

PROGRAMAS DE ENDOMARKETING NA INDÚSTRIA DE PRODUTOS ORGÂNICOS: ESTUDO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

RESUMO

O estudo buscou investigar a aplicabilidade da utilização, no agronegócio da ferramenta do marketing de relacionamento nos Programas de endomarketing (voltados ao público interno, os colaboradores). Foram investigadas na pesquisa 12 empresas, tendo assim uma amostra por conveniência. Pode-se concluir que os objetivos dos Programas de Endomarketing estão direcionados para promover o bem-estar, buscar o comprometimento e a capacitação, e informar os colaboradores. Os maiores benefícios oferecidos pelos Programas de Endomarketing, apontados pelas empresas, são: Estimulam à participação de todos os colaboradores da organização; Melhoram as atitudes e comportamentos dos colaboradores com relação ao emprego; Criam e promovem idéias nas organizações voltadas ao bom atendimento ao cliente; Contribuem para a melhoria dos índices de produtividade; Favorecem o recrutamento e seleção; e Incluem os planos de carreira como instrumentos de motivação. Este estudo representa a assunção do Marketing de Relacionamento em 50% das empresas contatadas, já que a investigação nos pontos de venda permitiu a verificação de 24 empresas.

Palavras-chave: Endomarketing; Marketing de Relacionamento; Produtos Orgânicos.

ENDOMARKETING PROGRAMS IN THE ORGANIC PRODUCTS INDUSTRY: STUDY RELATIONSHIP MARKETING

ABSTRACT

The study sought this study investigated the applicability of use in the agribusiness relationship marketing tool in internal marketing programs (aimed at internal stakeholders, employees). in the research were investigated 12 companies, thus having a convenience sample. It can be concluded that the objectives of the Internal Marketing Programs are targeted to promote the welfare, seek commitment and training, and inform employees. The greatest benefits offered by the Internal Marketing Programs, appointed by companies are: stimulate the participation of all employees of the organization; Improve the attitudes and behaviors of employees with respect to employment; Create and promote ideas in organizations dedicated to good customer service; Contribute to the improvement of productivity rates; Favor the recruitment and selection; and include career plans as motivation tools. This study is the assumption of Relationship Marketing in 50% of the contacted companies, as research in the points of sale allowed the verification of 24 companies.

Keywords: Internal Marketing; Relationship Marketing; Organic Products.

Graziela Oste Graziano¹
Yeda Cirera Oswaldo²
Andrea Kassouf Pizzinatto³
Valéria Rueda Elias Spers⁴

¹ Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho - UNINOVE. Professora Pós-Graduação em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. Brasil. E-mail: graziela.graziano@gmail.com

² Doutora em Psicologia pela Universidade São Francisco - USF. Professora da Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. Brasil. E-mail: yoswaldo@unimep.br

³ Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho - UNINOVE. Professora Pós-Graduação em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. Brasil. E-mail: marketingandrea@yahoo.com.br

⁴ Doutora em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP. Professora da Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. Brasil. E-mail: vrueda@unimep.br

1 INTRODUÇÃO

O conceito de marketing vem evoluindo, de uma visão praticamente operacional, que definia o marketing como “um braço da economia aplicada, para estudos de canais de distribuição, em épocas de escassez de produtos. Época da orientação para a produção, em que tudo o que se produzia era avidamente demandado” (Neves, 2008, p.18), para um enfoque no relacionamento e foco no cliente.

Essa evolução do marketing é decorrente das mudanças no cenário competitivo, sintetizadas por Gonçalves (2003, p.1), como “concorrência mais acirrada, consumidores mais exigentes, aumento da qualidade total aliada a custos baixos, informações sobre concorrentes amplamente disponíveis e mudança tecnológica muito intensa”

Da mesma forma, com o aumento do nível de concorrência e as novas formas de comunicação, em que mais ofertas são apresentadas ao mesmo consumidor a cada dia, modificou-se profundamente o comportamento dos clientes. Se, de um lado, o consumidor está mais esclarecido, de outro é seduzido a cada instante por um outro produto ou marca. Como a qualidade passou a ser item constante da maioria dos produtos, o foco da competitividade para conquista e fidelização do cliente migrou para o relacionamento.

Entretanto, o Marketing de Relacionamento, ao ser implementado sob uma perspectiva do Foco no Cliente, utiliza o conceito ampliado de clientes (Whiteley, 1996; Gummesson, 2010), onde se incluem todos os *stakeholders* organizacionais: os clientes internos (funcionários), os intermediários (distribuidores, fornecedores, por exemplo) e os finais (os consumidores usuários e potenciais). O Marketing de Relacionamento, como filosofia, busca melhorar a competitividade da empresa pela fidelização do cliente externo, pelo comprometimento do cliente interno com os objetivos de marketing da organização e o compromisso do cliente intermediário com a qualidade, os prazos e as especificações definidas pelo mercado.

O foco no cliente, segundo Ribeiro e Cobra (2000), representa o esforço de identificar as necessidades intangíveis do cliente, ou seja, o valor percebido por detrás do valor aparente. Exige a constante investigação das necessidades e expectativas do cliente, seja no pré-venda, na venda, ou no pós venda.

Este trabalho focou a construção de tais relacionamentos sob a ótica quando voltada aos clientes internos, gerando Programas de Endomarketing.

O Endomarketing “cuida do relacionamento entre a empresa e seus colaboradores. Isso significa que os empregados

passam a ser tratados como clientes internos” (Limongi-França, 2009, p.149).

O processo de Marketing de Relacionamento, quando o foco é o cliente interno, exige a busca da melhor relação custo/benefício e o investimento em colaboradores motivados e capacitados para atender os clientes.

A priorização das competências humanas, por parte das organizações, é o reconhecimento de que o capital humano da organização é um fator decisivo num ambiente de concorrência. Para obtenção do comprometimento dos colaboradores com a satisfação do cliente externo, faz-se necessário contar com pessoas motivadas na organização, sentindo-se importante para a empresa e, conseqüentemente, com desempenho positivo, pois, é o ativo humano da organização que convive com as contrariedades do dia a dia dos negócios.

Assim, este trabalho buscou investigar a aplicabilidade da utilização, no agronegócio da ferramenta do marketing de relacionamento nos Programas de endomarketing (voltados ao público interno, os colaboradores).

2 DO MARKETING TRANSACIONAL (MT) AO MARKETING DE RELACIONAMENTO (MR)

O enfoque do marketing vem se alterando: do marketing de massa ao de segmentos, chegando ao chamado Marketing de Relacionamento (MR), voltado à construção de relacionamentos duradouros com o cliente, daí a expressão “foco no cliente”.

