



## **Estratégias de Marketing Interno: um Estudo de Caso no Varejo de Educação Profissional**

Aléssio Bessa Sarquis, Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo, Rosana da Rosa Portella Tondolo, Osvaldo Almeida Matos

### **RESUMO**

O marketing interno compreende o conjunto de estratégias e ações destinadas a viabilizar no âmbito interno o cumprimento das promessas de marketing da organização. O estudo analisa a utilização de estratégias de marketing interno em uma instituição no varejo de educação profissional no processo de implantação de um novo modelo educacional. Trata-se de estudo exploratório, de abordagem qualitativa, na forma de estudo de caso único, com a aplicação de entrevistas em profundidade e coleta de dados secundários, interpretados pelo método análise de conteúdo qualitativa. Os resultados revelam que as estratégias mais utilizadas são execução de programas de capacitação de funcionários, desenvolvimento de materiais/apostilas de orientação, criação de blog na web e a aplicação de pesquisa interna. Os depoimentos indicam que as estratégias de marketing interno contribuíram para a implantação de novo modelo educacional, mas há insatisfação dos gestores com o marketing interno da instituição.

**Palavras-chave:** Marketing de serviços. Estratégias de marketing. Marketing interno. Instituição de educação profissional.

### **1 INTRODUÇÃO**

No Brasil, o ambiente de negócios requer, cada vez mais, produtividade e competitividade das organizações. Nas últimas décadas, mudanças ocorridas na economia fomentaram transformações no ambiente interno das organizações, incluindo esforços para promover a qualificação e o comprometimento dos funcionários (MUNIZ; CARVALHO, 2013; KREIN, 2014). Alguns exemplos das mudanças na economia são a privatização em alguns setores econômicos, a abertura de mercado à concorrência internacional, a intensificação no uso de estratégias de marketing e a fusões/aquisições de organizações. Conforme Bochi (2011), diante desse cenário, as organizações de serviços estão cada vez mais preocupadas em elevar a competitividade do negócio e investir em funcionários qualificados, comprometidos e que agreguem valor aos serviços.

Os investimentos no relacionamento da organização com o público interno podem contribuir para melhorar a comunicação interna, reduzir os ruídos/conflitos entre áreas funcionais e elevar o comprometimento de gestores e demais funcionários com os clientes (SOARES, 2008). Conforme Grönroos e Ravald (2011), o marketing interno pode contribuir para desenvolver internamente a consciência no cliente, ampliar a compreensão dos gestores no negócio da organização e preparar os funcionários para o padrão de serviços desejado. O marketing interno compreende a filosofia de tratar o público interno como clientes, preocupando-se com satisfação, desenvolvimento, valorização e desempenho dos funcionários (SARQUIS, 2009; KOENIG, 2015).

Ackerman e Schibrowsky (2008) e Ho e Hung (2008) revelaram que o estudo do marketing no contexto da instituição de ensino tem ocorrido em diversos países e que é um tema atual, relevante e de interesse acadêmico. A pesquisa de Hemais, Oliveira e Casotti (2013) mostrou, no entanto, que há poucos estudos sobre marketing interno em organizações de serviços com elevado contato com clientes e com intensa participação dos clientes no



processo de produção/entrega de serviços. O estudo de Dias, Pedron e Henriques (2013) apontou que é necessário olhar para o cliente interno quando da formulação de estratégias orientadas para o cliente externo e que há necessidade de ampliar o conhecimento acadêmico sobre estratégias de marketing interno no setor de instituições de ensino, principalmente no processo de implementação de novos projetos/programas. Ramezanali, Barbosa e Silveira (2014) revelaram que o setor de instituições de ensino enfrenta desafios com o acirramento da concorrência, e necessita elevar a qualidade dos serviços e promover melhorias no modelo de educação da organização. Mund *et al.* (2001) e Scaglione e Piza (2011) apontaram que o serviço de educação é hoje encarado como um produto comercial e que as instituições de ensino precisam de estratégias de marketing para captação de clientes. Esses autores recomendam também a realização de pesquisas no setor para analisar as estratégias de marketing utilizadas, a satisfação do público interno e a contribuição do marketing interno no desempenho da organização.

A **ABS Educação** é uma organização do varejo de educação profissional que oferece cursos de qualificação profissional, técnico e tecnológico, em nível de graduação e pós-graduação, e que há cerca de 10 anos tem implantado um novo modelo educacional (ou modelo pedagógico), considerado como um novo projeto pela organização. Trata-se de uma instituição consolidada no mercado (mais de 60 anos de atuação), que já recebeu inúmeros prêmios/destaques pela sua forma de atuação, e que adota estratégias de marketing interno no relacionamento com funcionários (coordenadores, docentes e pessoal administrativo) e na implantação do novo modelo educacional.

Nesse contexto, o presente estudo assume o seguinte problema de pesquisa: Como estratégias de marketing interno são utilizadas na implantação de modelo educacional no varejo de educação profissional? Assim, o estudo visa analisar a utilização de estratégias de marketing interno em uma instituição de educação profissional na implantação de um modelo educacional. Especificamente, o estudo busca identificar as estratégias de marketing interno utilizadas; verificar a contribuição das estratégias de marketing interno na implantação do modelo educacional; verificar a satisfação de gestores com as estratégias de marketing interno da instituição.

