e de interpretação das necessidades e dos desejos do seu cliente, tendo como objetivo criar a demanda para os serviços oferecidos e expandi-la. Assim, pode-se considerar o Marketing como um excelente instrumento para auxiliar na evolução da rede de relacionamentos, a qual se pode recorrer em busca de apoio, oportunidades, parcerias e informações, tornando-se um grande recurso para a negociação.

De maneira mais específica, Kotler (1994, p. 27) considera que o “marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Essa definição fundamenta-se nos seguintes conceitos: necessidades, desejos e demandas, produtos, valor, custo e satisfação, troca, transação e relacionamentos, Marketing e praticantes do mesmo.

2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Conforme destaca Turpin (1995) apesar das empresas ocidentais terem iniciado processos de melhoria de serviços, o elevado grau de comprometimento dos colaboradores, de todos os níveis das empresas orientais, tem permitido a elas um melhor desempenho, por buscar a satisfação do cliente das mais variadas formas. É neste ponto, que se percebe que as estruturas convencionais e os estilos gerenciais correntes podem não propiciar os serviços como elemento diferenciador, já que esses exigem uma cultura corporativa própria, bem como flexibilização nos seus processos, que só podem ser desenvolvidos se apoiados numa firme determinação

superior, que permeie toda a estrutura da organização.

Daí torna-se necessário, que a empresa, preliminarmente, defina a sua missão corporativa em termos do benefício, que se pretende ofertar ao cliente, e que conquiste o comprometimento de longo prazo da alta direção, já que as ações para satisfação dos clientes só acontecem quando gerenciadas em longo prazo e com o inabalável apoio da alta direção. Essas ações têm como fatores-chave de sucesso uma sólida política de seleção, treinamento e desenvolvimento dos Recursos Humanos.

As regras básicas, segundo Rapp e Collins (1991), para a fidelização de clientes consistem em:

1. Desenvolver um ciclo de comunicação com o cliente: isto significa que se deve ter uma estratégia de comunicação, onde as ações para os clientes sejam planejadas desde o contato inicial e se finalizem, buscando obter uma resposta do cliente, dentro de um período pré-estabelecido. Esse período depende do produto, do tipo de cliente e dos objetivos da empresa.
2. Fazer coisas juntas: este é o melhor meio de interação entre empresa e cliente, mas de difícil implementação. São poucas as atividades que a empresa pode realizar com seus clientes. Um dos melhores exemplos se encontra no mercado *business-to-business* quando empresa e clientes desenvolvem pesquisa em conjunto.
3. Ouvir cuidadosamente: esse aspecto está ligado ao serviço de *Customer Service* (atendimento ao cliente), que ao registrar as reclamações e sugestões pode ser pró-ativo na solução de problemas. Outra maneira de ouvir cuidadosamente consiste em empregar as técnicas de pesquisa como *Focus Group* para buscar conhecer as necessidades, percepções e desejos dos clientes. Ouvir os fornecedores também é bastante produtivo e cria relacionamentos estáveis.
4. Pesquisar respeitosamente: a base do aperfeiçoamento de um *Database.* Marketing está em desenvolver pesquisas sistemáticas junto à base de clientes. Mas deve ser feita de tal forma que não irrite o cliente, e sempre que ele se dispuser a cooperar, deve-se recompensá-lo emocionalmente ou com algum tipo de benefício, como, por exemplo, um pequeno brinde.
5. Descobrir a força da propaganda de resposta direta: a propaganda de

resposta direta permite que o cliente se comunique, em busca de mais informações, ou declare sua opinião sobre a empresa, a própria propaganda ou empreenda a ação incitada. Como o próprio nome indica o cliente pode se comunicar com a empresa iniciando o relacionamento.

6. Transformar compradores em adeptos: segundo os modelos de decisão, um cliente torna-se um adepto do produto após a segunda compra.

Kotler (1998) menciona que existe a evidência de que a comunidade de Marketing reconhece a importância do Marketing de Relacionamento. A partir da perspectiva do cliente, uma compra é o início de um relacionamento. Assim, a interação continuada pós-venda é uma parte muito importante do Marketing e é tão necessária quanto a venda, se uma organização deseja contar com oportunidades continuadas de negócios com o mesmo cliente no futuro. Este deve, então, mudar a mentalidade de "completar uma venda" para a de "iniciar um relacionamento"; de "fechar um negócio" para "construir lealdade".