O conceito de Marketing de Relacionamento surgiu nos campos de marketing de serviços e marketing industrial (Jackson, 1985). Foi a partir de 1979, segundo Dwyer, Schurr e Oh (1987) que surgiram os primeiros comentários sobre o Marketing de Relacionamento, no qual as trocas eram resultados de relações entre empresa e clientes em uma perspectiva de longo prazo. Ainda que de modo simplificado, o conceito de Marketing de Relacionamento existe desde que as trocas comerciais passaram a ocorrer de maneira organizada, complementam Sheth e Parvatiyar (1995). Mas, o novo enfoque do marketing somente passou a atrair a atenção de pesquisadores a partir da década de 1980 (Yamashita e Gouvêa, 2004), aparecendo com mais destaque na década seguinte, especialmente como abordagem para fazer face ao acirramento da concorrência.

Considerado por Tofoli, Tofoli e Santos (2006), um dos principais conceitos surgidos na área do marketing nos últimos tempos, o Marketing de Relacionamento, pregando a criação de laços de parceria entre empresas e clientes, nasceu, principalmente, porque as empresas perceberam que

as despesas com comunicação e vendas (anunciar em veículos de massa e manter vendedores percorrendo suas trilhas), antes representadas por tarefas rotineiras e de custo baixo, estavam ficando onerosas demais.

Há, entretanto, posições divergentes quanto à origem do termo. Cobra (2009) o atribui a Gummesson (2010); já Brodie et al. (2008) citam Thomas (1976), embora associem o termo a Berry (1983). Mas, esse novo enfoque é decorrência de alterações no cenário competitivo ambiental, como explica McKenna (1996, p.46), “com um mundo onde os consumidores têm tantas opções, eles podem ser instáveis. Isso significa que o marketing moderno é uma batalha pela fidelidade do cliente”.

Nas palavras de Tofoli, Tofoli e Santos (2006), as constantes mudanças, que vêm ocorrendo no mundo dos negócios, fazem com que as empresas se tornem ainda mais competitivas, deixando à disposição do consumidor inúmeras opções de produtos, serviços, marcas, qualidade e fornecedores. Os autores recomendam que, as empresas ofereçam valor superior a seus clientes para serem bem-sucedidas. Nesta perspectiva, passariam de uma filosofia centrada no produto e na transação para outra voltada ao cliente e ao mercado, o que implica que a empresa ouça o mercado, verificando a sua exigência para moldar-se nessa nova definição de mercado.

Com esse objetivo, Kotler e Armstrong (1998, p. 397), afirmam: “a melhor maneira de manter clientes é oferecer-lhe altos níveis de satisfação e valor”.

Nesse processo, Tofoli, Tofoli e Santos (2006) alertam que as empresas passam do marketing centrado na transação, o Marketing Transacional (MT), como denominam Brodie et al. (2008) para o Marketing de Relacionamento (MR), focado no cliente e que tem como meta o desenvolvimento de programas de fidelização.

Ainda na década de 1980, Berry (1983) usou o termo como parte de uma crítica da literatura de marketing de serviços, argumentando que os empresários têm se concentrado demais em atrair consumidores para produtos e serviços. O autor defende a mudança na abordagem transacional, na qual os esforços de marketing estão centrados na atração de clientes, para uma abordagem relacional, onde a atração de novos clientes deve ser vista apenas como uma etapa intermediária no processo de comercialização. Sendo assim, a abordagem relacional tem o objetivo principal de manter os clientes.

O Marketing de Relacionamento (MR) desafiou o Marketing Transacional na teoria e na prática. As origens do Marketing Transacional foram na microeconomia, antes da Segunda Guerra Mundial, quando os economistas desenvolveram a

teoria do preço para englobar o que chamaram de concorrência oligopolista (Waterschoot & Van Den, 1992).

Tal desenvolvimento teórico, segundo McGarry (1950), levou a uma série de listas de variáveis de marketing deduzidas das equações de lucro. Borden (1964) introduziu ao conceito de marketing mix, uma lista de 13 variáveis (produto, preço, marca, distribuição, venda pessoal, publicidade, promoções, embalagens, exposição, manuseio, manutenção física, averiguação e análise), que os comerciantes teriam que considerar, em qualquer situação organizacional. McCarthy (1960) apresentou a estratégia de marketing de gestão de mix, substituindo a proposta original de Borden (1964) das 13 variáveis para o quadro dos 4 Ps (preço, produto, promoção e colocação).

As condições econômicas também conspiraram na visão de O'Malley e Patterson (1998) para reforçar a superioridade do mix de marketing em função da necessidade da alta confiança do consumidor, pouco desenvolvimento dos canais de distribuição e concorrência acirrada. O mix de marketing se tornou a base do Marketing Transacional, segundo os autores Takala e Usitalo (1996).

Assim, o Marketing Transacional, para Gonroos (1991), mantém a assunção de suas origens microeconômicas, em que o mix de marketing é usado para ajudar a otimizar a empresa na sua função de lucro. Em função disso, na opinião de Bitner et al. (1994), as empresas consideraram que os objetivos de marketing foram atendidos no ponto de atração do cliente - ou seja, no momento de troca. O autor relata, ainda, que houve um crescente reconhecimento de que, na comercialização de um serviço ou produto, o objetivo não deve ser apenas atrair, mas, em seguida, manter e conservar o cliente, no sentido de desenvolver um relacionamento de longo prazo com eles.

Brodie et al. (2008) colocam que estratégias de marketing são essenciais a qualquer empresa que almeje sucesso, pois, aliadas à criação de valor, podem tornar-se o grande diferencial para o sucesso no ambiente atual, cada vez mais competitivo e menos previsível.

A preocupação com o cliente e sua satisfação tem função vital para a organização, visando impedir a migração para a concorrência. Mas, o Marketing de Relacionamento não é, simplesmente, enviar malas diretas, telefonemas, correspondências eletrônicas, panfletos ou *folders* aos clientes, conforme alertam Olbrzymek, Olbrzymek; Bretzke (2005): é estudar os clientes atuais e saber distinguir quem pode ser considerado cliente único, parceiro e lucrativo, para, em seguida, poder trabalhar a fidelização. É também despende o tempo que for necessário para atendê-lo e antecipar-

se às suas necessidades; encantá-lo de tal forma que de não deseje sair do *status* de ser importante e único.

O Marketing de Relacionamento “é essencial ao desenvolvimento da liderança no mercado, à rápida aceitação de novos produtos e serviços e à consecução da fidelidade do consumidor” (Mckenna, 1992, p. 105).

