



Endomarketing: um estudo em uma Rede de Postos de Serviços

Daniel Hank Miri, Cassiane Chais, Paula Patrícia Ganzer, Juliana Matte, Pelayo Munhoz Olea

RESUMO

O *endomarketing* consiste em facilitar a divulgação e promover o conhecimento dos funcionários sobre planejamento estratégico, ações de vendas, objetivos e demais assuntos pertinentes das organizações. Neste artigo, o *endomarketing* está apresentado com citações de diversos autores e estruturado conforme os aspectos verificados na realidade das empresas, após a sua diferenciação do *marketing*. O propósito desta pesquisa foi analisar as ações e os resultados do *endomarketing* em uma rede de postos de serviços apesar das diferenças de segmentos desta empresa e das características econômicas e culturais das suas regiões de atuação. A Sim Rede de Postos foi o campo de estudo desta pesquisa, distribuída nos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, a qual possui um variado conjunto de cargos e funções em sua estrutura. Neste contexto, uma entrevista semiestruturada aplicada com seis funcionários compôs a pesquisa qualitativa que proporcionou o entendimento sobre a realidade organizacional em relação aos objetivos deste estudo. Os resultados desta pesquisa mostraram como o *endomarketing* atua em uma rede de postos de serviços, com as características dos seus canais e ações e com propostas de melhorias apontadas pelos entrevistados.

Palavras-chave: *Endomarketing*. Postos de Serviços. Comunicação. *Marketing*.

1 INTRODUÇÃO

Segundo Costa (2014, p. 53), *endomarketing* “é um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo [...]”. O que demonstra a sua importância estratégica, e por englobar várias áreas de uma empresa em torno de um objetivo. Estes aspectos favorecem a importância do *endomarketing* para promover as estratégias, as metas e os objetivos em uma empresa.

O *marketing* interno nas organizações em rede é mais complexo do que em uma hierarquia simples. Não somente a equipe de trabalho deve ser alcançada, mas todos os envolvidos na rede total de uma empresa. O *endomarketing* surgiu do *marketing* de serviços, devido à necessidade para se chegar ao pessoal de linha de frente que tem o relacionamento com o cliente (GUMMESSON, 2010).

Empresas com muitos pontos de atendimento, em cidades diferentes e de abrangência estadual, precisam focar na comunicação interna para tentar reduzir estas distâncias. Geralmente os clientes têm contato com mais de um colaborador, e diante de um questionamento, é importante que a empresa e seus funcionários tenham o mesmo discurso (POLLI, 2015).

Este artigo apresenta uma pesquisa acadêmica sobre o processo de *endomarketing* em uma rede de postos de serviços. Na sequência segue o referencial teórico sobre *endomarketing* como uma forma de oferecer meios que favoreçam a comunicação entre os funcionários, setores de trabalho e principalmente, entre empresa e colaboradores. Conceitos, importância, relação com a qualidade em serviços, os aspectos envolvidos, os instrumentos, a avaliação e os resultados do *endomarketing* serão descritos.

Diversas são as formas possíveis de aplicação do *endomarketing* numa organização. Esta análise proporcionou o entendimento de como uma empresa com as peculiaridades já



citadas consegue realizar o seu processo do *endomarketing*. A Sim Rede de Postos, com sua sede administrativa e 117 unidades de atuação na área de serviços, foi o campo de investigação para a pesquisa proposta.

A metodologia de pesquisa trata do delineamento, dos participantes do estudo, da coleta de dados e do processo de análise destes dados. Os procedimentos gerais para o desenvolvimento da pesquisa de campo. Vale destacar, que foi aplicado o estudo qualitativo, com a sua descrição durante esta parte.

No desenvolvimento e análise dos resultados está apresentado como foi realizado a coleta e organização dos dados da pesquisa. As considerações finais com as limitações do estudo e as propostas de estudos futuros encerram este artigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING E ENDOMARKETING

De acordo com Bekin (2004) *marketing* é um conjunto de ações que envolvem concepção, produção, fixação de preço, promoção e distribuição de produtos ou serviços com a meta de alcançar as necessidades e expectativas dos clientes. O *endomarketing* tem origem da noção do mercado interno de funcionários e da necessidade do profissional de *marketing* garantir que os funcionários entendam e aceitem os projetos de *marketing* externo antes que estes sejam lançados no mercado externo formado pelos clientes.

Endomarketing é um conjunto de ações de *marketing* institucional voltadas para o público interno. O prefixo “endo”, de origem grega, significa “movimento para dentro”. Estas ações de comunicação à empresa servem para consolidar sua imagem perante os funcionários e seus familiares (MATOS, 2014).

O grupo de funcionários é um mercado interno e este mercado deve ser alcançado para que esteja preparado para o contato externo com o cliente. O *marketing* interno eficiente é um precedente do *marketing* externo eficiente. O objetivo principal do *endomarketing* é criar relacionamentos entre a gerência e os funcionários e entre as funções (GUMMESSON, 2010).

Estimulado pelo *endomarketing*, percebe-se a necessidade de focar a estrutura organizacional com a cultura de serviços. Esta ação é uma resposta à realidade cada vez mais presente de grande concorrência e instabilidades nos mercados, priorizando o desempenho na área de serviços que é a mais crescente (BEKIN, 2004). O *endomarketing* é um processo contínuo e que o principal objetivo de sua estratégia é a melhora da mentalidade de serviço e a compreensão quanto ao cliente (GRÖNROOS, 2004).

Para Barth e Negri (2012) o *endomarketing* é uma ferramenta importante que resulta na transparência e facilita o entendimento das metas e objetivos numa empresa. Promove um processo de trocas dentro das empresas, com a interação entre as partes envolvidas. Os autores mostram o benefício do *endomarketing* na facilitação dos processos internos e na disseminação das estratégias do negócio.

As organizações precisam entender é que o *endomarketing* é uma ferramenta tão importante quanto o *marketing*, já que a mesma também é um processo gerencial, cíclico e contínuo, podendo assim garantir a motivação dos funcionários a partir de estratégias específicas de gestão que se alinham aos objetivos da empresa (SANTOS; ALMEIDA; FEITOSA, 2015).

A comunicação interna é o meio que vai permitir que a administração torne comuns mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover e agrupar os membros de uma organização (MATOS, 2014). Oliveira, Aquino e Silva (2015) relacionam



os processos administrados pela gestão de recursos humanos, remetendo uma comunicação objetiva e orientada as estratégias da empresa junto aos colaboradores, com intuito dos mesmos se comprometerem com a organização, para um processo de trabalho de qualidade.