Nickels e Wood (1999, p. 5) entendem que o Marketing de Relacionamento expande o conceito de troca de Marketing de uma única transação para uma série contínua de transações.

Cada transação é apenas um elo da cadeia do relacionamento entre o vendedor e o cliente ou outros grupos de interesse”. Ao longo do tempo, “cada transação tem o potencial de fortalecer a ligação de compromisso e confiança entre a empresa e os grupos de interesse”.

O Marketing de Relacionamento estabelece laços com os consumidores, individualmente, através de correspondências, telefonemas e até visitas pessoais. O objetivo é conhecer, intimamente, os clientes, para melhor atendê-los e, assim, conservar sua fidelidade.

2.3 PLANEJAMENTO DE MARKETING

Todas as empresas necessitam de um Plano de Marketing que atue como elemento unificador das pessoas em torno dos seus objetivos e estabeleça metas para o futuro.

De acordo com Richers (2000, p. 61) “existem inúmeros modelos de

Planejamento de Marketing, mas nenhum funciona sem o envolvimento e o comprometimento das pessoas que participam da sua execução".

Para este autor, os principais elementos de um Plano de Marketing são:

1. Introdução e Sumário Executivo: apresenta os objetivos do Plano e resume as principais recomendações e etapas de execução;
2. Avaliação da situação do momento: apresenta os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, em relação aos principais concorrentes e ao posicionamento de seu produto;
3. Apreciação do cenário: descreve o ambiente externo da empresa e de seu setor de atividades e aponta as oportunidades e ameaças a eles inerentes;
4. Recomendações estratégicas: aponta os objetivos de novas ações e descreve a maneira de atingi-los e medi-los, que investimentos e pessoal qualificado requer e resume, tudo isso, num orçamento condensado;
5. Formas de implementação: descreve ações específicas e suas medidas, como - Que segmentos de mercado devem ser atingidos? Que produtos devem ser lançados? Com que expectativas de resultados? Quem deve fazê-lo?;
6. Orçamento: todas as ações que geram receitas ou despesas devem ser estimadas e comparadas entre si, para que se possa ter uma idéia dos investimentos necessários e dos possíveis retornos dele advindos.

Pode-se observar que estes requisitos básicos do Planejamento de Marketing estão entrelaçados e que pouco importa a sua ordem cronológica, uma vez que haja clareza de objetivos e de exposição do Plano.

Não é preciso a preocupação se, por exemplo, os mercados-alvo de determinado produto estão especificados no Plano, contanto que o meso se direcione para esses mercados-alvo em si, à medida que isso seja considerado importante para o futuro da empresa.

O Plano de Marketing envolve todas as áreas da organização, sendo necessário que todas estejam em sintonia com os objetivos da empresas e com as necessidades do mercado-alvo. Além desta sintonia, as empresas precisam mostrar a seus colaboradores seus Planos. Guardadas as devidas proporções, é preciso conquistar primeiro o mercado dos clientes internos para em seguida lançar-se ao

mercado externo. Com isso as empresas precisam preparar mais seus colaboradores para atender melhor a necessidade dos clientes. Esse é o papel do Endomarketing.

2.4 ENDOMARKETING

As empresas modernas têm se preocupado, cada vez mais, com os seus clientes internos, passando a ouvi-los e a estimular a sua participação com sugestões, aumentando o seu grau de satisfação para com a empresa. À medida que este grau de satisfação aumenta, com certeza estes colaboradores tornam-se mais comprometidos, melhorando sua performance nos aspectos produtivos, o que acaba sendo um grande diferencial competitivo.

Os clientes externos absorvem a imagem negativa das organizações, via de regra, através de contatos com telefonistas indiferentes, recepcionistas mal educadas, vendedores sem diplomacia e colaboradores que não perdem uma chance de falar mal da própria empresa, deixando uma má impressão generalizada, e em muitos casos, irreversível.

A extensão do conceito de cliente, incluindo o cliente interno – o colaborador de uma empresa – introduz uma nova perspectiva na relação com o público interno. Talvez fosse mais apropriado pensar no colaborador como um parceiro, estimulando a sua participação e, mais ainda, delegando a ele parte importante no processo de tomada de decisões.