3 ENDOMARKETING: OS PROGRAMAS DO PÚBLICO INTERNO

Para Limongi-França (2009), uma das principais preocupações do administrador consiste em descobrir novas formas de promover a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho, com o intuito de integrar os trabalhadores aos objetivos organizacionais. Halal (2000) salienta a importância de cuidar dos colaboradores exatamente como se deve fazer com os clientes externos - a fim de manter o negócio funcionando, pois as pessoas são totalmente responsáveis pelo futuro das organizações. O valor econômico do conhecimento do colaborador ultrapassou todos os ativos financeiros, de capitais, investimentos, patentes e outros recursos da maioria das empresas. Assim, as organizações necessitam saber realmente como usar seu recurso mais valioso: o conhecimento e a criatividade que residem nas mentes dos seus colaboradores. Segundo Souza e Santos (1992), uma estratégia que tem sido aplicada com essa finalidade é a utilização do marketing junto ao público interno da organização. Tal estratégia, em sua implantação, materializa-se em Programas de Endomarketing.

O termo Endomarketing, segundo Brum (2010), foi registrado no Brasil, em 1996, por Bekin (1995), como resultado de sua experiência no corpo a corpo de sua atividade profissional, na época na média gerência de uma empresa multinacional, que possuía alguns problemas, tais como: baixa integração entre os departamentos e visão divergente sobre as funções. Diante desses problemas, concluiu que as pessoas não conheciam com profundidade a empresa em que trabalhavam e essa situação constituía um desafio, cuja solução não estava nos livros. Era preciso um instrumento para sintonizar os colaboradores, promovendo uma reorientação de objetivos, junto com uma reordenação interna da empresa. Assim, o Endomarketing pode facilitar trocas, cativando e cultivando certa harmonia para fortalecer as relações interpessoais e, principalmente, a comunicação interna.

As atividades de Endomarketing para Camelo e Vidal (2006), não devem estar focadas somente na melhoria incremental por meio de ações pontuais e esporádicas, mas sim, na criação de um ambiente de crescimento individual, que favoreça o

desempenho coletivo na busca do aprendizado organizacional contínuo.

O prefixo *endo* significa “para dentro, dentro de”, mostrando a idéia de interiorização, ou seja, algo que se move para dentro. Nesse caso, o Endomarketing deve ser entendido como o marketing que é realizado dentro das organizações, argumenta Limongi-França (2009).

Segundo Cerqueira Neto (1994, p. 49), “o Endomarketing significa marketing voltado para dentro da empresa, ou seja, consiste em um conjunto de ações e veículos de comunicação integrados para que os funcionários tenham e saibam de sua importância para alcançar o sucesso”.

4 PRODUTOS ORGÂNICOS: O SETOR EM ESTUDO

O conceito de agronegócio, tal como apresentado, é também assumido por organizações como a Embrapa (2011), incluindo a somatória das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, as operações de produção nas unidades agrícolas, o armazenamento, o processamento e a distribuição dos produtos agrícolas, e os itens produzidos a partir deles.

De fato, a alimentação moderna tem conduzido não apenas a um desastre na saúde humana, mas também a uma série de problemas ambientais. A busca pela qualidade alimentar está se tornando uma das principais preocupações dos consumidores conscientes, argumenta Darolt (2002). Como resultado de alguns estudos, Berlin, Lockeretz e Bell (2009) concluíram que os atributos mais procurados pelos consumidores conscientes na compra de produtos são: sabor, valores nutricionais, frescor e confiança no vendedor.

Assim, os orgânicos, alimentos cada vez mais procurados por alguns consumidores nos supermercados, são definidos pela legislação brasileira como produtos de um sistema de produção agropecuária, no qual são adotadas técnicas que otimizam o uso dos recursos naturais e socioeconômicos disponíveis, mantendo o respeito à integridade cultural das comunidades rurais.

Dada à crescente degradação ambiental, que inclui todo o ecossistema, e à realização de estudos sobre os perigos para a saúde do homem, devido ao consumo de alimentos contaminados com produtos químicos, surge a alternativa de uma alimentação com maior qualidade, representada pelos produtos orgânicos que vêm conquistando vários consumidores, de tal forma que esses alimentos estão sendo cada vez mais procurados nos supermercados. Essa procura por orgânicos, na concepção de Hoff (2005), é derivada da necessidade de reduzir a quantidade de substâncias químicas

ingeridas como um passo importante na melhoria da qualidade de vida, considerando-se o acúmulo de agentes agressivos que a humanidade vem adicionando ao seu dia-a-dia (*stress*, poluição).

Para Lages (2003), a preocupação ambiental tem assumido um papel cada vez mais relevante para as empresas e para a sociedade como um todo, não só pela crescente exigência dos governos através de legislação e normas específicas, mas também por pressões de mercado, advindas, principalmente, do consumidor, que se mostra mais informado, exigente e busca melhor qualidade de vida.

Com base no exposto, pode-se justificar, então, a busca do desenvolvimento sustentável, ou sustentabilidade, que envolve o desenvolvimento econômico, social e ambiental. Os métodos utilizados na agricultura orgânica têm como objetivo manter os ecossistemas estáveis e auto-sustentáveis, por meio de princípios ecológicos e de conservação dos recursos naturais.

5 METODOLOGIA

O objetivo da primeira etapa da pesquisa foi desenvolver e esclarecer os conceitos vinculados ao referencial teórico do tema, num estudo exploratório de múltiplos casos, que segundo Boyd e Westfall (1986), é “o primeiro passo do processo de pesquisa” e é usado, nas palavras de Malhotra (2005), para “explorar a situação do problema”.

Vergara (2004), Aaker, Kumar e Day (2001) ressaltam que a pesquisa de caráter exploratório é utilizada quando se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema. O estudo exploratório apoia-se em diversas fontes de informação, sendo a primeira delas os dados secundários. Essas informações são as que, segundo Mattar (1996), já foram coletadas, tabuladas, e até ordenadas.

Já Malhotra (2005, p. 72) considera os dados secundários como “quaisquer dados que já foram coletados para outros propósitos, podendo estar em pesquisas anteriores, ou em documentos, ou em publicações”, e defende sua utilização lembrando que os mesmos “podem ser levantados rapidamente a um custo baixo”.

A pesquisa em dados secundários num primeiro momento envolveu livros, revistas, teses e dissertações sobre o tema, pesquisa em anais de eventos científicos, banco de teses da Universidade de São Paulo- USP e outros programas de Mestrado e Doutorado, documentos das organizações em estudo, tais como catálogos, relatórios e outros.

Tais atividades de pesquisa constituem as investigações preliminares do projeto; também nessa etapa, foi realizada, por observação nas seções de produtos orgânicos de cadeias de supermercados (Carrefour, Sondas e Pão de Açúcar), a identificação das respectivas indústrias produtoras, via investigação nas embalagens dos produtos ali ofertados.

A pesquisa em dados secundários em um segundo incluiu consultas a meios eletrônicos de busca na *web*, com o objetivo de investigar as indústrias produtoras de produtos orgânicos, no sentido de identificar as estratégias de Marketing de Relacionamento para seu público interno e externo. Essa técnica, segundo Severino (1999), é uma fonte válida de informação.