A integração entre pessoas é decorrente de um bom processo de informações, quanto mais o funcionário sabe sobre a realidade da empresa mais ele se sentirá aproximado e integrado (BRUM, 2012). O cliente interno também precisa ser escutado e obter a qualificação necessária para ter condições de repassar ao cliente externo tudo que a empresa possui de melhor e que está aprimorando em termos de processos, de produtos ou serviços (SANTOS; ALMEIDA; FEITOSA, 2015).

Já o líder tem um papel estratégico no processo de informação, mesmo com os mais variados e abrangentes canais e ações de *endomarketing* desenvolvidos numa empresa. As lideranças devem ter uma atuação fundamental na conjuntura do *endomarketing*, transmitindo uma informação objetiva e de fácil entendimento (BRUM, 2005).

Segundo Miranda, Santos e Mendes (2009), para que os funcionários sintam-se parte integrante da organização é necessária à existência de uma cultura organizacional em que todos entendam a sua verdadeira função e com liberdade para desempenhá-la. A comunicação é fundamental para buscar a proposta anteriormente citada, sendo o *endomarketing* e suas ações, promotores da cultura, das estratégias e até mesmo de simples orientações de trabalho.

Conforme Oliveira, Aquino e Silva (2015), ao buscar a vantagem competitiva, as empresas focam seus esforços na orientação estratégica de seus funcionários, orientando e treinando com o intuito de promover a visão e a missão da empresa, sendo ações estimulantes através da comunicação interna para visar o cliente externo.

A pesquisa de clima organizacional é importante para a aplicação dos canais e programas de *endomarketing* numa empresa. Esta pesquisa é um instrumento de coleta de dados objetiva e criteriosa, verificando melhorias durante o processo de trabalho. Este é o momento das áreas de *marketing* e RH fazerem a investigação dos problemas que ocorrem no *endomarketing* para a correção das falhas (TESCARO, 2010).

O treinamento também exerce um papel-chave no desenvolvimento dos fundamentos de *endomarketing*. Para o desempenho das funções, os funcionários precisam do tipo e do nível certo de treinamento, contribuindo para a redução das incertezas em suas funções e para atender as necessidades dos clientes da empresa com eficiência (BEKIN, 2004).

2.1.1 Programas e instrumentos de *endomarketing*

As práticas de *endomarketing* devem compreender os diferentes aspectos: canais de comunicação interna; disseminação e fortalecimento da cultura empresarial; captação e seleção de funcionários; reconhecimento e recompensa (SPILLER, 2011 apud POLLI, 2015).

Brum (2003, p. 20), cita que “um programa de *endomarketing* não deve ter apenas canais e instrumentos informativos, mas também ações de incentivo ao relacionamento, que são oportunidades de aproximação e de abertura entre as pessoas”. As ações de *endomarketing* passam a ser compostas por campanhas dedicadas ao público interno, envolvendo muitos fatores como comunicação, estímulos, incentivos e engajamento. Desta forma, o programa de *endomarketing* produzirá resultados, utilizando os mais variados componentes de comunicação e relacionamento existentes numa organização (BEKIN, 2004).

O programa de *endomarketing* é a forma encontrada pelas organizações para valorizar e dar visibilidade à informação e consolidar a liderança como o principal caminho para disseminar a informação. Este projeto é composto por canais, instrumentos e ações com foco na relação gestor e subordinado, afinal, é no setor de trabalho em específico que a comunicação interna acontece (BRUM, 2005).



2.1.2 Avaliação e resultados do *endomarketing*

Nas palavras de Bekin (2004, p. 110), “a avaliação de um programa de *endomarketing* é uma espécie de *check-up* de um novo processo organizacional que traz para a empresa a noção e a prática de tratar seus funcionários como clientes internos”. Com a avaliação, possíveis equívocos durante o processo de *endomarketing* podem ser reparados e melhorados continuamente.

O profissional da área deve identificar a medição destes indicadores e apresentar os resultados. O desempenho medido não é apenas visando à satisfação dos funcionários, mas também os efeitos causados pela comunicação em suas diferentes dimensões de empresa, gestor, grupo e indivíduo. Os indicadores diretos são elencados no processo, na estrutura, motivação, e produto, e os indiretos são nos resultados do negócio, nos resultados da gestão e nas lideranças (COSTA, 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em sua estrutura, esta pesquisa tem natureza qualitativa com nível exploratório através de entrevista semiestruturada, sendo criado um roteiro para tal. A entrevista emprega uma técnica de investigação. São formuladas perguntas ao investigado com o objetivo de adquirir dados interessantes à investigação (KLEIN et al., 2015).

Segundo Cervo e Bervian (2002), o nível exploratório busca definir os objetivos e mais informações sobre um determinado assunto de estudo. Através de descrições claras de uma situação, a intenção é entender as relações entre os componentes percebidos no estudo ou obter novas percepções e ideias.

Segundo Klein et al. (2015, p. 52), nas “pesquisas de orientação qualitativa, fala-se em sujeitos ou participantes e unidades de análise, que em geral não são selecionados por amostragem estatística e, sim, por serem que estão mais próximos ou envolvidos com o fenômeno que está sendo pesquisado”. O objetivo desta pesquisa foi descrever o que deve estar de acordo com a realidade vivenciada por seus participantes.

No entendimento de Cooper e Schindler (2011), começa com algumas questões específicas e depois segue a exposição do participante com as investigações do entrevistador. Este entrevistador é o pesquisador qualitativo que trabalha na tentativa em se aprofundar na causa a ser estudada, buscando dados para uma descrição detalhada dos fatos.

A análise de conteúdo é um processo metódico para agrupar e extrair conclusões de um texto. Ela pode ser usada para as formas escrita, de áudio, e vídeo. Esta análise evita a percepção seletiva de conteúdo, assegura a confiabilidade da pesquisa e ajusta-se aos *softwares* de pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2011). A realização de seis entrevistas e a sua análise proporcionou o alcance do ponto de saturação teórica da pesquisa. É o momento que a interpretação de dados não atingem mais um novo conhecimento (FLICK, 2013).

A Sim Rede de Postos possui mais de 2.000 funcionários, localizados em quarenta municípios nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Desde a sua fundação em 12 de outubro de 1985, a sede administrativa da empresa sempre esteve localizada em Flores da Cunha - RS, partindo daí suas orientações, estratégias e metas. Em 2012 houve a mudança da marca “Ditrento” para “Sim”, complementando o reposicionamento estratégico da empresa iniciado em 2008 (MANUAL DE INTEGRAÇÃO, 2016).