Uma das estratégias das empresas para atender aos clientes internos é o emprego do Endomarketing (*endo* vem do grego e significa ação interior ou movimento para dentro). Brum (1998, p. 23) define: “endomarketing é, portanto, marketing para dentro”, ou seja, os colaboradores passam a serem tratados como clientes internos, com as mesmas considerações e benevolências que as empresas tem para com os seus clientes externos. A empresa deve, efetivamente, treinar e motivar os colaboradores que contatam os clientes externos e também treinar o pessoal de apoio, para que todos ajam como uma equipe, proporcionando satisfação ao cliente.

Numa primeira aproximação, pode-se dizer que o Endomarketing consiste em ações de Marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de

promover, entre seus colaboradores das diferentes áreas, valores destinados a servir o cliente. Esta noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos colaboradores comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa.

Bekin (1995, p. 34) sugere que o Endomarketing consiste em “realizar ações de marketing voltadas para o público interno da empresa – o primeiro público-alvo de qualquer organização – com o fim de promover o relacionamento entre departamentos e funcionários, bem como compartilhar os valores e objetivos da empresa destinada à bem atender aos clientes”. Deste modo, surge um processo de coesão e comunicação no ambiente interno.

Bekin (1995, p. 35) define que:

> A função do endomarketing é integralizar a noção de cliente aos processos internos da estrutura organizacional para propiciar melhorias substanciais na qualidade de produtos e serviços. Em outras palavras, o objetivo do endomarketing consiste em atrair, motivar e reter o cliente interno - os funcionários - desenvolvendo neles uma orientação para serviços, tornando-os mais interessados pelo empreendimento e pelos clientes finais, com a função de obter resultados eficientes para a empresa, atraindo e retendo os clientes externos.

Isto significa ver e tratar os colaboradores como clientes, dando-lhes consciência do objetivo estratégico da empresa: servir ao cliente da melhor maneira possível. Bekin (1995, p. 22) adverte que a utilização das ferramentas de Marketing no ambiente interno, mesmo voltado por excelência para o ambiente externo, passa a exercer nas empresas funções de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor para as especificações de produto e serviços.

Esta noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos colaboradores comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa. O comprometimento implica a adesão aos valores e objetivos da empresa por meio do Endomarketing e pressupõe o trabalho em equipe, num contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários setores da empresa. Vale a pena dizer também, preliminarmente, que o Endomarketing trabalha em grande parte com o instrumental fornecido pelo próprio Marketing.

A sua utilização justifica-se pelo efeito direto na satisfação dos clientes externos, além do aumento da produtividade em virtude de seu bem-estar. Bekin (1995, p. 35) ainda afirma, que as atividades do Endomarketing estão baseadas em

um processo único com fases distintas. Esse seria um processo de motivação, valorização e comprometimento do colaborador.

Grönroos (1995, p. 287) considera que as principais condições para que o Endomarketing seja aceito e tenha sucesso em uma organização são:

1. Compor o planejamento e a gestão estratégica;
2. Ser contínuo e não estar sujeito às alterações políticas e/ ou burocráticas do momento;
3. Receber o apoio de toda a gerência.

Grönroos tem uma abordagem clara sobre este assunto, enfatizando a importância da economia orientada para o cliente, bem como a necessidade de uma concepção globalizante do Marketing dentro das empresas de forma a responder às novas demandas e expectativas do mercado.

O Endomarketing é uma maneira de aumentar o comprometimento por parte dos colaboradores. O comprometimento se apóia em valores como auto-estima, empatia, afetividade nas relações interpessoais.

Alguns dos valores básicos ligados ao comprometimento dão sustentação para ouro valores como: transparência; aprimoramento das soluções; pessoas abertas para novas idéias; visualizar primeiramente os aspectos positivos; reforçar o esforço, iniciativa, criatividade e inovação; conquistar a partir do trabalho de todos; acompanhamento dos colaboradores de forma a atender suas necessidades afetivas e nunca prometer nada.

Segundo Brum (1998, p. 54) observa-se: “a valorização da cultura da empresa, que abrange valores, crenças e comportamentos que permeiam a empresa. As empresas têm culturas diferentes exatamente porque são constituídas por seres humanos que são diferentes”. Estes são alguns dos fatores que podem contribuir de forma determinante para o sucesso ou o fracasso de um Programa de Endomarketing, os quais devem ser considerados no momento do planejamento.

Dentre eles, o Endomarketing como um processo educativo, focado nas mudanças, sendo os indivíduos educados para este fim, onde a informação é o produto da comunicação interna e a transmissão destas informações e conhecimentos são instrumentalizados através do treinamento..