Outra fonte de informação foram as pessoas com experiência - os dirigentes e pessoas ligadas à gestão dos Programas de Endomarketing. Portanto, foram aplicados questionários junto aos gestores de uma amostra de doze fabricantes de produtos orgânicos dentre as 24 organizações investigadas e contatadas; assim a amostra da pesquisa foi por conveniência e compreendeu 12 empresas.

O questionário teve como objetivo analisar o perfil de cada programa de Endomarketing. Os pontos principais investigados no questionário sobre Programas de Endomarketing (apêndice A) diziam respeito à identificação (títulos ou ações dos Programas oferecidos), objetivos, pessoas envolvidas. Para avaliação das ações e dos benefícios de tais Programas voltados ao público interno, foram criadas categorias de análise, a partir da pesquisa bibliográfica, tais como: estímulo à participação, melhoria nas atitudes e comportamento dos colaboradores, uso de pesquisas internas, dentre outros.

Assim, foram investigadas 12 empresas industriais de produtos orgânicos, cujos dados são apresentados no Quadro 1:

EMPRESA	SITE	ENDEREÇO	CIDADE/ESTADO
1) Mãe Terra	www.maetera.com.br/site/	Rua: Sabiá, 45	Osasco/SP
2) Campo Verde: Chá orgânico	www.chaverde.com.br	Rua: William Booth, 751	Curitiba/PR
3) Açúcar União orgânico	www.ciauniao.com.br/site/home.htm	Fazenda Boa Fé, s/nº	Sertãozinho/SP
4) Espumante da Casa: Cooperativa Vinícola Garibaldi	www.vinicolagaribaldi.com.br	Rua Getulio Vargas 50	Bento Gonçalves/RS
5) Arroz Blueville	www.blueville.com.br	Alameda Surubiju, 1688	São Paulo/ SP
6) Jasmine Orgânico	http://www.jasminealimentos.com/empresa	Rua Bartolomeu Lourenço de Gusmão, 4809	Curitiba/PR
7) Morro Grande	http://www.cafemorrogrande.com.br/home/index.html	Rua José Coelho Prates Jr., 250	Piracicaba/ SP
8) Yamamotoyama	www.yamamotoyama.com.br	Falta endereço	São Paulo/SP
9) Provaso Indústria e Comércio de Fertilizantes Orgânicos Ltda.	www.provaso.com.br	Rodovia SP 340, Km 153	Mogi-Mirim/ SP
10) Namastê	www.namaste.ind.br	Fazenda Mãe Terra, povoado saúde	Santana de São Francisco/ CE
11) Jalles Machado	http://www.jallesmachadosa.com.br/	Fazenda São Pedro - Rodovia GO-080 - Km 75,1	Goianésia /GO
12) Viapaxbio	http://www.viapaxbio.com.br	Rua dos Holandeses, 1217	Pirabeiraba/ Joinville / SC

Quadro 1 – Relação de Empresas Investigadas no Estudo.

Fonte: elaborado pela autora com base nas informações encontradas nos *sites* das empresas

Os dados coletados nas empresas foram caracterizados por meio de uma análise descritiva dos dados coletados na amostra, apresentados por meio de tabelas e gráficos, por meio de cuja análise se busca atender aos objetivos do estudo. Deste modo, a segunda etapa do estudo pode enquadrar-se como um estudo descritivo, o qual, argumentam McDaniel & Gates (2003, p. 33) “compreende as relações básicas da área do problema”; são estudos “conduzidos para responder às perguntas: quem, o que, quando, como e onde”. Num segundo momento, as informações coletadas na pesquisa foram analisadas qualitativamente, por meio de discussão e interpretação dos resultados. Segundo Iemma (1992, p. 6), “a análise qualitativa é utilizada para descrever qualidades e categorias”. A análise qualitativa servirá para desenvolver uma comparação entre as os

projetos desenvolvidos pelas organizações, segundo as teorias disponíveis na área.

6 RESULTADOS DOS PROGRAMAS DE ENDOMARKETING

Neste tópico, apresentam-se os resultados derivados da tabulação e análise e interpretação dos dados investigados em relação aos Programas de Endomarketing das 12 organizações pesquisadas. O Quadro 2 destaca os programas oferecidos, o tempo de vigência de cada programa, o número de colaboradores envolvidos e os objetivos dos programas nas 12 empresas inseridas neste estudo.

EMPRESAS	PROGRAMAS	DADOS DOS PROGRAMAS DE ENDOMARKETING			
		a) tempo de vigência	b) número de colaboradores		c) Objetivos
			Total	Por nível	
1) Mãe Terra	- Mais qualidade de vida Mãe Terra	- 2 anos	150	- Operacional (110) - Administrativo (40)	- Promover consciência e prática de atitudes que promovam bem-estar a si e aos que os rodeiam (através de atividades de educação nutricional, sobre lazer, atividades físicas, sobre como tratar o estresse e outros problemas) - Além da conscientização em relação aos cuidados com o meio ambiente (atividades sobre sustentabilidade)
2) Campo Verde: Chá orgânico	- Treinamentos em qualidade de produtos. - Treinamentos para buscar informações com clientes e fornecedores	- 7 anos	125	- Não respondeu	- Comprometimento dos colaboradores - Prevenir possíveis problemas com os produtos - Informar os colaboradores
3) Açúcar União orgânico	- Treinamento: novos produtos - Merchandising - Quadro de avisos - Jornal interno	Não respondeu	757	- operacional (650) - intermediário (85) - gerencial (22)	- Apresentar novos produtos para os colaboradores no sentido de favorecer o processo de vendas - Distribuição interna de amostras no lançamento de produtos - Informar os colaboradores sobre assuntos organizacionais - Informar os colaboradores sobre assuntos organizacionais
4) Espumante da Casa: Cooperativa Vinícola Garibaldi	- Não tem programas de endomarketing	-	45	-	-
5) Arroz Blueville	- Cultura organizacional	- 5 anos	250	- operacional (182) - intermediário (47) - gerencial (21)	- Apresentar a empresa - Reconhecer a diversidade cultural
6) Jasmine Orgânico	- Jasmine com você	- 1 ano e 6 meses	232	- operacional (135) - intermediário (64) - gerencial (33)	- Integrar o colaborador, comunicar informações internas e externas relevantes