A pesquisa de campo foi desenvolvida nesta empresa, atualmente a maior rede de postos de serviços do Brasil e maior rede de postos de bandeira BR. São 117 postos de combustíveis de rodovia ou cidade e 5 restaurantes paradoro, que estão localizados junto aos



postos de rodovia. Possuem também postos das marcas *Shell*, Ipiranga e de bandeira própria em 3 unidades (MANUAL DE INTEGRAÇÃO, 2016).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DO PROCESSO DE *ENDOMARKETING*

A coleta de dados através da pesquisa qualitativa ocorreu durante o mês de abril de 2017 com a aplicação de seis entrevistas semiestruturadas na sede administrativa, e nas unidades operacionais das regiões serrana do RS e metropolitana de Porto Alegre. Antes da aplicação das entrevistas foi realizado um pré-teste para ajustes e validação do questionário. Optou-se na entrevista por funcionários com no mínimo dois anos de atividades na empresa e atuantes em cargos de nível médio.

Após a finalização de cada entrevista, foi realizada a transcrição das mesmas através do editor de texto *Word*®. Cada entrevistado é apresentado através de uma sigla para preservar o sigilo de sua identidade e informações. Os resultados proporcionados pela pesquisa são demonstrados segundo a análise do *software* Nvivo 11®, relacionados à fundamentação teórica do assunto e aos objetivos propostos. Segue o Quadro 1 com os dados que descrevem o perfil de cada entrevistado.

Quadro 1 - Descrição dos atores e suas entrevistas

	Cargo	Sigla	Data	Tempo	Páginas Transcritas	Tempo de empresa
Entrevistado 1	Gerente de unidade	GU 1	01/04/17	39 minutos	11 páginas	4 anos
Entrevistado 2	Gerente de unidade	GU 2	01/04/17	42 minutos	10 páginas	3 anos e meio
Entrevistado 3	Caixa administrativo	CA 1	15/04/17	43 minutos	9 páginas	3 anos
Entrevistado 4	Caixa administrativo	CA 2	15/04/17	40 minutos	9 páginas	2 anos e 7 meses
Entrevistado 5	Analista administrativo	ADM 1	23/04/17	26 minutos	8 páginas	8 anos
Entrevistado 6	Gerente de unidade	GU 3	29/04/17	28 minutos	9 páginas	5 anos

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

O entrevistado (a) ADM 1 descreveu da seguinte forma o processo de *endomarketing* da empresa: “não existe uma pessoa em específico que cuide do *endomarketing* na empresa [...], então algumas pessoas do RH e do *marketing*, elas se envolvem mais para definir algumas ações, atualizando os programas internos”. Costa (2015) entende que é irrelevante escolher um setor específico para a gestão do *endomarketing*. O que deve haver é a área ter um responsável em específico, mas que o RH, pela proximidade do funcionário, e o *marketing*, pela maior qualidade de soluções, devem estar integrados. O entrevistado (a) GU 1 cita melhoras da atuação do *endomarketing*: “eu acho que esta parte do *endomarketing* ela é bem feita, a gente melhorou bastante, [...], a revista “Agora Sim”, por exemplo, não comunicava tantas coisas [...]”.

Bekin (2004) aponta que um programa eficiente de *endomarketing* deve se adequar a realidade da empresa. Assim, o entrevistado (a) GU 2 descreve: “eu acredito que são sim, pois



entendem a nossa necessidade e nos suprem de informações”. O entrevistado (a) CA 2 elogia, mas aponta um exemplo de falha no processo: “eu acredito que conseguem sim, (os setores de RH e *marketing*) promovem bem o *endomarketing*. Falhas existem, eu acredito que às vezes a atualização destas informações, nos *e-mails*, a gente fica meio que desatualizada um pouco e não é repassado pra unidade”.

Os funcionários formam um primeiro mercado para a empresa promover seus produtos ou serviços, o cliente interno. Devem-se considerar pessoas, funções e setores como clientes para prestar serviços da mesma maneira que para os clientes externos (GRÖNROOS, 2004).

4.1.1 Ações, canais, e programas de *endomarketing*

Em vista do programa de integração, o entrevistado (a) CA 1, indica que “o manual de integração é um dos principais (canais de *endomarketing*), que quando o funcionário entra, é uma forma de passar todos os pontos que a empresa exige. Entrega isso para o funcionário, e ele já entra sabendo como a empresa quer que a gente trabalhe”. O programa de integração consiste em uma atividade necessária, promovendo o conhecimento da empresa e motivando o novo funcionário, que é o novo cliente interno (BEKIN, 2004).

Referente ao informativo por *e-mail*, Brum (2012) salienta a diferenciação entre o *e-mail* e os canais de comunicação, o *e-mail* informativo até pode ser considerado um canal, mas deve ser usado apenas para informações cotidianas. O entrevistado (a) GU 3 menciona sobre este assunto que: “eu acredito que atende a demanda de informação que precisamos, é suficiente não congestionando de muitas informações que não são relevantes [...]”.

O entrevistado (a) CA 2 concorda com a afirmação anterior, porém destaca um problema: “nessa parte dos *e-mails* ela é bem eficiente, [...]. Às vezes entra o desafio de lubrificante e entra o desafio de loja e daí confunde o pessoal, a gente tenta repassar, a gente passa só que eles não conseguem focar, se tem dois desafios eles focam em um só”. Quando a empresa disponibiliza informações em excesso, ela retira o interesse das pessoas por novidades e exige dedicação de tempo, mostrando que o excesso de informação é pior que a escassez (COSTA, 2015).

Em relação ao quadro-mural, o entrevistado (a) ADM 1 descreve a atuação deste canal na sede administrativa, “ele poderia ser implantado na verdade porque nós não temos um quadro-mural. Foi colocado a pouco um quadro na cozinha, mas sem nenhum objetivo. Foi colocado lá, e o pessoal pode escrever o que quiser”.

Para complementar este canal de *endomarketing*, o entrevistado (a) CA 1, indica como acontece em sua unidade: “no quadro a gente coloca tudo que a gente tem que passar pra eles, além do mural, é passado de um a um, tanto que até a própria escala (de folgas) que a gente bota no mural, a gente entrega uma folha pra cada um, [...]. O mural é mais um complemento, se não se lembrar, ele vai ali e consulta o que já foi falado”.

O tradicional quadro-mural já teve sua fase, atualmente é e um canal em desuso que está sendo substituído pelo mural eletrônico (tela de LCD) ou sendo usado como um jornal-mural. Em situações em que o mural é o único meio de comunicação interna de uma empresa, ele deve ser usado como um canal de propaganda interna (COSTA, 2014).