## **2REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1FUNDAMENTOS DE MARKETING PARA SERVIÇOS**

A *American Marketing Association* (AMA, 2015) define serviços como algo substancialmente intangível e desenvolvido para satisfazer necessidades de consumidores-alvo, um produto que não pode ser transportado nem armazenado e cujo processo de produção/entrega requer interação intensa entre prestador de serviço e cliente. Um serviço é também definido como um ato, atividade, ação, esforço, atuação, desempenho ou processo, normalmente de natureza intangível, oferecido à venda na forma de um conjunto de benefícios, sem resultar na propriedade de algo e com o propósito de satisfazer necessidades de clientes (LOVELOCK; GUMMESSON, 2004; SARQUIS, 2009). Serviços são principalmente caracterizados pela intangibilidade do produto, inseparabilidade entre a produção e entrega, variabilidade no desempenho e impossibilidade de produção para estoque (WILSON *et al.*, 2012; WIRTZ; LOVELOCK; CHEW, 2012).

O marketing de serviços não carece de definição específica e diferenciada, pois seus princípios e conceitos básicos são igualmente aplicáveis para bens, serviços, pessoas, lugares, eventos, ideias e organizações (KOTLER; KELLER, 2009). No entanto, em função das



características peculiares dos serviços, o processo de gestão de marketing nas organizações de serviços é mais complexo e diferenciado, quando comparado ao da indústria de bens manufaturados (SARQUIS, 2009; WIRTZ; LOVERLOCK; CHEW, 2012; TSAI, 2014). Nas organizações de serviços, a gestão de marketing requer tarefas/estratégias de marketing interno, externo e interativo (SARQUIS, 2009; ZEITHMAL; BITNER; GREMLER, 2013).

O marketing externo compreende tarefas relacionadas à geração das promessas de serviços aos consumidores e inclui estratégias tradicionais de marketing, desempenhadas geralmente por profissionais especializados (ex: pesquisa de marketing, definição de mercado-alvo, desenvolvimento de novos serviços, estabelecimento de estratégias de preço, comercialização, distribuição, gerenciamento de intermediários, propaganda, promoção de vendas, relações públicas, marketing direto e desenvolvimento de marca). Já o marketing interativo compreende as tarefas de cumprimento das promessas de serviços feitas aos consumidores, geralmente executadas por pessoas não especializadas em marketing (funcionários e clientes externos), e ligadas aos processos de produção e entrega dos serviços (ex: gestão de encontros de serviços, gestão da participação do cliente no processo de execução do serviço, gestão da qualidade dos serviços, gestão das reclamações de clientes, recuperação de falhas dos serviços, gestão da presença de outros clientes no ambiente de serviços e gestão do cenário de serviços). Ao passo que, marketing interno compreende as tarefas destinadas a viabilização do cumprimento das promessas de serviços pelos funcionários e sistemas da organização, incluindo a aplicação de ferramentas de marketing na contratação, treinamento, remuneração, motivação, retenção e avaliação do desempenho de pessoal; implementação de ações voltadas para a melhoria da comunicação interna, desenvolvimento da cultura de serviços e adoção de modelos de liderança para serviços; introdução de novos processos e/ou sistemas adequados às promessas de serviços da organização (SARQUIS, 2009; ZEITHMAL; BITNER; GREMLER, 2013).

Conforme Bansal, Mendelson e Sharma (2001), essas três categorias de tarefas/estratégias de marketing são essenciais nas organizações de serviços. Nos serviços, há elevada interdependência entre os agentes envolvidos no processo de prestação de serviços (gestores, funcionários e clientes) e todos precisam trabalhar juntos nas atividades de planejamento, execução e implementação das estratégias de marketing da organização. Deficiências no desempenho interno das tarefas de marketing externo, interno e interativo podem comprometer o desempenho no mercado, incluindo qualidade/produzividade percebida dos serviços e a satisfação/lealdade dos clientes (CARUANA, 2002; SOUZA; GOSLING; GONÇALVES, 2013).

As organizações que atuam no varejo de serviços necessitam de estratégias de marketing apropriadas. Essas estratégias podem incluir aspectos relacionados à segmentação de mercado, seleção de públicos-alvo, diferenciação competitiva, posicionamento da marca e definições sobre produtos, preços, distribuição, logística, comunicação e vendas da organização (BERRY, 2002; PARENTE; BARKI, 2014; PONTES, 2014). Conforme Brodie, Coviello e Winklhofer (2008), as estratégias de marketing podem agregar valor a produtos/marca da organização e promover a diferenciação competitiva. Estratégias de marketing compreendem, no âmbito deste estudo, os meios ou métodos abrangentes selecionados pela organização para alcançar os objetivos pretendidos e assegurar as vantagens competitivas desejadas (GRAHAM; SAUNDERS; PIERCY, 2008; SARQUIS, 2009). No contexto brasileiro, no âmbito do varejo de serviços, a aplicação de estratégias de marketing tem sido mais necessária em decorrência da internacionalização no setor, da intensificação da



concorrência, da expansão do sistema de franquias, do avanço da tecnologia de informação e do aumento das pressões por qualidade/produktividade nos serviços (SARQUIS, 2009; SARQUIS; IKEDA, 2009).

O estudo de Gomes, Silveira e De Souza (2013) analisou a adoção de planejamento de marketing em instituições de ensino superior no Brasil. O estudo envolveu a aplicação de pesquisa exploratória, descritiva, com abordagens qualitativa e quantitativa, em 42 instituições de ensino superior. Os resultados indicam que, embora as instituições estudadas desenvolvam planos de marketing, há carência de controles e métodos sistemáticos de avaliação dos resultados. Há também pouco uso da identificação de segmentos de mercado e pouco conhecimento sobre estratégias de marketing aplicadas pelos concorrentes. O estudo apontou ainda que apenas 1/3 das instituições pesquisadas adotam planejamento de marketing, com a predominância das universidades privadas. Os resultados estatísticos mostram que há relação entre a formação acadêmica do responsável pela gestão de marketing e a qualidade do planejamento de marketing da organização.