2.5 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

No movimento das relações humanas conforme o pensamento administrativo, tem-se a dinâmica e o impacto do comportamento grupal indicando prontamente as diversas maneiras de como os grupos podem afetar, tanto positiva quanto negativamente a satisfação e o desempenho de seus integrantes, a produtividade, a qualidade dos produtos e serviços e mais uma variedade de metas organizacionais (BOWDITCH e BUONO, 1992).

Cartwright e Zander (1967) afirmam que o trabalho com grupos é um campo relativamente novo e apresenta as características da juventude. Desenvolve-se rapidamente e procura um sentido de identidade com papéis sociais que se encontram extremamente ligados. Assim, o grupo tem características próprias, diferentes de uma simples soma de indivíduos. Existem padrões de comportamento grupais que não coincidem com os dos individuais. Os níveis de interação, normas e coesão, em grande parte, são responsáveis pela dinâmica do grupo. Esta dinâmica é determinada tanto pelo comportamento manifesto quanto pelo não manifesto (latente), de cada um que compõe o grupo.

Discípulo de Cartwright e Zander (*apud* PIAGET e FESTINGER, 1967) desenvolveu duas teorias em Psicologia Social. A primeira teoria foi a de Processos de Comparação Social, na qual as pessoas num grupo são levadas a avaliar suas opiniões e aptidões, baseadas nas reações dos outros, passando a funcionar como um espelho. As pessoas se espelham nas que lhe são semelhantes e não distintas.

A segunda teoria, da Dissonância Cognitiva, procura explicar por que uma pessoa mantém dada opinião ou manifesta determinado comportamento, ou ainda por que os modifica. Em síntese, há no ser humano um impulso para manter um senso geral de consonância com as opiniões, idéias, atitudes e coisas parecidas de outro ser humano, um senso de ser consistente com tais coisas, para seguirem juntos de maneira significativa.

As atividades em grupo, segundo Zimerman e Osório (1997) são facilitadoras do processo de identidade individual e grupal, oferecendo melhores condições na elaboração dos sentimentos inerentes à atividade. A troca de experiências, o relato de vivências, assim como a tendência natural do adolescente para se agrupar, torna o trabalho em grupo indispensável neste período.

Resultante da interação entre os membros, a cultura grupal reúne os produtos materiais e não-materiais desse processo, tais como objetos, documentos, obras de arte, conhecimentos, vocabulário próprio, experiências, sentimentos, atitudes, preconceitos, valores e normas de conduta.

O clima do grupo, por sua vez, tem uma relação circular com os componentes do funcionamento e da cultura grupal, influenciando-os e sendo por eles influenciado constantemente. Este, por analogia, pode ser comparado ao clima geográfico. Refere-se às condições atmosféricas do espaço psicossocial e que afetam os membros do grupo durante o tempo em que nele permanecem.

Existem equipes de trabalho produtivas que não são saudáveis, como existem equipes saudáveis que não conseguem serem produtivas. Confiança é talvez o principal ingrediente para a construção de uma equipe de trabalho produtiva e saudável.

Todo grupo é, na prática, o resultado da pauta de interações verificadas entre os seus membros. Assim sendo, membros doentes produzirão grupos doentes e grupos doentes realimentarão seus comportamentos doentios. Caso estes membros doentes detenham alguma forma de poder formal ou informal dentro do grupo, este estará fadado a situações conflituosas e desagregativas.

Membros saudáveis não conseguem viver em grupos doentes por muito tempo, e vice versa. Se a grande maioria dos membros de um grupo consegue pensar, agir e ser de maneira saudável, por pressão do grupo os membros não saudáveis serão "forçados" a se enquadrar, a deixar o grupo ou serão simplesmente marginalizados.

Moscovici (1998) ressalta que, em qualquer grupo, da mesma forma, podem ser observadas condições variáveis de calor humano, tensão, movimentos, equilíbrio, restrições, alegria, insegurança, crises. Estas condições, em conjunto, formam a atmosfera responsável pelo que os membros do grupo sentem a seu respeito.

O clima do grupo pode variar desde sentimentos de bem-estar e satisfação até mal-estar e insatisfação, passando por graduações de tensão, estresse, entusiasmo, prazer, frustração e depressão. Cultura e clima do grupo passam a caracterizar, então, o próprio ambiente total e a imagem do mesmo. Todos esses fatores concorrem para a qualidade do comportamento ou desempenho grupal num

determinado período.