Sobre a revista interna, o entrevistado (a) CA 1, entende que: “a revista “Agora Sim”, que é a nossa revista interna, também é uma forma que eles destacam quem vende mais e isso vai incentivando os próprios colaboradores. Eu acho bastante vantajoso”. A revista é um canal que exige sofisticação gráfica e editorial, que acolhe conteúdos com foco estratégico, de serviço, e com conteúdos diversificados. A sua periodicidade deve ser regular (COSTA, 2014).

Relacionado ao programa interno “Bom Dia Sim”, o entrevistado (a) ADM 1 o



apresenta, inclusive citando a frequência que é realizada na sede administrativa, onde está o seu local de trabalho: “o programa “Bom Dia Sim” surgiu com o intuito de reunir cada setor do administrativo e em cada unidade por algumas horas onde é feita uma interação dos funcionários. [...] Alguns meses devido à “correria”, não é feito ou é feito um pouquinho mais pra frente, em alguns meses não são feitos”.

O entrevistado (a) GU 2 cita como é realizado o programa “Bom Dia Sim” em sua unidade operacional: “é um “Bom Dia” diário em todos os turnos, manhã e tarde, porque nós mensuramos as metas, os resultados, as boas práticas das outras unidades, a gente tem usado muito a ferramenta interna nossa dentro do grupo da área de vinte e poucos postos, então a boa prática que é disseminada no posto”.

É relevante promover a integração entre os funcionários, mas de forma moderada. Ações que possam acontecer em todas as unidades da empresa ao mesmo período e com o mesmo conceito (BRUM, 2012).

As reuniões de áreas operacionais são descritas pelo entrevistado (a) GU 2 da seguinte forma: “as reuniões de área elas mensuram, mostram todos os dias, todos os resultados dos meses anteriores, o que a empresa precisa e é trabalhado um plano de ação para que venha acontecer o resultado melhor no próximo mês”.

Em vista dos eventos e campanhas internas, o entrevistado GU 1 elogia a convenção anual de gerentes realizada na empresa, “a convenção é um negócio muito legal que a gente consegue ter uma visão da empresa que a gente não tem no dia-a-dia, consegue ver coisas que foram feitas durante o ano e o que é mais interessante são as projeções que a gente consegue saber, ter um rumo”. Os eventos e campanhas internas buscam promover informação e a motivação (BRUM, 2012).

O entrevistado (a) ADM 1 aponta as campanhas de *endomarketing* que a empresa pratica: “a empresa tem algumas praticas como promover ações em datas festivas [...], onde o RH junto com o *marketing* organiza a entrega de algumas mensagens, entregam algumas lembranças e também promovem alguns programas de arrecadação de brinquedos, alimentos”. A empresa deve celebrar as datas comemorativas através de seus canais de comunicação interna. Isso não significa apenas entregar cartões e presentes em todas as datas comemorativas, deve haver um critério de escolha e criatividade nas ações (BRUM, 2012).

O assunto mídias sociais, que surgiu ao longo da aplicação da pesquisa, mostrou a sua devida importância no *endomarketing* da empresa. O telefone celular é um meio cada vez mais usado para mensagens rápidas entre os funcionários, com a assimilação positiva por parte da empresa (BRUM, 2012).

Segue como a rede social *Facebook* e o aplicativo *WhatsApp* são utilizados pelos funcionários de uma unidade operacional específica, conforme o entrevistado (a) GU 3: “a questão do *Facebook* atinge com certeza os funcionários porque a maioria dos funcionários acompanham, eles conseguem acompanhar o que acontece na empresa e o que a empresa está divulgando. O *WhatsApp* sim ajuda muito com certeza, eu vou citar por exemplo o grupo de *WhatsApp* que a gente tem aqui na unidade”.

O sistema de categorias é resultado da classificação progressiva dos elementos. Na categorização a posteriori, o título da categoria só é definido no final da operação após a análise exploratória (BARDIN, 2004).

4.1.2 Ferramentas efetivas de *endomarketing*

O entrevistado (a) ADM 1 cita o desenvolvimento do *endomarketing* na sede administrativa: “as ações feitas pela empresa são bem interessantes, elas só precisam ser mais trabalhadas”. Deve-se evidenciar como o *endomarketing* influencia todas as áreas da empresa, entendendo a sua relevância sistêmica para o êxito dos programas desenvolvidos (COSTA,



2014).

O entrevistado (a) GU 1 faz a sua apresentação do processo de *endomarketing*, detalhando a revista interna e o principal programa de treinamento da empresa: “Agora Sim é uma, a convenção de gerentes é outra coisa que também ajuda bastante porque passa tudo que a empresa está projetando para o ano seguinte, as novas ações que vão ser feitas, a questão da “Escola de Gerentes” que também é um negócio novo que veio e que está ajudando bastante como empresa [...]”. Sobre o programa interno “Bom Dia Sim” o entrevistado (a) GU 1 aponta que: “O “Bom Dia Sim”, que é uma coisa que a gente sempre fez e que isso ajuda bastante, pois a gente consegue comunicar os funcionários sobre como foi o mês passado, o que a gente espera pelo mês seguinte e o que passar para eles, algumas coisas para melhorar e também a gente consegue elogiar eles pelo trabalho realizado no mês anterior”.

O entrevistado (a) CA 2 descreve a realidade da comunicação interna relacionado à sua unidade de trabalho: “tem a revista interna para os colaboradores, tem os *e-mails* que funcionam, as promoções também, os desafios diários e agora está funcionando bastante e eu acredito que é isso, o telefone, o *voip* (ramal interno) que a gente se comunica bastante”.

Para uma comunicação interna eficiente é preciso, quanto a seus instrumentos, usar todo o conjunto de comunicação disponível: pessoal, impressa, telefônica e eletrônica. Este conjunto visa gerenciar o relacionamento com os funcionários de modo eficaz (BEKIN, 2004).

O entrevistado (a) CA 1 relaciona o processo de *endomarketing* ao bom desempenho em vendas da unidade operacional: “eu acho que favorece o desempenho porque eles (setores de RH e *marketing*) passam o que precisa e como sempre a gente deixa claro aqui entre os nossos (funcionários), o que depende de nós a gente corre atrás e eu acho que a gente está tendo um bom retorno porque o que depende de lá está funcionando”.

O *endomarketing* é um meio para o desenvolvimento da cultura de serviços, na sua relação com outras atividades internas da empresa. Se a cultura já existe, o *endomarketing* atua na manutenção da mesma, mas com o suporte da direção em relação à gerência (GRÖNROOS, 2004).

4.1.3 O compartilhamento das informações entre os funcionários

O entrevistado (a) GU 3 descreve como são disseminadas as informações sobre os processos e estratégias de trabalho: “(As estratégias) são divulgadas através de reuniões de área e informativos internos nos *e-mails*. O *endomarketing* eu acredito que atua dentro das ferramentas possíveis como nos *e-mails*. [...] Quanto às informações de comunicação, a gente sempre tem um apoio mútuo da sede administrativa e como os gerentes de unidades também”.