## 2.2 MARKETING INTERNO PARA VAREJO DE SERVIÇOS

Marketing interno tem sido definido como a aplicação de estratégias/ferramentas de marketing dentro da organização e direcionadas para funcionários, executivos e/ou acionistas da organização (BEKIN, 2004). Kotler e Keller (2009) definiram marketing interno como um processo que envolve treinamento, orientação e motivação de gestores e funcionários com propósito de apoiar no atendimento/serviços aos clientes. Sarquis (2009) definiu marketing interno como o desenvolvimento de projetos e ações destinadas à promoção de ideias, disseminação de informações e o desenvolvimento de relacionamentos entre pessoas/áreas funcionais envolvidas no cumprimento das promessas de marketing externo da organização.

De acordo com Grönroos (2007), o marketing interno tem origem no setor de serviços e derivou da percepção de existência do cliente interno nas organizações, e da necessidade de assegurar que estes conheçam e aceitem as estratégias de marketing externo da organização. Ferrell e Hartiline (2014) mencionaram também que o conceito de marketing interno tem origem nas organizações de serviços, mas foi inicialmente aplicado como tática para a conscientização dos funcionários sobre a importância da satisfação dos clientes. Para Hemais, Oliveira e Casotti (2013) o marketing interno surgiu da preocupação das organizações em manter um alto grau de consistência na entrega dos serviços, em termos de qualidade e produtividade, e da percepção da importância do público interno no desempenho da organização.

Marketing interno e gestão de recursos humanos são constructos teóricos diferentes, embora sejam processos organizacionais interligados. Conforme Grönroos (1981) e Sarquis (2009), a gestão de recursos humanos compreende o planejamento, organização, direção e controle dos talentos/recursos humanos da organização. Ao passo que, a gestão de marketing interno compreende o desenvolvimento de programas de marketing dirigidos ao público interno, com a aplicação de métodos/técnicas de recursos humanos (ex: contratação, treinamento, remuneração, motivação) e de marketing (segmentação, comunicação, pesquisa, incentivo e eventos), com propósito de apoiar estratégias/objetivos de marketing externo da organização. Segundo Rafiq e Ahmed (2000), o programa de marketing interno deve, para ser bem sucedido, nascer no nível diretivo da organização e obter o comprometimento do corpo gerencial. E requer também um ambiente interno de confiança e encorajamento dos



funcionários, principalmente aqueles envolvidos diretamente nas estratégias de marketing externo da organização (BOCHI, 2011; SHIH; CHEN; CHEN, 2013).

Dias e Duarte (2010) analisaram a prática de marketing interno no setor de instituição de ensino superior, com estudo exploratório, de cunho quantitativo e aplicação de questionários com clientes internos e externos da organização. Os resultados revelaram baixo nível de conhecimento dos usuários sobre os serviços oferecidos pela instituição, falta de concordância entre os pesquisados sobre a missão da instituição, descaso dos gestores com o ambiente de serviços (estrutura, aparência), necessidade de maior apoio/comprometimento dos gestores nos processos de serviços e necessidade de aprimoramentos no programa de marketing interno da instituição para melhorar a visibilidade interna dos serviços.

O trabalho de Scaglione e Piza (2011) no contexto da instituição de ensino revelou a existência de diversos públicos-alvo de marketing (comunidade, empresas, fornecedores, órgãos públicos, alunos, docentes, mantenedora, direção e funcionários administrativos) e que o marketing deve se envolver com a relação entre alunos e docentes (principalmente no âmbito da sala de aula). O estudo revela que o aluno desempenha um papel relevante na promoção da instituição/marca junto à comunidade (como agente de marketing) e que a instituição deve investir na qualidade dos cursos oferecidos, na contratação de bons professores (e prestadores de serviço), na melhoria da infraestrutura e na conquista da confiança/credibilidade juntos ao público interno. Esses aspectos podem ser desenvolvidos por meio de estratégias/ações de marketing interno apropriadas.

O estudo de Pimenta, Silva e Yokoyama (2011) buscou analisar os fatores-críticos de sucesso na integração entre logística e marketing, por intermédio de estudo de caso múltiplo e entrevistas em profundidade com gestores das organizações pesquisadas. Os resultados indicam que há necessidade de melhorar a interação entre gestores e funcionários das áreas de logística e marketing, e que há elementos facilitadores e dificultadores (inibidores) da integração, incluindo aspectos ligados à estrutura hierárquica, relação de confiança, sinergia pessoal dos gestores, ao trabalho em conjunto, ao compartilhamento de informações e à congruência de objetivos. Sobre esse assunto, Ellinger, Keller e Hansen (2006) e Gimenez e Ventura (2005) apontaram a necessidade de elementos formais (ex: intervenção da alta administração) e informais (ex: relação de confiança entre gestores) para melhorar a integração entre as áreas funcionais da organização. A integração entre funcionários e áreas funcionais é geralmente um dos objetivos dos programas de marketing interno das organizações de varejo/serviços.

Cremonesi *et al.* (2013) investigaram a aplicação de programas de marketing interno em 12 organizações varejistas de produtos orgânicos (redes de supermercados), um trabalho que envolveu estudo de caso múltiplo, coleta de dados primários/secundários e entrevistas em profundidade com dirigentes e funcionários ligados ao programa de marketing interno da organização. O estudo apontou que a maioria das organizações pesquisadas possui programas de marketing interno, que os objetivos são principalmente promover o bem-estar, obter comprometimento interno e melhorar a capacitação dos funcionários. E que as principais estratégias/ações de marketing interno utilizadas são: investimento na qualidade de vida dos funcionários, treinamento/capacitação de pessoal, ações de *merchandising* de produtos para colaboradores, quadro de avisos, jornal/informativo interno, mudanças na cultura organizacional, elaboração de manuais/panfletos e melhorias no clima organizacional.