7)Morro Grande	- Procedimento de Treinamento e Capacitação de Pessoal - Manual de Boas Práticas de Fabricação	- 11 anos	57	- Operacional (45) - Intermediário (9) - Gerencial (3)	- Reter os colaboradores - Capacitar, desenvolver e reciclar os colaboradores - Manter um ambiente na empresa sadio - Incentivar a iniciativa e manter a motivação
8)Yamamotoyama	- Entrega de Panfletos	- não respondeu	8	- não respondeu	- Panfletos informativos para informar e integrar os colaboradores nas políticas da organização
9) Provaso Indústria e Comércio de Fertilizantes Orgânicos Ltda	- Não tem programas de endomarketing	- não respondeu	80	- não respondeu	-
10)Namastê	-Comportamento organizacional - Treinamento de atendimento ao cliente - Novas ideias - Qualidade de vida no trabalho - Gestão da Produção - Gestão do conhecimento	- 11 anos	6	- não respondeu	- Comprometimento dos colaboradores - Desenvolve ações em benefícios aos clientes - Proporcionar motivação, valorização e reconhecimento dos colaboradores - Melhorar índices de produtividade - Reduzir custos - Melhorar os índices de qualidade - Educação e Desenvolvimento dos colaboradores
11)Jalles Machado	- Mudança Organizacional - Embalagem	- 3 meses - 6 meses	183	- operacional (101) - Intermediário (53) - gerencial (29)	- Promover a motivação dos colaboradores - Desenvolver a flexibilidade no ambiente de trabalho - Promover ideias para as mudanças e inovações nas embalagens de açúcar orgânico de 1 Kg
12)Viapaxbio	- Reuniões Semanais com todas as lideranças - Reuniões trimestrais com as equipes -Clima organizacional	- 10 anos	20	- Não respondeu	- Tratar assuntos constantes - Evitar o distanciamento entre as áreas da empresa - Avaliar as estratégias da empresa - Apresentação dos resultados alcançados mensalmente para toda equipe - Pesquisa de clima organizacional e correções necessárias

Quadro 2- Perfil dos Programas de Endomarketing

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa de campo.

O Quadro 3 e a Figura 1 demonstram e ilustram o porte da empresa com base na categoria do SEBRAE (2011), considerando a quantidade de funcionários. Ao analisar o Quadro, nota-se que, 42% das empresas investigadas estão na categoria média empresa, com um quadro de funcionário de 100 até 499. Das empresas estudadas, 33% das encontram-se na categoria de pequeno porte, com um quadro de funcionários de 20 até 99 empregados. Por fim, 17% das empresas estão incluídas na categoria de micro empresa com até 19 empregados.

Ao analisar o Quadro 2 nota-se, também, que as empresas que investem em Programas de

Endomarketing já o desenvolvem há mais de um ano. O tempo máximo de vigência varia entre 3 meses até 11 anos. Quanto aos colaboradores envolvidos nos programas, as informações indicaram o envolvimento de todos os colaboradores das organizações, que promoveram Programas de Endomarketing.

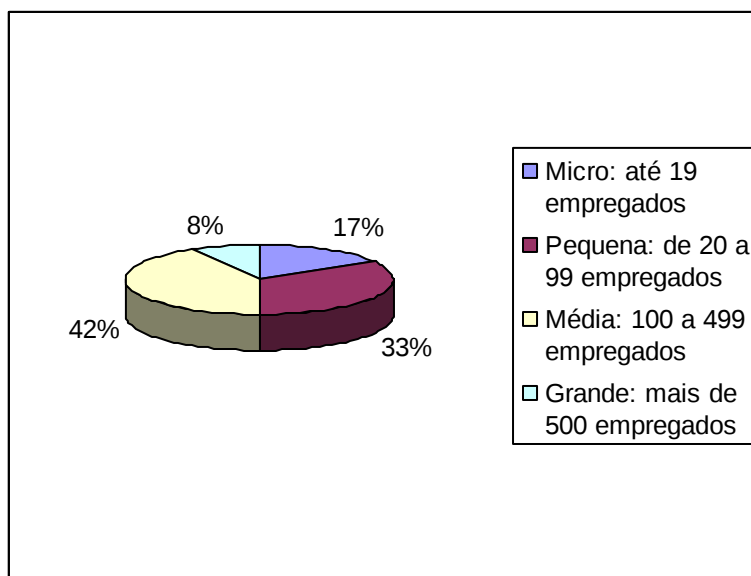
Reportando ainda ao Quadro 2, percebe-se que, das empresas investigadas, dez responderam que possuem Programas de Endomarketing, representando 83% da amostra, como consta no Quadro 4 e na Figura 2.

Porte da empresa e quantidade de funcionários	F	%
Micro: até 19 empregados	2	17
Pequena: de 20 a 99 empregados	4	33
Média: 100 a 499 empregados	5	42
Grande: mais de 500 empregados	1	8
Total	12	100

Quadro 3 – Porte da empresa e quantidade de funcionários

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Figura 1 – Porte da empresa e quantidade de funcionários



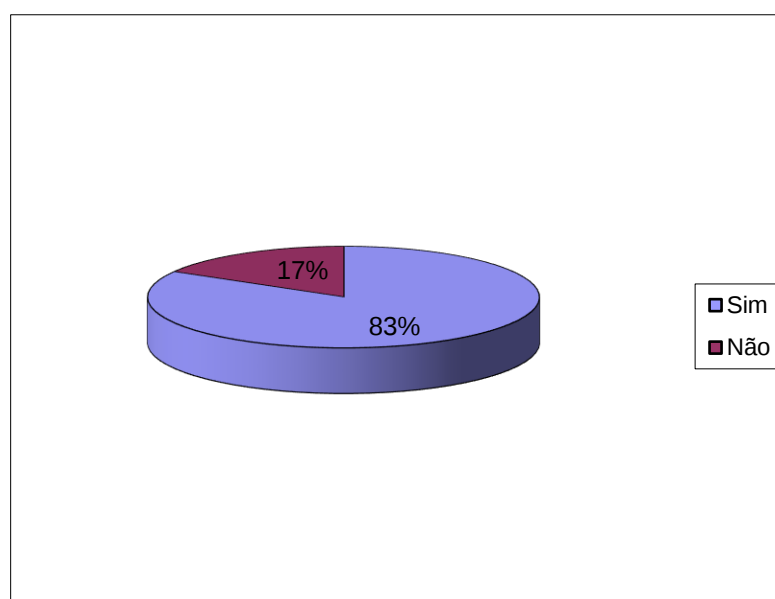
Fonte: elaborado pela autora, a partir das informações do Quadro 26

Possuem Programas de Endomarketing	F	%
Sim	10	83
Não	2	17
Total	12	100

Quadro 4 – Empresas que Possuem Programas de Endomarketing
Fonte: elaborado pela autora, a partir das informações do Quadro 26.

Obs: A análise percentual foi calculada com base no número de empresas, ou seja, 12.

Figura 2 – Empresas que Possuem Programas de Endomarketing



Fonte: elaborado pela autora, a partir das informações do Quadro 28.

O Quadro 5, apresenta resumidamente, os tipos de Programas de Endomarketing nos quais as empresas investem.