O *e-mail* informativo pode ser considerado um canal de comunicação interna, mas deve ser usado somente para informações do cotidiano. Outros conteúdos como gestão, RH, mercado, produtos e outros devem ter seus próprios canais com periodicidade definidas (BRUM, 2012).

O entrevistado (a) GU 1 aponta os problemas verificados nas unidades operacionais: “a questão do *e-mail* interno mesmo, que é direcionado pra nós, mas eu acredito que pode ser melhorado bastante, como eu disse, às vezes, nem nós mesmo como gestores temos acesso a várias informações da empresa, a gente fica sabendo de coisas que acontece na empresa por outros colegas”. As empresas em muitos casos tem se comunicado com elevada quantidade de *e-mails* e de forma burocrática. A comunicação interna tem o desafio de lidar com a falta de interesse por informação pelo funcionário, por isso exige-se o momento e quantidade certa do contato da comunicação interna com o seu alvo (COSTA, 2014).



Sobre a relação entre os setores administrativos e as unidades operacionais, o entrevistado (a) ADM 1 explicou pelo lado da sede administrativa esta relação e por consequência a comunicação interna: “quanto as unidades com a sede administrativa, às vezes fica um pouquinho complicado ainda, eles ficam bastante perdidos, quem faz o que, quanto aos procedimentos, onde neste momento a gente percebe quem passou por um treinamento e entendeu as orientações que foram passadas e isso faz diferença. Eu acredito que de forma geral a gente não tem grandes problemas, mas tem bastante retrabalho quanto a falta de atenção nos processos, principalmente”.

O *endomarketing* é uma maneira para diminuir as diferenças entre os setores ou unidades e a experiência dos funcionários pode ser aliada a novas formas para desafiar as atividades internas que precisam ser modificadas (GUMMESSON, 2010).

O entrevistado (a) GU 1 relata a versão das unidades operacionais sobre esta relação de trabalho: “sobre a área de RH eu acho que ainda falta a gente receber um pouco mais de comunicação sobre a questão de promoção, quem foi promovido, coisas que acontecem internamente na empresa, eu acho que ainda falta a gente receber isso para poder passar para os nossos funcionários”.

A integração é difícil em empresas distribuídas em unidades ou lojas. A diversidade de culturas e realidades prejudicam as ações. Uma das maiores dificuldades do *endomarketing* está na questão geográfica, sendo mais fácil produzir um processo de comunicação quando os clientes internos estão no mesmo local (BRUM, 2010).

Em relação aos aspectos de motivação e liderança, a empresa é responsável pela realização profissional do funcionário, alinhando os objetivos profissionais da pessoa com os objetivos estratégicos da empresa, beneficiando a ambos. Sem foco em resultados, superação de desafios e metas não é possível estar motivado (COSTA, 2014).

O entrevistado (a) GU 2 complementa sobre a “necessidade em transmitir a motivação ao colaborador, aonde ele não tem num futuro próximo a concepção de algum crescimento interno”. Um dos objetivos do *endomarketing* é estabelecer um processo contínuo de motivação do funcionário, com a sua contribuição no desempenho da empresa. Em contrapartida, pode ser necessário à recompensa que está em prêmios, benefícios, aumento salarial, e aperfeiçoamento profissional em cursos ou troca de funções (BEKIN, 2004).

Com relação à liderança, o entrevistado (a) ADM 1 sintetiza este processo ao dizer que “os gerentes trabalhando motivados desenvolvem muito mais os seus funcionários”. Por sua vez, o entrevistado (a) CA 1 menciona o contato com os gerentes de unidade que possui através da “Escola de Gerentes”: “eu acho que assim como estão dando apoio pra mim, eu acredito que crescem os funcionários deles também”.

As lideranças constituem um dos meios para a disseminação das informações em uma empresa. Para o exercício do processo de liderança é essencial a capacidade de comunicação, principalmente a comunicação direta ou face a face (BRUM, 2010).

O entrevistado (a) GU 2 indica a importância do relacionamento entre os gestores proporcionado pelas reuniões de área operacional: “a gente faz a troca de experiências, então o próprio gestor de área, ele nos direciona e dentro das reuniões há convidados, como o gerente de lubrificantes, o gerente comercial, o gerente financeiro e o gerente de RH, onde também nos dão um norte nos outros departamentos que há esta interatividade para a busca do resultado”.

Um programa de treinamento e desenvolvimento dentro do processo de *endomarketing* tem tipos de tarefas específicas. A percepção da estratégia de serviço, a promoção de atitudes favoráveis destas estratégias, e a capacidades de comunicações, vendas e serviços, formam estas tarefas (GRÖNROOS, 2004).

O entrevistado (a) ADM 1 indica a importância dos treinamentos nos aspectos de



motivação e a disseminação de informações: “eu acredito que sim, até mesmo eu, quando a gente vai num treinamento, a gente volta renovada desse treinamento então é bastante válido este treinamento que é feito. A gente tem uma visão, às vezes de coisas que a gente não sabia como oferecer, então é mais fácil não oferecer do que oferecer errado, estes treinamentos ajudam pra isso”. No contexto organizacional, a motivação são as razões que levam o funcionário a realizar um trabalho, por consequência, o engajamento é o esforço para terminar um trabalho bem feito (COSTA, 2015).

Por outro lado, são citados problemas da área de treinamentos pelo entrevistado (a) GU 1: “a gente tem a escola, o ônibus-escola que faz estes treinamentos, mas como a empresa por ser bastante grande, às vezes, ela ainda tem muito a melhorar porque ainda falha bastante nesta questão de treinamento e informação que poderia ser passado sobre a escola para os funcionários que hoje não é passado assim tão claro”.

O treinamento para ser válido e bem executado não pode se restringir ao nível operacional (técnicas de trabalho) ou aos conteúdos (assuntos específicos), os componentes atitudes e envolvimento devem ser reforçados. A demanda de treinamentos tem que ser reconhecida pelo funcionário para o seu crescimento profissional e pela empresa para conscientizá-lo na participação dos treinamentos (BEKIN, 2004).

O entrevistado (a) ADM 1 mostra a realidade do *feedback* e da avaliação de desempenho na sede administrativa da empresa: “uma ação que eu vejo em outras empresas que poderiam agregar a nossa é a avaliação de desempenho, eu acho muito importante, um *feedback* é fundamental e isso não acontece [...]”. Os gestores brasileiros possuem dificuldade na comunicação direta, o que causa a incapacidade de avaliar o desempenho e a transmitir suas impressões, o *feedback* (COSTA, 2015).