Por fim, Marson, Mayer e Nogueira (2013) analisaram o processo de comunicação interna em uma organização de serviços, um estudo de caso com entrevistas em profundidade



e levantamento documental. Os resultados apontam que o desempenho das estratégias/ações de marketing interno dependem do adequado planejamento e gerenciamento do processo implantação, e que há necessidade de desenvolver esforços para sensibilização de funcionários e para melhoria da qualidade e eficiência dos serviços.

### 3ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo classifica-se como exploratório, qualitativo, com pesquisa de campo na forma de estudo de caso. Conforme Cooper e Schindler (2011), um estudo exploratório é particularmente útil quando há necessidade de ampliar a compreensão sobre o fenômeno investigado. Já a pesquisa qualitativa é útil quando se deseja analisar de forma aprofundada casos concretos que podem contribuir para o entendimento do fenômeno, partindo de expressões, pessoas e atividades em contextos locais (FLICK, 2009). Enquanto o estudo de caso envolve uma investigação empírica com questões do tipo "como" e "por que" sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre os quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle (YIN, 2005).

O objeto de estudo é uma instituição de educação profissional, sem fins lucrativos, localizada no Estado de Santa Catarina e que, por questão de sigilo, atende neste estudo pelo nome fictício **ABS Educação**. A escolha desse caso deve-se ao fato de ser uma instituição consolidada no mercado (mais de 60 anos de atuação) e que há mais de 10 anos tem implantado um novo modelo de educação e utiliza estratégias/ações de marketing para o público interno. A instituição já recebeu inúmeros prêmios de mercado e acredita-se que possa contribuir para ampliar o conhecimento acadêmico sobre a utilização de estratégias de marketing interno em uma instituição de educação profissional na implantação de um modelo educacional.

A amostra foi constituída pelos gestores de educação (Entrevistado 1), de recursos humanos (Entrevistado 2) e de comunicação/marketing (Entrevistado 3) da instituição, sediados em Florianópolis/SC, e por diretores de escolas da regional Planalto Norte do Estado de Santa Catarina (Entrevistados 4 e 5). Amostra total com 5 entrevistados. Estes profissionais foram selecionados porque são quem melhor dispõem de informações sobre modelo educacional e sobre as estratégias de marketing interno utilizadas. A amostragem é classificada como saturação teórica e seleção por julgamento dos elementos entrevistados (intencionalidade). A coleta de dados foi feita por entrevista pessoal em profundidade, aplicada no ambiente da instituição, gravada e apoiada por roteiro de entrevista semi-estruturado, contendo perguntas abertas (exploratórias e narrativas) e elaborado a partir dos objetivos específicos do estudo e do referencial teórico, como recomendam Saunders, Lewis e Thornhill (2009). O Apêndice A contem o roteiro de entrevista aplicado.

A análise de dados envolveu a aplicação da técnica análise de conteúdo qualitativa com categorização temática, como proposto por Bardin (2002). As categorias de dados e variáveis foram definidas a partir dos objetivos do estudo e do referencial teórico. A análise de conteúdo envolveu a leitura, codificação e agrupados dos dados/depoimentos em categorias temáticas para posterior interpretação e descrição dos resultados. Como parte da análise de dados, os depoimentos dos entrevistados foram transcritos e previamente verificados pelos entrevistados. A verificação foi feita também pela triangulação dos depoimentos das diferentes fontes de informação (diferentes entrevistados e materiais/documentos disponibilizados).



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA ABS EDUCAÇÃO

A ABS Educação é uma instituição de grande porte, de direito privado e sem fins lucrativos, localizada no Estado de Santa Catarina e que atua no ramo de educação profissional. Em 2014, a instituição tinha 55 unidades escolares, distribuídas em oito regionais, 5.081 funcionários, 190 mil alunos e 1.200 laboratórios didáticos/salas de aula, e oferecia cursos de aprendizagem industrial, qualificação profissional, técnico de nível médio e tecnológico em nível de graduação e pós-graduação.

Ao longo de 60 anos, a ABS Educação conquistou várias premiações e destaques no mercado. Por exemplo, o prêmio de 100 melhores empresas para trabalhar por oito anos consecutivos; finalista no Prêmio Nacional de Direitos Humanos em Educação, da Organização dos Estados Ibero-Americanos para a Educação, Ciência e Cultura; finalista do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ); Prêmio Banas de Excelência em Metrologia; medalha de ouro no 41º WorldSkills, em Londres/Inglaterra; Prêmio de Excelência na Gestão da Associação Brasileira de Institutos de Pesquisa Tecnológica (Abipti); marca *Top of Mind* em ensino técnico e profissionalizante no Estado de Santa Catarina.

Há cerca de 10 anos, a ABS Educação tem implantado um novo modelo educacional. Um modelo educacional (ou modelo pedagógico) compreende um conjunto de princípios, normas e políticas relacionados ao método de ensino, recursos didáticos, relação professor-aluno e forma de avaliação político-pedagógico e do processo de aprendizagem dos alunos (MORAES, 2003; FERNANDES e NETO, 2009). O modelo educacional da ABS Educação foi concebido por um grupo de técnicos de diferentes unidades da instituição e sob a orientação das consultorias Instituto Nacional de Empleo (INEM) e Organização Internacional do Trabalho/Centro Interamericano (OIT/CINTERFOR). No processo de implantação desse modelo educacional, a instituição utilizou estratégias/ações de marketing interno, principalmente na capacitação e conscientização de gestores/coordenadores e docentes.