TIPOS DE PROGRAMAS DE ENDOMARKETING
- Qualidade de Vida - Treinamentos de capacitação de pessoas - Merchandising de Produtos para os colaboradores - Quadro de avisos - Jornal Interno - Cultura Organizacional - Manuais - Panfletos - Comportamento Organizacional - Mudança Organizacional - Clima Organizacional

Quadro 5 – Tipos de Programas de Endomarketing
Fonte: elaborado pela autora, a partir das informações do Quadro 26

O Quadro 6, apresenta resumidamente, os objetivos dos Programas de Endomarketing.

OBJETIVOS DOS PROGRAMAS DE ENDOMARKETING	
- Promover consciência e prática de atitudes que promovam bem-estar (através de atividades de educação nutricional, sobre lazer, atividades físicas, sobre como tratar o estresse e outros problemas) - Conscientização em relação aos cuidados com o meio ambiente (atividades sobre sustentabilidade) - Comprometimento dos colaboradores - Prevenção de possíveis problemas com os produtos - Informar os colaboradores - Apresentar novos produtos para os colaboradores, no sentido de favorecer o processo de vendas - Distribuição interna de amostras no lançamento de produtos - Informar os colaboradores sobre assuntos organizacionais - Apresentar a empresa - Reconhecer a diversidade cultural - Integrar o colaborador, comunicar informações internas e externas relevantes - Reter os colaboradores - Capacitar, desenvolver e reciclar os colaboradores - Manter um ambiente sadio na empresa - Incentivar a iniciativa e manter a motivação - Elaborar panfletos informativos para informar e integrar os colaboradores nas políticas da organização - Desenvolver ações em benefícios dos clientes - Proporcionar motivação, valorização e reconhecimento dos colaboradores - Melhorar índices de produtividade - Reduzir custos - Melhorar os índices de qualidade - Promover educação e desenvolvimento dos colaboradores - Desenvolver a flexibilidade no ambiente de trabalho - Evitar o distanciamento entre as áreas da empresa - Avaliar as estratégias da empresa - Apresentar os resultados alcançados, mensalmente, para toda a equipe - Fazer pesquisa de clima organizacional e correções necessárias	

Quadro 6 – Objetivos dos Programas de Endomarketing

Fonte: elaborado pela autora, partir das informações do Quadro 27

Em seguida, o Quadro 7 apresenta a avaliação das 10 empresas que possuem Programas de Endomarketing, quanto as ações e benefícios identificados, para posterior análise.

CATEGORIA DE ANÁLISE DOS PROGRAMAS	CT	CP	C	DP	D	DT
Os PEnd estimulam a participação de todos os colaboradores da organização	5	2	2	1		
Os PEnd melhoram as atitudes e comportamentos dos colaboradores com relação ao emprego	5	5				
Os PEnd provêm pesquisas para identificar as necessidades e desejos dos colaboradores	4	4	1	1		
Os PEnd, com base nas pesquisas, incluem benefícios para satisfazer as expectativas dos funcionários	4	2	3	1		
Os PEnd atraem, desenvolvem e retêm talentos	4	1	3	2		
Os PEnd asseguram que todos os colaboradores tenham as informações necessárias para agir em benefício do cliente	4	4	2			

Os PEnd criam e promovem ideias nas organizações voltadas ao bom atendimento ao cliente	5	2	3			
Os PEnd vencem resistências internas a mudanças	2	4	3	1		
Os PEnd buscam a manutenção de um ambiente de trabalho, que proporcione motivação, valorização e reconhecimento das pessoas	4	3	3			
Os PEnd estimulam em todos a assunção da missão, visão, objetivos, estratégias e táticas do negócio	3	3	3	1		
Os PEnd contribuem para a melhoria dos índices de produtividade	1	7	1	1		
Os PEnd contribuem para a melhoria dos índices de qualidade	3	4	1	2		
Os PEnd contribuem para a diminuição dos custos	2	3	4	1		
Os PEnd utilizam canais de comunicação interna, que contribuem para a melhoria dos relacionamentos, independente do nível hierárquico	4	3	2	1		
Os PEnd criam ambientes e situações que façam o funcionário ter motivação em seu trabalho	3	4	2	1		
Os PEnd favorecem o recrutamento e seleção		2	5	3		
Os PEnd trabalham o treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento	4	3	1	2		
Os PEnd incluem os planos de carreira como instrumentos de motivação	2		5	3		
Os PEnd atingem colaboradores por nível organizacional (operacional, intermediário, gerencial)	3	2	2	3		

Quadro 7 – Avaliação das Ações e dos Benefícios dos Programas de Endomarketing**Fonte:** elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa de campo.**Nota:**

- CT-** Concordo Totalmente
CP - Concordo Parcialmente
C- Concordo
DP- Discordo Parcialmente
D- Discordo
DT- Discordo Totalmente

Na análise do Quadro 7, constata que cinco empresas (42% das empresas da amostra) responderam que concordam totalmente com as afirmações que os Programas de Endomarketing estimulam a participação de todos os colaboradores da organização, melhoram as atitudes e comportamentos deles em relação às suas ocupações, criam e promovem ideias inovadoras nas organizações voltadas ao bom atendimento ao cliente. Quatro empresas (25%) concordam totalmente que os Programas de Fidelização utilizam pesquisas para identificar as necessidades e desejos dos colaboradores, incluem benefícios para satisfazer as expectativas dos funcionários, atraem, desenvolvem e retêm talentos, asseguram que todos os colaboradores tenham as informações necessárias para agir em benefício do cliente. Buscam a manutenção de um ambiente de trabalho que proporcione motivação, valorização e reconhecimento das pessoas, utilizando canais de comunicação interna a fim de conseguir melhoria nos relacionamentos, independente do nível hierárquico e trabalham o treinamento sob a ótica de

educação e desenvolvimento. Três das firmas (25%) concordam totalmente com as afirmações que os Programas de Endomarketing estimulam em todos os colaboradores a adoção da missão, visão, objetivos, estratégias e táticas do negócio.

Sete empresas (58%) concordam parcialmente que os Programas de Endomarketing contribuem para a melhoria dos índices de produtividade. Cinco firmas (41%) concordaram parcialmente com a afirmação de que os Programas de Endomarketing melhoraram as atitudes e comportamentos dos colaboradores em relação ao emprego. Quatro organizações (33%) concordam parcialmente que os Programas de Endomarketing provêm pesquisas para identificar as necessidades e desejos dos colaboradores, assegurando que todos os colaboradores tenham as informações necessárias para agir em benefício dos clientes. Essas empresas afirmaram ter criado ambientes e situações que motivam os seus funcionários, contribuindo, desse modo, para a melhoria dos índices de qualidade e para a superação das resistências internas às mudanças. Três empresas (25% das empresas da

amostra) concordaram parcialmente com a afirmação que os Programas de Endomarketing estimulam em todos a adoção da missão, visão, objetivos, estratégias e táticas do negócio.