O Comportamento de grupo em geral é muito diferente do comportamento dos membros considerados individualmente. Ele espelha, antes de qualquer coisa, a cultura e a coesão do grupo, que apesar de ter sido construída ao longo do tempo, com a participação de todos os membros (inclusive os eventualmente excluídos), tem um resultado muito diferente do que cada membro é ou faz individualmente.

A coesão varia de grupo para grupo e tende a aumentar quando os objetivos pessoais são condizentes com os do grupo, ao contrário, declina. Outro fator favorável à coesão do grupo é o sucesso alcançado. Ao passo que, se ocorre o contrário, há a tendência de procurar culpados entre os membros do grupo.

A energia mobilizada nos comportamentos individuais pode direcionar-se para resultantes ao longo de um período contínuo. Este se estende desde o extremo da divisão de forças, representada pela individualização de esforços e resultados, até o outro extremo do total dinâmico, representado pela sinergia grupal.

3 OPINIÃO CRÍTICA

São muitas as tentativas de explicar o desenvolvimento dos grupos, embora nenhuma possa ser considerada abrangente e conclusiva. Segundo Moscovici (1998) em decorrência de experiências e aprendizagens que se realizam, formam-se hábitos e automatismos que trazem segurança e conforto no desempenho das atividades diárias sem grandes esforços nem desgaste. Os hábitos liberam o intelecto para outras funções é, por isso, que o ser humano realiza atividades como escovar os dentes, dirigir o automóvel, escrever, realizar inúmeras atividades cotidianas, cada vez que é preciso executá-las sem desgaste algum.

Entretanto, se existem benefícios nesse aprendizado, existem, igualmente, desvantagens e riscos. Assim como no corpo humano alguns músculos e articulações, que são pouco exercitados, tendem a enrijecer, também na mente ocorre fenômeno semelhante. Algumas funções psíquicas, quando se concentram em certas modalidades, deixando outras sem exercício, tendem a favorecer um processo de rigidez gradativa, que se traduz por comportamentos estereotipados, não-flexíveis, chegando, por vezes, até ao extremo da radicalização.

Moscovici (1998) frisa que para ocorrer mudança nas pessoas, é necessário

que haja algum desequilíbrio ou crise interna que propicie alteração das percepções introduzindo novas idéias, sentimentos, atitudes e comportamentos.

Esta fase inicial é chamada tecnicamente de descongelamento, representando certo grau de desestruturação, dúvida das certezas anteriores, ansiedade e motivação para examinar o novo, o diferente, o contraditório. Este estágio pode ser alcançado através de comunicação, questionamento, introdução de novas informações e idéias que provocam surpresa, dúvida, insatisfação, interesse em continuar pensando no assunto, levando à sensibilização e à conscientização de problemas identificados.

Os estudos teóricos sobre o Marketing e suas especificidades visaram o desenvolvimento da análise das variáveis que focam os colaboradores como clientes internos, sendo indivíduos únicos, e desta forma devendo ser tratados como tal, bem como sendo analisadas as implicações enquanto integrantes dos diferentes grupos e as ações e reações deles decorrentes.

As equipes vencedoras possuem padrões de comportamentos diferenciados de forma que as especificidades do Marketing podem contribuir de maneira efetiva para a conquista destes resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEKIN, S.F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRUM, A.M. **Endomarketing como estratégia de gestão:** encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.

CARTWRINGHT, D.; ZANDER, A. **Dinâmica de grupo**. São Paulo: EPU, 1967.

GRÖNROOS, C. **Marketing:** gerenciamento e serviços - a competição na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e Controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

————. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

———————. **Administração de Marketing, Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1999.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

NICKELS, W.G.; WOOD, M.B. **Marketing:** Relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro. LTC, 1999.

RAPP, S.; COLLINS, T.L.. **A 5ª geração do marketing:** Maximarketing II. São Paulo: Makron Books, 1991.

RICHERS, R. **Marketing:** uma visão brasileira. São Paulo: Negócios, 2000.

TURPIN, D.V. Japanese Approaches to Customer Satisfaction: Some Best practices. **Long Range Planning**, v. 28, n. 3, 1995.

ZIMERMAN, D.E.; OSORIO, L.C. **Como trabalhamos com grupos**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.