### 4.2 RESULTADOS DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNO

A maioria (3/4) dos gestores entrevistados apontou que na **ABS Educação** a responsabilidade pela gestão do marketing interno é da área Gerência de Pessoas (GEPES), também conhecida como Setor de Recursos Humanos, que fica sediada na regional de Florianópolis/SC e que responde pelas atividades de planejamento e execução das estratégias/ações corporativas da instituição, incluindo as atividades de marketing interno. Os documentos internos revelam que a política interna da instituição é que as ações de marketing interno devem ser solicitadas pelos gestores das unidades/áreas de negócios e executadas pela Gerência de Comunicação e Marketing (COMAR), após devida validação/aprovação pela equipe de analistas de endomarketing (ou ambiência) da GEPES. No entanto, essa atribuição da GEPES parece não estar internamente bem disseminada, pois um dos entrevistados (**Entrevistado 4**) apontou que a responsabilidade pela gestão do marketing interno é da área Comunicação e Marketing (COMAR) da instituição.

Segundo a Gerência de Pessoas (**Entrevistado 2**), na **ABS Educação** o marketing interno visa promover a comunicação interna de políticas, diretrizes e estratégias de mercado da instituição; apoiar na implantação de novos projetos/programas institucionais; elevar a qualidade dos serviços; intensificar o relacionamento com funcionários; assegurar que os



funcionários estejam informados/atualizados sobre os acontecimentos da instituição. Os depoimentos coletados indicam que uma das principais atribuições do marketing interno foi, nos últimos anos, apoiar na implantação do novo modelo educacional da instituição. Abaixo contém alguns depoimentos ilustrativos sobre o assunto.

[...] quem efetivamente responde pela gestão do marketing interno é a área Gestão de Pessoas [...]. As demandas vêm das áreas, por exemplo, a área de educação pode solicitar e encomendar ações de marketing interno à área de Gestão de Pessoas (**Entrevistado 1**, mestre em engenharia de produção, gerente de educação e 19 anos na empresa).

O marketing interno esta sob a responsabilidade da GEPES. Nós recebemos das áreas de negocio/unidades as encomendas do que se quer comunicar, muitas vezes a gente trabalha sob demanda [...] a área diz o que quer comunicar e a gente providencia (**Entrevistado 2**, especialista em administração de recursos humanos, gerente de gestão de pessoas e 19 anos na empresa).

[...] acredito que é a área Comunicação e Marketing (COMAR) é quem responde pelo marketing interno [...] nós já tivemos outro momento que a Gestão de Pessoas fazia uma parte, a outra parte era feito pelo pessoal de marketing, mas no meu entendimento é hoje responsabilidade da COMAR (**Entrevistado 4**, socióloga, diretora de escola e 28 anos na empresa).

Os depoimentos coletados e documentos internos analisados indicam que diferentes estratégias/ações de marketing interno foram utilizadas pela **ABS Educação** no processo de implantação do novo modelo educacional. Essas estratégias/ações envolveram principalmente a execução de programas, seminários e workshops para capacitação de funcionários; a estruturação de materiais/apostilas de orientação; a criação de blog especializado na Internet (diário virtual) com notícias, orientações e materiais sobre o assunto; a aplicação de pesquisa interna para avaliar a aplicação da nova metodologia (modelo de educação).

Na percepção da maioria dos gestores entrevistados (Entrevistados 1, 2 e 3), as estratégias/ações específicas mais relevantes foram: capacitações *in loco* de docentes e coordenadores sobre o modelo educacional, práticas pedagógicas e a sistemática de avaliação; capacitação de multiplicadores para o repasse de conhecimentos para as unidades escolares; estruturação de equipes de apoio pedagógico para todas as unidades/regiões do estado; a criação do programa de consolidação do modelo educacional, denominado “A Educação em Movimento”; a campanha de leitura para colaboradores; os projetos interdisciplinares desenvolvidos segundo as competências profissionais de cada curso; as reuniões de coordenação pedagógica com docentes. Dentre as estratégias mencionadas, algumas ganharam o status de programa e constituíram um conjunto de ações/atividades integradas. Os principais programas mencionados pelos gestores entrevistados são: o Conexão, a Educação em Movimento e a Academia da instituição.

Com relação aos canais de comunicação interna, os depoimentos dos 5 gestores entrevistados apontaram como canais/mídias utilizados os seguintes: intranet corporativa, e-mail marketing institucional, videoconferência, reuniões presenciais, reunião de comunicação estratégica, material impresso (ex: materiais didáticos, panfletos e apostilas), TV interna, *releases* à imprensa (divulgados também internamente), eventos corporativos (ex: olimpíada do conhecimento) e carta pessoal do diretor regional aos colaboradores. Na **ABS Educação**, a intranet corporativa é a rede interna de computadores, utilizada pelos gestores e funcionários, e que divulga ações, iniciativas e estratégias/ações da instituição. O e-mail marketing institucional é uma ferramenta de comunicação utilizada para funcionários (administrativos e





docentes) e que comunica notícias/atualizações rápidas sobre a instituição e campanhas internas. A videoconferência é um sistema interativo de transmissão de imagem/som em circuito fechado pela rede de computadores instalado nas diferentes unidades de ensino, e que é utilizado para reuniões de trabalhos, capacitações corporativas e repasses de informações. A reunião de comunicação estratégica é um canal de comunicação com funcionários, utilizado mensalmente pela direção da escola para comunicar assuntos corporativos estratégicos e socializar estratégias/decisões relevantes. Enquanto a TV interna é o canal que apresenta periodicamente programas estruturados (vídeos de curta duração) destinados aos professores, alunos e administrativos. Abaixo contém alguns depoimentos ilustrativos sobre o assunto.