Cinco das organizações (41%) apenas concordam que os Programas de Endomarketing incluem os planos de carreira como instrumentos de motivação e favorecem o recrutamento e seleção. Para quatro (33%) das firmas pesquisadas, os Programas de Endomarketing contribuem para a

redução dos custos. Por fim, para três das empresas da amostra os Programas de Endomarketing não atingem completamente os colaboradores nos níveis operacional, intermediário ou gerencial.

O Quadro 8 mostra o conteúdo disponível na teoria em comparação com a pesquisa de campo (questionário aplicado nas 12 indústrias de produtos orgânicos) sobre os Programas de Endomarketing e os Programas de Fidelização.

Benefícios dos Programas de Endomarketing: Posicionamentos Disponíveis na teoria	Resultados da Prática: benefícios dos Programas de Endomarketing na ótica das indústrias de orgânicos
Segundo os autores Ponce (1995), Kotler (1993), Bekin (1995), os benefícios dos Programas de Endomarketing são: • estimulam a participação de todos os colaboradores da organização • melhoram as atitudes e comportamentos dos colaboradores com relação ao emprego • provêm pesquisas para identificar as necessidades e desejos dos colaboradores • incluem com base em pesquisas benefícios para satisfazer as expectativas dos funcionários • atraem, desenvolvem e retém talentos • asseguram que todos os colaboradores tenham as informações necessárias para agir em benefício do cliente • criam e promovem idéias nas organizações voltadas ao bom atendimento ao cliente • vencem resistências internas a mudanças • buscam a manutenção de um ambiente de trabalho, que proporcione motivação, valorização e reconhecimento das pessoas • estimulam em todos a assunção da missão, visão, objetivos, estratégias e táticas do negócio • contribuem para a melhoria dos índices de produtividade • contribuem para a melhoria dos índices de qualidade • contribuem para a diminuição dos custos • utilizam canais de comunicação interna, que contribuem para a melhoria dos relacionamentos, independente do nível hierárquico. • criam ambientes e situações que façam o funcionário ter motivação em seu trabalho • favorecem o recrutamento e seleção • trabalham o treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento • incluem os planos de carreira como instrumentos de motivação • atingem colaboradores por nível organizacional (operacional, intermediário, gerencial)	• estimulam a participação de todos os colaboradores da organização • melhoram as atitudes e comportamentos dos colaboradores com relação ao emprego • criam e promovem idéias nas organizações voltadas ao bom atendimento ao cliente • contribuem para a melhoria dos índices de produtividade • favorecem o recrutamento e seleção • incluem os planos de carreira como instrumentos de motivação

Quadro 8 – Benefícios dos Programas de Endomarketing: confronto teoria x prática das indústrias de orgânicos

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa de campo

Ao analisar o Quadro 8, nota-se que, dos 19 (dezenove) benefícios dos Programas de Endomarketing disponíveis na teoria, 6 (seis) deles são mencionados pelas indústrias, ou seja, os benefícios dos Programas de Endomarketing na ótica das indústrias de orgânicos estão voltados para:

- estimular a participação de todos os colaboradores da organização,
- melhorar as atitudes e comportamentos dos colaboradores com relação ao emprego
- criar e promover ideias nas organizações voltadas ao bom atendimento ao cliente
- contribuir para a melhoria dos índices de produtividade
- favorecer o recrutamento e seleção
- incluir os planos de carreira como instrumentos de motivação

7 CONCLUSÃO

Ao identificar a existência de programas de Marketing de Relacionamento desenvolvidos pelas indústrias desse segmento para o público interno, ficou evidenciado que a maioria das empresas possui Programas de Endomarketing (10 empresas das 12 empresas pesquisadas), sendo os tipos de programas oferecidos ligados a: cultura organizacional, comportamento, mudança e clima organizacional, quadro de avisos, manuais, jornal e panfletos, qualidade de vida, treinamento e merchandising de produtos.

Sobre o tempo de vigência dos Programas de Endomarketing, há variação desde os com 3 meses até 11 anos de implementação.

Os objetivos dos Programas de Endomarketing estão direcionados para promover o bem-estar, buscar o comprometimento e a capacitação, e informar os colaboradores.

Os maiores benefícios oferecidos pelos Programas de Endomarketing, apontados pelas empresas, são: Estimulam à participação de todos os colaboradores da organização; Melhoram as atitudes e comportamentos dos colaboradores com relação ao emprego; Criam e promovem idéias nas organizações voltadas ao bom atendimento ao cliente; Contribuem para a melhoria dos índices de produtividade; Favorecem o recrutamento e seleção; e Incluem os planos de carreira como instrumentos de motivação.

Em relação ao aspecto de abrangência dos Programas de Endomarketing, detectou-se que é total, isto é, as informações indicaram o envolvimento de todos os colaboradores das organizações consultadas.

Já os programas de endomarketing, das 12 empresas, 10 desenvolvem alguma ação voltada para o cliente interno. Esse resultado mostra o inverso em relação ao que os autores Kotler e Armstrong (2007), ressaltam: o endomarketing deve preceder o marketing externo.

Portanto, pode-se dizer que o marketing de relacionamento é uma resposta para o inovação dos produtos orgânicos, ou seja, é uma diretriz mercadológica para as indústrias orgânicas. Finaliza-se assim, o estudo com as evidências de que as indústrias de produtos orgânicos **assumem quase integralmente o Marketing de Relacionamento, por meio dos Programas de Endomarketing**, tendo-se atingido, com esses resultados, os objetivos do estudo.

Este estudo representa a assunção do Marketing de Relacionamento em 50% das empresas contatadas, já que a investigação nos pontos de venda permitiu a verificação de 24 empresas.

A investigação em 12 das empresas das 24 identificadas, representa a limitação do estudo, pois no restante dessas organizações, percebeu-se uma resistência dos dirigentes para responder os questionários, no sentido de estarem mostrando as estratégia praticadas pela organização.

Nesse sentido, sugere-se em estudos futuros, ampliar o estudo com as demais organizações, bem como, identificar lacunas na oferta, ou seja, quais produtos não são oferecidos e os quais o consumidor sente falta. Nessa linha, ainda, podem ser desenvolvidas pesquisas de oportunidade mercadológica e de estratégias de diversificação de produtos.

Finalmente, completando a sugestão para estudos futuros, pode-se ainda pensar em pesquisas direcionadas aos consumidores, no sentido de verificar aqueles que não consomem produtos orgânicos e o que falta para serem conquistados.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A.; Kumar,V.; Day,G.S (2001). Pesquisa De Marketing. São Paulo: Atlas.
- Bekin, S. F. (1995). Conversando sobre Endomarketing. São Paulo: Makron Books.
- Berlin, L.Lockeretz, W; Bell, R. (2009). Purchasing foods produced on organic, small and local farms: a mixed method analysis of New England consumers. Renewable agriculture and food systems. Cambridge, v. 24, pp 267-276, Dec.
- Berry, L.L (1983). Relationship Marketing. In: Berry, L.L.; Shostack, G.L.; Upah, G.D. Emerging Perspectives on Services Marketing.