Já o entrevistado (a) GU 3 apresenta como é feito em uma unidade operacional: “o GA (Gerente de Área) mais ou menos uma vez por mês ele passa um *feedback* do meu trabalho, como que está sendo, como está sendo a unidade, e que eu preciso fazer para melhorar da mesma forma eu aplico com meus funcionários [...] referente a avaliação de desempenho eu só faço com os meus funcionários a experiência e claro a gente sempre conversa semanalmente como está as metas de cada um e como está o trabalho de cada um, é isso que é feito”.

Os gerentes são essenciais no processo de informação e *feedback*. Eles são responsáveis em favorecer que assuntos relacionados a serviços e clientes sejam levantados e discutidos conforme diálogos internos que promovam o relacionamento (GRÖNROOS, 2004).

4.1.4 Novas ferramentas de *endomarketing* para a empresa

4.1.4.1 Comunicação interna

O entrevistado (a) ADM 1 propõe encontros visando à disseminação das informações, neste caso na sede administrativa: “programar alguns encontros para debater assuntos importantes e pertinentes com todos estarem a par dos acontecimentos”. Por outro lado, o entrevistado (a) GU 2 cita a escassez e a importância de um trabalho focado nas unidades operacionais: “haveria a necessidade de termos palestras, treinamentos com especialistas em vendas, especialistas em motivação, porque num determinado momento a gente se sente órfão de algo porque nós demandamos muito [...]”.

A proposta do *endomarketing* é estratégica para contribuir decisivamente na formação de um ambiente empresarial proveitoso no conhecimento e nos valores compartilhados para todos (BEKIN, 2004).

Novos canais específicos de comunicação interna são registrados. O entrevistado (a)



GU 1 comenta que: “eu acredito que ainda a empresa poderia criar um tipo de um portal de comunicação dos funcionários, tem algumas outras empresas que tem um computador disponível pra que tenham um portal de acesso pra cada funcionário, onde eles conseguem entrar lá, e se conectam e entendem tudo o que está acontecendo dentro da empresa”.

Intranet e portal são canais diferentes, mas na prática muito semelhantes. Os *sites* internos funcionam como estrutura de mídia para anúncios e propagandas internas. Para se tornar um canal efetivo é necessária a sua constante atualização e que os funcionários frequentem o *site* (COSTA, 2014). A *intranet* é um canal diferenciado e como a própria tecnologia, é favorável quando usada de maneira construtiva (GUMMESSON, 2010).

O entrevistado (a) CA 2 descreve uma rádio interna atuando nas unidades operacionais: “eu acho que nós poderíamos ter uma rádio interna, passando nos postos [...] seria interessante repassando as informações que um frentista não teria por não ter acesso a *e-mail*, tem algumas coisas que só vai saber se o gerente passar pra eles ou se o (operador de) caixa receber”. As rádios corporativas são fortes e eficazes quando atuam em locais de trabalho com grande concentração de pessoas e para públicos com nível de formação pouco elevados (COSTA, 2014).

O entrevistado (a) ADM 1 recomenda para a sede administrativa que: “poderíamos criar um mural interativo, onde possa deixar mensagem, os aniversariantes, um quadro com o absentismo mensal, de uma forma mais organizada. [...] Um quadro interativo, com informações, com coisas interessantes e pertinentes pra nós também”. Os funcionários precisam estar atualizados sobre os objetivos e as informações da empresa, um painel de resultados ou de gestão promove a integração entre os setores com as informações compartilhadas (BRUM, 2012).

Em relação à revista interna são propostas mais melhorias, agora pelo entrevistado (a) ADM 1: “Um ponto a ser melhorado seria a formatação dela, do conteúdo das matérias, colocar mais coisas diferenciadas, abrir espaço para cada setor passar uma informação que ache pertinente, ou alguma curiosidade, uma mensagem”.

A revista interna deve ser mensal ou bimestral, sendo a qualidade, criatividade e identidade, os principais fatores para o seu sucesso. O funcionário deve estar sempre em destaque, participando como fonte de informação ou sendo entrevistado (BRUM, 2010).

4.1.4.2 Outros canais e ações

O entrevistado (a) ADM 1 descreve a necessidade estabelecer métodos que podem auxiliar o processo de comunicação na empresa: “[...] um *feedback* é fundamental e isso não acontece, anuais ou semestrais, daqui um pouco tem a necessidade de ser semestral pra algumas pessoas e pra outras pessoas anuais”. O entrevistado (a) ADM 1 também lembra para a implantação de “uma pesquisa de clima (organizacional) bem feita [...]”.

O *feedback* ou qualquer avaliação disponível é o que vai promover um melhor resultado da empresa com os clientes. O *feedback*, por fazer parte das atividades da gerência, atua no processo de comunicação gerando uma rede de interatividade entre os setores com engajamento e informações (BEKIN, 2004).

Eventos como uma confraternização anual ou uma versão regionalizada para os funcionários operacionais da convenção anual de vendas são destacadas respectivamente: “algum evento em que todos os funcionários podem estar presentes, daqui a pouco uma festa de confraternização anual, propor algo em que todos possam estar juntos, se conhecendo melhor” (ADM 1). “Poderia ter também uma convenção regional, eu acho que juntar este pessoal, pessoas de vários postos da região, seria interessante, o pessoal se conhecer, uma confraternização que fosse anual, eu acho que o pessoal iria esperar esta data, assim como eu vejo hoje que esperam a convenção anual e o funcionário também esperaria pra ver se vai ter



mudança [...]” (CA 2).

A informação, se bem desenvolvida pela empresa pode gerar um conhecimento importante, que aplicado no programa de integração propicia resultados positivos. As empresas devem investir em eventos, porém por necessitar de investimento, devem ser aproveitadas para a transmissão de mensagens positivas que acarretem resultados para os funcionários e para a empresa (BRUM, 2010).

Mais ações são apontadas, entre elas algo para motivar e reconhecer o desempenho dos funcionários. O entrevistado (a) GU 2 diz que: “haveria a necessidade de algo simples como um troféu, um *bottom* no crachá para o melhor atendimento do mês, um mural na matriz (sede administrativa) aonde a gente poderia tirar uma foto com o presidente ou algo neste sentido para enaltecer e destacar mais o colaborador”.

O *marketing* de incentivos permite que a meta ao ser atingida proporcione aos envolvidos alguma recompensa, seja a realização de algum “sonho”, participação em campanhas de *endomarketing*, troféus, e brindes coerentes com a campanha realizada (BRUM, 2012).