Pela intranet a gente usa bastante o sistema de vídeo conferência e o e-mail [...] o e-mail marketing. Dependendo do assunto, também mandamos carta direto para pessoas, até para sensibilizar ou uma mensagem com convite. As comunicações estratégicas tem também sido um veículo interessante de comunicação; assim como as reuniões com coordenadores e as reuniões com professores [...]. (**Entrevistado 2**) [...] o e-mail é acessado diariamente por quem é mensalista [...]. Outro canal utilizado são as reuniões, mas se nós fizermos uma reunião durante o horário comercial nós não vamos ter a participação dos profissionais horistas; então para atingirmos os horistas nós precisamos fazer reuniões e geralmente em horário noturno [...] (**Entrevistado 4**).

#### 4.3 RESULTADOS DE SATISFAÇÃO E CONTRIBUIÇÃO DO MARKETING INTERNO

Na percepção da totalidade dos gestores entrevistados, o marketing interno tem papel relevante na **ABS Educação** e contribuiu para a implantação do novo modelo educacional da instituição. Na avaliação geral dos entrevistados, os esforços do marketing interno possibilitaram: despertar o interesse dos funcionários no novo modelo educacional; alinhar a compreensão interna sobre as características do modelo educacional; manter coordenadores e docentes com informações atualizadas sobre o modelo educacional; desenvolver aspectos da cultura organizacional favoráveis ao novo modelo educacional; repassar informações detalhadas do interesse de públicos/unidades educacionais específicas.

Os depoimentos dos **entrevistados 2 e 3** indicam, no entanto, que a **ABS Educação** não dispõe de um modelo de avaliação de resultados das estratégias/ações de marketing interno. Há indícios de que inexistem métricas/indicadores de desempenho e instrumento/metodologia de mensuração dos resultados. Quanto à aderência (eficiência) dos meios/canais de comunicação interna, os depoimentos indicam que a audiência pode ser baixa e que os canais nem sempre atingem o público interno desejado. A audiência tende a ser mais baixa com os docentes (principalmente professores horistas) e que a comunicação é predominantemente dirigida à liderança da instituição (coordenadores de curso e coordenadores pedagógicos), na esperança que estes repassem as informações para os demais funcionários. Os depoimentos indicam também que há insatisfação dos gestores entrevistados com os esforços de marketing interno da instituição. Em geral, os gestores reclamam que o programa de marketing interno não foi adequadamente executado, e que ações/ferramentas de marketing não foram plenamente exploradas. Segundo os **entrevistados 3, 4 e 5**, a instituição precisa também ouvir melhor as necessidades do público interno (especialmente coordenadores e docentes), assim como desenvolver um planejamento de trabalho mais adequado e investir de forma mais contínua e alinhada com as necessidades das unidades escolares/áreas de negócios.

Na percepção do **entrevistado 3**, a **ABS Educação** precisa investir com mais constância em estratégias/ações de marketing interno e elaborar um planejamento para



implantação do modelo educacional com foco no longo prazo, inclusive alinhado com o planejamento estratégico da instituição. Atualmente, esse planejamento é feito quando da elaboração do orçamento anual, mas algumas vezes não é efetuado no ano seguinte. Há também necessidade de campanhas periódicas de marketing interno para relembrar o projeto de educação continuada e a aplicação de pesquisa formal para ouvir docentes, coordenadores e diretores de unidades. Os **entrevistados 2 e 3** avaliam também que a instituição deveria trabalhar melhor o novo modelo educacional no ambiente virtual, fazer gincanas, web/site específico dentro da intranet, ações de comunicação diferenciadas e capacitação por meio de *smartphone* e/ou *tablet*. Os entrevistados mencionaram também a necessidade de ajustes nas políticas de recursos humanos da instituição, em especial na política salarial e incentivo aos funcionários. Há indícios de dificuldade para reter docentes já capacitados no novo modelo educacional.

Na percepção do **entrevistado 2**, na **ABS Educação** o marketing interno necessita de atuação mais estratégica, com maior envolvimento das áreas de negócios/unidades escolares, realização de eventos institucionais e planejamento de longo prazo. Na opinião do entrevistado, não adianta fazer apenas um programa de capacitação/formação para um público específico e com duração de um ou dois anos. A capacitação precisa ser contínua e envolver todos os funcionários da instituição (principalmente novos docentes). Há também necessidade de um plano de acompanhamento dos docentes e coordenadores, com verificação de resultados e apresentação de *feedback* individual. Os colaboradores precisam conhecer melhor a realidade da instituição e as mudanças em andamento. E as unidades escolares carecem de ações de marketing interno mais específicas e atuar mais arrojada e proativa.

O depoimento do **entrevistado 3** aponta também para a necessidade de redefinição das estratégias/ações de marketing interno da instituição e para a necessidade de ações de comunicação interna diferenciadas e mais integradas. Segundo o entrevistado, as estratégias de marketing interno devem ser definidas em conjunto com as áreas de negócio (unidades escolares), e as demandas da área de educação devem ser ampliadas, buscando envolvê-la mais no processo de implantação do modelo educacional, na definição da agenda de trabalho e na mensuração da eficácia das estratégias/ações de marketing interno da instituição.