- Chicago, American Marketing Association, pp. 25-28.
- Bitner, M.J.; Booms, B.H.; Mohr, L. A. (1994). Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint. *Journal of Marketing*. Vol. 58 pp. 95-106.
- Borden, N.H. (1964) . The Concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*. Vol. 4 June, pp.2-7.
- Boyd, H. W; Westfall, R.(1996) Pesquisa Mercadológica. São Paulo: FGV.
- Brodie, Roderick J., Coviello, Nicole E, Winklhofer, Heidi (2008). Contemporary Marketing Practices Research Program: A Review Of The First Decade. *The Journal Of Business & Industrial Marketing*. Santa Barbara, Vol. 23, Iss. 2, P. 84-94.
- Brum, Analisa De Medeiros (2010). Endomarketing De A A Z: Como Alinhar O Pensamento Das Pessoas À Estratégia Da Empresa. São Paulo: Integrare.
- Camelo, Marjony Barros; Vidal, Mauricelia Bezerra (2006). O Endomarketing A Partir Da Perspectiva De Aprendizado E Crescimento Do Balanced Scorecard. In: *Iv Simpósio De Gestão E Estratégia Em Negócios, Seropédica, RJ, Brasil, Setembro*.
- Cerqueira Neto, E. P (1994). Reengenharia do negócio. São Paulo: Pioneira.
- Cobra, Marcos. (2009). Administração de marketing no brasil. 3ªed. Rio de Janeiro:Campus.
- Darolt, M. (2002). Agricultura Orgânica: Inventando o Futuro. Londrina: IAPAR.
- Dwyer, F. Robert; Schurr, Paul H.; Oh, Sejo. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. In: *Jornal Of Marketing*, V. 51, N. 2, April.
- Embrapa (2011). Empresa Brasileira De Pesquisa Agropecuária. Disponível Em: <http://Www21.Sede.Embrapa.Br>. Acessado Em Mar.
- Gonçalves, Cid Filho; Guerra, Renata S.; Moura, Alexandre. (2003). Mensuração de satisfação, qualidade, lealdade, valor e expectativa em instituições de ensino superior: um estudo do modelo através de equações estruturais. *Anais: ENANPAD*.
- Grönroos, Christian (2003). Marketing, Gerenciamento E Serviços. 2a. Ed. Rio De Janeiro: Campus.
- Gronroos, Christian (1991). The Marketing Strategy Continuum: Towards A Marketing Concept For The 1990s. *Management Decision*. Vol. 29 No 1 Pp. 7- 13.
- Gummesson, Evert. (2010). Marketing de Relacionamento total. 3º. São Paulo: [Bookman](#).
- Hoof., C. H. Y (2005). A Era Dos Produtos Orgânicos. 2000. Disponível Em: http://Www.Jansencilag.Com.Br/DicassauDe/Dicas_Saude3.Asp?Area=&Item=&Dica=19. Acesso em outubro.
- Kotler, Philip; Armstrong. G. (1998). Princípios De Marketing. 7 Ed. Rio De Janeiro: Prentice-Hall.
- Lages, Natalia de Sales; Neto, Alcivio Vargas (2003). Mensurando a Consciência Ecológica do Consumidor: Um Estudo Realizado na Cidade de Porto Alegre. *Anais ENANPAD*.
- Limongi-França, Ana Cristina. (2009). Práticas de recursos humanos: conceitos ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas.
- Malhotra, N. K. (2005), Introdução à Pesquisa de Marketing. São Paulo: Prentice Hall do Brasil.
- Mattar, F.N. (1996). Pesquisa De Marketing. São Paulo: Atlas.
- Mccarthy, E.J. (1990). Basic Marketing Homewood: Irwin 240. Michael John Harker And John Egan.
- Mcgarry, E.D. Some Functions Of Marketing Reconsidered. In: Cox, R.; Alderson, W. (1950). *Theory Of Marketing* Chicago: Irwin.
- Mckena, Regis (1992). Marketing De Relacionamento: Estratégias Bem-Sucedidas Para A Era Do Cliente. 9ª Ed. Rio De Janeiro: Campus.
- Mckenna, R (1996). Marketing De Relacionamento: Estratégias Bem-Sucedida Para A Era Do Cliente. Traduzido Por Outras Palavras Consultoria Lingüística E Serviços De Informática. Rio De Janeiro: Campus.
- Neves, Marco Fava (2008). Uma Proposta para Construção de Métodos de Planejamento e Gestão (Seqüência de Passos) nos Agronegócios. In: XXXII Encontro da ANPAD.

- Olbrzymek, Juliana Regiani; Olbrzymek, Marilda Regiani; Bretzke, Renato Osvaldo. (2005). Marketing De Relacionamento: Grandes Projetos Não Envolvem Somente Tecnologia. In: Agathos: Revista Científica Da Assevim, Ano 1, Edição 001, Outubro.
- O'malley, L.; Patterson, M. Vanishing. (1998) Point: The Mix Management Paradigm Re-Viewed. Journal Of Marketing Management. Vol.14 Pp 829 – 851.
- Ribeiro, Áurea; Cobra, Marcos. (2000). Marketing: Magia E Sedução. São Paulo: Cobra.
- Severino, A.J (1993). Metodologia do Trabalho Científico. 19.ed. São Paulo: Cortez.
- Sheth, J. N.; Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. International Business Review, [S.l.], v. 4, n. 4,p. 471-481
- Takala, T.; Uusitalo (1996). O. Na Alternative View Of Relationship Marketing: A Framework For Ethical Analysis. European Journal Of Marketing. Vol. 30. Nº. 2.
- Thomas, B (1976). The Characteristics Of A Marketing Relationship. Quarterly Review Of Marketing, Vol. 2.
- Tofoli, Eduardo Teraoka; Tofoli, Irso; Santos, André Ricardo Ponce Dos. (2006). Estratégia Do Marketing De Relacionamento Em Empresa Orientada Para O Mercado Na Conquista De Uma Maior Participação Do Mercado, In: Iv Simpósio De Gestão E Estratégia Em Negócios, Seropédica, RJ, Brasil, Setembro.
- Vergara, S. C. (2005). Métodos De Pesquisa Em Administração. São Paulo: Atlas.
- Waterschoot, W; Van Den, Bulte (1992). The 4p Classification Of The Marketing Mix Revisited, Journal Of Marketing: Vol. 56, P.83-93, October.
- Whiteley, R. (1996). A empresa totalmente voltada para o cliente, Rio de Janeiro: Campus.
- Yamashita, Sandra Sayuri; Gouvêa, Maria Aparecida. (2004). Impactos e Implicações da Internet sobre o Marketing de Relacionamento. In: Enanpad.