Também o entrevistado (a) GU 2 descreve uma complementação ao programa de integração: “um vídeo institucional para que a gente consiga repassar uma coisa de meia hora ou quarenta minutos demonstrando as áreas que a empresa tem, as funções que a empresa exerce, as funções sociais, as funções de cada departamento e a própria função da unidade, a própria atividade que a pessoa venha a exercer.

Na área de treinamentos são recomendadas melhorias nas ações já existentes: “deveria ter um treinamento específico, do “tipo” eu tenho um funcionário que ele é multiplicador e daí cada semana ele vai numa unidade e ele vai treinar os (operadores de) caixas, ele vai treinar os frentistas, ele vai treinar os atendentes e eu acredito que desta forma, que a gente teria um padrão de atendimento muito melhor que a gente tem hoje” (GU 1).

O treinamento e desenvolvimento são importantes, em muitas situações, como um fator fundamental de um programa de *endomarketing*. Promovem o conhecimento e o entendimento do conteúdo das estratégias de serviços, por isso os programas de treinamentos devem incluir elementos que focam o tratamento correto tanto de funcionário quanto de clientes (GRÖNROOS, 2004).

Para concluir a descrição dos resultados, as mídias sociais estão mais uma vez indicadas no processo de *endomarketing*, com a seguinte sugestão do entrevistado (a) GU 1: “a gente deveria, quem sabe, instigar mais os funcionários porque não é todo mundo que participa destas redes sociais e aí a gente deveria instigar mais eles para que participassem que é um meio hoje dos mais fáceis da gente comunicar às coisas que estão acontecendo na empresa porque é uma coisa que todo mundo acessa todo dia”.

As redes sociais sendo usadas para fazer a comunicação interna é uma realidade cada vez mais presente nas empresas. Mesmo que seja proibida no horário de trabalho a maioria dos funcionários acessa com recursos próprios ou até mesmo no horário de intervalo. Algumas empresas já usam as redes sociais para a comunicação interna ou criam redes sociais internas para compartilhar informações com os funcionários (COSTA, 2015).

4.2 ANÁLISE DOS DADOS POR MEIO DO *SOFTWARE*

Nesta etapa da análise foi utilizado o *software* Nvivo 11®. Com a codificação de nós criados por meio dos objetivos propostos e da fundamentação teórica, cada entrevista foi analisada e dividida na estrutura de nós. A codificação teórica de Flick (2013) possibilitou a categorização dos assuntos e a sua divisão em subcategorias, com as suas etapas de codificação: aberta, axial, e seletiva.



Na codificação aberta, constatou-se uma categoria que é o “*endomarketing*”, assunto principal desta pesquisa. Ele está segmentado em “aspectos relacionados”, “programas de *endomarketing*” e “qualidade em serviços” que constituem a codificação axial. A codificação seletiva está nas subcategorias da codificação axial.

A categoria aspectos relacionados está dividida em “liderança e motivação”, “processos e estratégias”, e “treinamentos”. Já a categoria “programas de *endomarketing*” tem os nós “comunicação interna” e “outros canais e ações”. “Clientes” e “funcionários” são as subcategorias da codificação “qualidade em serviços”. Segundo Grönroos (2004), os funcionários formam o mercado interno que deve ser priorizado.

A codificação seletiva “comunicação interna” possui as seguintes subcategorias: “*e-mails* e murais”, “reuniões”, e “revista interna”; a codificação seletiva “outros canais e ações”, também possuem subcategorias, que são elas: “campanhas internas”, “eventos”, e “mídias sociais”. Segue o Quadro 1 com a estrutura de nós utilizada no *software* e as quantidades de fontes e referências verificadas.

Quadro 2 - Estrutura de nós *software* Nvivo 11®

Nome	Fontes	Referências
<i>Endomarketing</i>	4	4
Aspectos relacionados	3	6
Liderança e motivação	5	19
Processos e estratégias	6	30
Treinamentos	6	24
Programas de <i>endomarketing</i>	6	12
Comunicação interna	5	20
<i>E-mails</i> e murais	5	18
Reuniões	6	24
Revista interna	6	13
Outros canais e ações	6	20
Campanhas internas	6	16
Eventos	5	9
Mídias sociais	6	10
Qualidade em serviços	0	0
Clientes	5	9
Funcionários	4	10

Fonte: extraído do *software* Nvivo 11® (2017).

Os nós referentes a “processos e estratégias”, “treinamentos”, e “reuniões” foram os que tiveram as maiores quantidades de referências. Isso mostra importância destes assuntos, tanto que todas as fontes os citaram. O item “processos e estratégias” é tudo o que envolve a implantação do novo planejamento estratégico, as metas e ações de trabalho, situações muito presentes no cotidiano da empresa.

O *endomarketing* é uma estratégia de liderança nas empresas, com o foco aos bons relacionamentos internos em todos os níveis. Os treinamentos possuem papel fundamental, promovendo o entendimento dos objetivos organizacionais e as habilidades adequadas aos funcionários (GRÖNROOS, 2004).

Com menor quantidade de citações que o item anterior, os “treinamentos”, as reuniões de área e a reunião do “Bom Dia Sim” também atuam fortemente na transmissão das informações nesta empresa. Os nós “liderança e motivação”, “comunicação interna”, “*e-mails*



e murais”, “outros canais e ações”, e “campanhas internas” demonstraram um desempenho variado no *endomarketing* e por consequência a sua importância na empresa. O item “qualidade de serviços” ou “*endomarketing*” foram os menos citados, devido a sua estrutura estar com nós abrangentes e diversificados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A verificação das ações, dos canais e programas de *endomarketing* utilizados pela empresa foi abordada buscando a sua descrição e contexto que estão inseridos. A revista interna “Agora Sim”, formas de reuniões como o “Bom Dia Sim” e a reuniões de áreas operacionais, eventos como a convenção anual de vendas, informativos internos com os *e-mails* e murais, campanhas internas nas datas especiais, e canais de integração, como o programa e o manual de integração, são exemplos deste processo.

Na percepção dos funcionários pesquisados, as ferramentas efetivas de *endomarketing* foram identificadas ao incentivar a descrição das práticas de *endomarketing* e do cotidiano de trabalho.

O processo de *endomarketing* promove o compartilhamento das informações entre os funcionários gerando o entendimento sobre as estratégias e o processo de trabalho, promovendo a relação entre os setores administrativos com as unidades operacionais, programas e campanhas internas, o planejamento estratégico, promovendo também a motivação entre os funcionários, e sendo suporte para as lideranças. Os programas de treinamentos são fundamentais neste processo proporcionando qualificação e por consequência as informações entre os participantes.