Por fim, na percepção dos **entrevistados 4 e 5**, há necessidade de melhorar os esforços de divulgação do novo modelo educacional no âmbito das unidades escolares e comunicar principalmente que o novo modelo de educação é uma estratégia corporativa da instituição, não apenas das unidades escolares. Segundo os entrevistados, as ações de marketing interno acontecem de forma genérica, são produzidas apenas no âmbito corporativo e desconsideram as peculiaridades/necessidades específicas das unidades/escolas. Avaliam também que há necessidade de orientação e acompanhamento individualizado dos docentes e de avaliações qualitativas do processo de aprendizagem, buscando romper os paradigmas do modelo de educação tradicional e tornar a equipe de docentes mais coesa. Abaixo, contém alguns depoimentos ilustrativos sobre o assunto.

[...] o marketing interno possibilitou ao mesmo tempo despertar o interesse e obter o engajamento dos colaboradores no processo de implantação (**Entrevistado 1**).

[...] a função é muito importante, pois possibilita o alinhamento de toda a instituição. Ele disponibiliza informações vindas da direção regional[...] facilitando o alinhamento da escola. [...] é muito importante essa divulgação institucional para todos os colaboradores (**Entrevistado 4**).

O marketing interno não foi utilizado como ferramenta estratégica na consolidação do modelo educacional. Ele foi muitas vezes tratado como algo complementar e não



como uma estratégia para levar e obter as informações desejadas (**Entrevistado 3, mestre em administração, gerente de comunicação/marketing e 16 anos na empresa**).

[...] o marketing é um parceiro importante na implementação do modelo educacional. No entanto, ele foi mais usado na divulgação e de forma não contínua, e não existiu um planejamento (**Entrevistado 2**).

A gente tem dificuldade para identificar e medir quais são as estratégias mais eficazes[...] e identificar oportunidades de outras estratégias a serem utilizadas[...] (**Entrevistado 1**).

#### 4.4 DISCUSSÃO E PROPOSIÇÃO DE PESQUISA

Os resultados do estudo de caso contém evidências sobre estratégias/ações de marketing interno utilizadas no contexto da instituição de educação profissional na implantação de um novo modelo educacional, e sobre o desempenho do programa de marketing interno, na percepção dos gestores entrevistados. A partir da análise das evidências coletadas, algumas hipóteses induzidas foram elaboradas na forma de proposição de pesquisa, conforme apresentado a seguir.

Pimenta, Silva e Yokoyama (2011) afirmaram que a integração entre áreas funcionais depende da clara definição da estrutura hierárquica e do adequado estabelecimento das responsabilidades funcionais. Os resultados do presente estudo apontaram que a responsabilidade pela gestão de marketing interno é da Gerência de Pessoas (GEPES), com envolvimento das áreas Gerência de Educação e Gerência de Marketing e Comunicação da instituição. No entanto, há indícios que essa definição não está adequadamente disseminada na instituição (principalmente nas unidades escolares) e que a gestão de marketing carece de atuação mais integrada. Os resultados indicam também que isso está contribuindo para insatisfação dos gestores entrevistados e afetando o encaminhamento das demandas/necessidades de marketing interno da instituição. Assim, pode-se propor que a gestão de marketing interno requer, no contexto da instituição de educação profissional, a definição clara de responsabilidades das áreas de educação, recursos humanos e marketing nas atividades de planejamento e implementação das estratégias/ações, e que deve haver uma atuação alinhada com unidades escolares (áreas de negócio) e campanhas/ações desenvolvidas para atender necessidades/demandas específicas/locais (**Proposição 1**). Sobre o assunto, o estudo de Zamberlan *et al.* (2007) mostrou que falhas na definição de estrutura/responsabilidade funcional podem comprometer a produtividade e qualidade dos serviços e conseqüentemente a satisfação dos usuários.

As evidências apresentadas indicam também que, embora o marketing interno tenha contribuído para a implantação do novo modelo educacional, a instituição não dispõe de um modelo de avaliação dos resultados das estratégias/ações utilizadas, nem métricas/indicadores de desempenho definidos. Há também indícios que o marketing interno tem sido aplicado em nível tático, que suas ações/ferramentas não foram plenamente exploradas e que há necessidade de um planejamento de longo prazo, alinhado com o planejamento estratégico da instituição. Marson, Mayer e Nogueira (2013) afirmaram que o planejamento é fundamental na comunicação interna e que a organização necessita promover continuamente estratégias/ações de marketing interno para assegurar agilidade e eficiência dos resultados. Diante disso, pode-se afirmar que no processo de implantação de um novo modelo educacional a gestão de marketing interno requer um planejamento de longo prazo alinhado com os objetivos estratégicos da instituição, e contendo definição de objetivos/met



sistemática de monitoramento do desempenho e a realização periódica de ações de capacitação, incentivo e integração de todo o público interno envolvido no modelo educacional (**Proposição 2**).

Alguns autores, como Shin, Chen e Chen (2013) e Sarquis (2009), afirmaram que a participação do público interno é necessária no planejamento e na implementação do marketing interno. Os resultados do presente estudo apontam, no entanto, que há falhas na participação de coordenadores e docentes no planejamento das estratégias/ações de marketing interno da instituição, que as estratégias/ações não são definidas em conjunto com as unidades/áreas de negócio e que falta ouvir as necessidades/expectativas do público interno e desenvolver um planejamento de trabalho alinhado com as necessidades das unidades educacionais. Os resultados deste estudo sugerem também que isso está contribuindo para gerar insatisfação nos gestores entrevistados e para atenuar a contribuição do marketing interno na implantação do modelo educacional. Assim, pode-se declarar que a gestão de marketing interno necessita, no contexto da instituição de educação profissional, a participação do público interno no planejamento e na implementação das estratégias/ações de marketing interno (principalmente diretores, coordenadores e docentes), com a criação de canais de comunicação interna, de instrumentos de coleta de opiniões/sugestões de funcionários e mecanismos de acompanhamento e orientação individual dos docentes (**Proposição 3**).