O fator negativo é referente à avaliação de desempenho e *feedback*, e a pesquisa de clima organizacional que não praticados formalmente pela empresa. Como foi destacado nos resultados da pesquisa, são ações necessárias que não sendo realizadas, prejudicam o processo de *endomarketing*. O *feedback* é um mecanismo que possibilita a troca de informações sobre o desempenho do funcionário, ao mesmo tempo em que o motiva para buscar melhorias na sua atuação. Já a pesquisa de clima organizacional, promove a medição dos aspectos relacionados ao *endomarketing* e auxiliando nas suas estratégias.

Na realidade pesquisada, foi identificada a dificuldade que a comunicação interna possui em promover as informações nos setores e unidades operacionais. O excesso de *e-mails* no informativo, a falta de um padrão no uso dos quadros-murais, e falhas dos gestores ao transmitir as informações a seus subordinados estão entre os problemas. Estas situações geram como consequência aos funcionários, a desmotivação e a perda do foco nas estratégias e objetivos da empresa.

As ações e canais do processo de *endomarketing* na empresa atuam de forma isolada, o que prejudica o entendimento de sua proposta. O programa “Bom Dia Sim” é aplicado nas unidades, mas nos setores da sede administrativa não é realizado ou o fazem com atraso. A revista interna “Agora Sim” abrange toda a empresa com alguns pontos a serem melhorados e os programas de treinamentos possuem a escassez de ações focadas nas lideranças administrativas e operacionais.

Existe um bom programa de integração, com as reuniões, eventos e campanhas internas atendendo as necessidades de informação. As mídias sociais destacam-se neste processo. Estes canais promovem a comunicação e o relacionamento entre os funcionários, disseminando as informações pela empresa.

O *endomarketing* da empresa é realizado de maneira satisfatória, mas necessita de ajustes em aspectos que priorizem a motivação e o reconhecimento dos funcionários. Os setores de *marketing* e RH devem estar atentos quanto a isso, buscando melhorias no processo existente. Outra necessidade é a estruturação de um completo programa de *endomarketing*



para a empresa com a interdependência das ações e canais disseminando as informações e objetivos por toda a empresa.

Foi evidente ao longo desta pesquisa a baixa adesão de trabalhos científicos do estado do Rio Grande do Sul sobre *endomarketing*, um paradoxo, pois os principais autores do país sobre este tema são deste estado. Dessa forma, este trabalho científico contribui para aproximar ainda mais o tema *endomarketing* do âmbito acadêmico, buscando soluções para a comunicação dentro do ambiente corporativo e visando aumentar a quantidades de pesquisas científicas sobre este tema.

Quanto às limitações da pesquisa, verificou-se a quantidade de entrevistas aplicadas e as regiões de atuação pesquisadas. Não foi possível envolver as unidades operacionais localizadas no estado de Santa Catarina, na região norte do litoral gaúcho e em municípios como Passo Fundo, Camaquã, Pelotas e Rio Grande. No caso dos cargos também não participaram supervisores de restaurantes, gerentes de restaurantes, chefes de pista, supervisores de loja, e gerentes administrativos, portanto, não se pode generalizar os resultados.

Referente às sugestões de pesquisas futuras, alternativas de realização são possíveis no campo estudo aplicado. O processo de *endomarketing* pode ser analisado ao direcionar a algum cargo específico, outro município ou região de atuação, outros setores da sede administrativa, comparando com os resultados obtidos na pesquisa atual. A abordagem de pesquisa pode ser variada, com a utilização de um questionário quantitativo e com a participação de mais funcionários.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARTH, Mauricio; NEGRI, Adriana de. Endomarketing: o desafio de fidelizar o cliente interno. **Revista Temática**, João Pessoa, v. 8, n.1, ago. 2012. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/index.php/tematica/article/view/23853>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando Endomarketing**. 1. ed. Porto Alegre: L&PM, 2003.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Face a face com o Endomarketing**: o papel estratégico das Lideranças no processo da Informação. 1. ed. Porto Alegre: L&PM, 2005.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. 5. ed. São Paulo: Integrare, 2010.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Sorria você trabalha aqui**: 500 insights para endomarketing. 1. ed. São Paulo: Integrare, 2012.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de pesquisa em administração**. Tradução de Iuri Duquia Abreu. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.



COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente**: a empresa pensada de dentro para fora. 2. ed. Porto Alegre: Dublinense, 2014.

COSTA, Daniel. **Não existe gestão sem comunicação**: como conectar endomarketing, liderança e engajamento. 2. ed. Porto Alegre: Dublinense, 2015.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Tradução de Magda Lopes. 1. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamentos e serviços. Tradução de Arlete Simille Marques. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total**. Tradução de Heloisa Fontoura. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

KLEIN, Amarolinda Zanela; SILVA, Lisiane Vasconcellos da Silva; MACHADO, Lisiane; AZEVEDO, Debora. **Metodologia de pesquisa em administração**: uma abordagem prática. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MANUAL DE INTEGRAÇÃO. Flores da Cunha: Ditrento Postos e Logística Ltda, 2016.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação**: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

MIRANDA, Iamar Rodrigues; SANTOS, Maria Pereira; MENDES, Soraia Arruda. O endomarketing como ferramenta estratégica de satisfação do cliente interno nas organizações. *administradores.com.br/artigos/marketing*, 2009. Disponível em: <
<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/>. Acesso em: 02 set. 2016

OLIVEIRA, Ana Aracely; AQUINO, Mayra de Castro; SILVA, Wilian Toneli da. O endomarketing como estratégia na gestão de pessoas: influências de clima e cultura nas organizações. **Revista e3**, Souto, v. 2, n. 1, 2015. Disponível em <
<http://revistae3.com/revista/index.php/revista/article/view/22>>. Acesso em 27 ago. 2016.

POLLI, Shando Waltrick. O endomarketing como ferramenta de relacionamento com o cliente externo. **Caderno de administração – Revista de administração da FEA**, São Paulo, v. 9, n. 1, 2015. Disponível em <
<https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/24720>>. Acesso em 22 out. 2017.

SANTOS, Daniella Maria Lopes dos; ALMEIDA, Yasminy Tássulla Moreira de; FEITOSA, Águida Maria da Veiga. O endomarketing como estratégia de gestão e crescimento organizacional. **Race – Revista da administração**, Maceió, v. 1, n. 1, 2015. Disponível em <
<http://revistas.cesmac.edu.br/index.php/administracao/article/view/507>>. Acesso em: 27 ago. 2016.

TESCARO, Priscila Inês. **Avaliação do impacto da comunicação no endomarketing da empresa de transporte público**: um estudo de caso da Soul. 2010. 15 f. Pós-Graduação de Especialização em Comunicação Estratégica – SENAC/RS, Porto Alegre, 2010.