Os resultados do caso estudado apontam ainda que ajustes nas políticas de recursos humanos são necessários, em especial nas políticas salarial e de incentivo dos funcionários. Há evidências de que a instituição analisada tem dificuldade para reter docentes capacitados no novo modelo educacional, precisou ampliar a estrutura de pessoal na orientação pedagógica (coordenadores pedagógicos) e pode ainda precisar mudar a política de remuneração dos docentes, em função do tempo-extra necessário para preparação das aulas, segundo o novo modelo educacional. A ausência desses ajustes tem dificultado a implantação do modelo educacional e o desempenho das estratégias/ações de marketing interno da instituição. Diante disso, pode-se propor que o processo de gestão de marketing interno na instituição de educação profissional pode requerer a adequação das políticas de recursos humanos da instituição, em especial nos processos de seleção de pessoal, remuneração, incentivo e retenção de docentes, visando viabilizar a consecução dos objetivos/estratégias estabelecidos e a aplicação do novo modelo educacional (**Proposição 4**). Esta proposição corrobora também com Mascarenhas, Zambaldi e Natrieli (2010), quando afirmaram que o desempenho dos esforços de marketing interno dependem do modelo de gestão de pessoal e da integração entre os diferentes projetos/políticas da organização.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou analisar a utilização de estratégias de marketing interno em uma instituição de educação profissional na implantação de um modelo educacional. Quanto às estratégias/ações de marketing interno utilizadas, os resultados apontaram principalmente: capacitações *in loco* de docentes e coordenadores sobre o modelo de educação, práticas pedagógicas e sobre a sistemática de avaliação; capacitação de multiplicadores para repasse de conhecimentos para as unidades escolares; estruturação de equipes de apoio pedagógico para as regiões/unidades; campanha de leitura para colaboradores; projetos interdisciplinares desenvolvidos segundo as competências profissionais de cada curso; reuniões da coordenação pedagógica com os docentes.



Em relação a contribuição das estratégias/ações de marketing interno, os resultados revelaram que a instituição não costuma avaliar a eficácia das estratégias de marketing interno utilizadas, não dispõe de indicadores de desempenho definidos, nem instrumento/metodologia de mensuração dos resultados. No entanto, na percepção dos gestores entrevistados, o marketing interno tem papel relevante na instituição e contribuiu para a implementação do novo modelo educacional. Especificamente, os esforços do marketing interno possibilitaram: despertar o interesse dos funcionários no novo modelo educacional; alinhar a compreensão interna sobre o novo modelo educacional; manter coordenadores e docentes atualizados sobre a implantação do modelo educacional; desenvolver aspectos da cultura organizacional favoráveis ao novo modelo educacional.

Com relação à satisfação dos gestores, os resultados revelaram que há insatisfação dos gestores entrevistados com o programa de marketing interno da instituição. No processo de implantação do modelo educacional, o marketing interno não foi utilizado apenas em nível tático-operacional e suas ações/ferramentas não foram plenamente exploradas. Há necessidade de ouvir melhor as necessidades/expectativas do público interno (especialmente coordenadores e docentes), de desenvolver um planejamento de longo prazo e atender necessidades específicas das unidades educacionais.

Este estudo representa uma contribuição teórica no tema. Os dados coletados contém diversas evidências empíricas sobre a utilização de estratégias/ações de marketing interno que podem auxiliar na realização de futuros estudos, que possibilitaram inclusive a formulação de algumas proposições de pesquisa. Segundo Dias, Pedron e Henriques (2013), há poucos estudos acadêmicos sobre marketing interno no contexto da instituição de ensino e este trabalho serviu para ampliar o entendimento sobre a utilização de estratégias de marketing interno no processo de implantação de modelo educacional. Corroborando com os achados de Huang e Chen (2013), os resultados do estudo apontaram que estratégias de marketing interno contribuem para ampliar o comprometimento dos funcionários e para melhorar o relacionamento instituição-funcionário. O estudo apontou também que a gestão de marketing interno no contexto da instituição de ensino requer a participação de diretores de escola, coordenadores e docentes, confirmando proposição de Shin, Chen e Chen (2013).

Embora os cuidados metodológicos tenham sido tomados, algumas limitações do estudo devem ser destacadas. Os resultados são exploratórios e não podem ser generalizados para outras instituições de ensino, nem mesmo para outras regionais/unidades de ensino da instituição pesquisada. Os resultados são essencialmente qualitativos e podem conter falhas na interpretação ou classificação dos dados coletados nas categorias temáticas de análise. Assim, como sugestão para futuros estudos, propõe-se a replicação deste estudo em outras instituições de educação profissional no Brasil e a comparação dos resultados com as conclusões do presente estudo. Recomenda-se também a realização de novos estudos qualitativos com amostra mais ampla (participação de mais gestores das áreas de educação, recursos humanos, marketing e direção de escola) para melhorar a compreensão sobre o fenômeno analisado e/ou obter explicações para alguns resultados do presente estudo. Estudos longitudinais são também recomendados, pois poderiam auxiliar na melhor avaliação do desempenho de determinadas estratégias/ações de marketing interno durante e após a implantação de um modelo educacional.



## REFERÊNCIAS

- ACKERMAN, R.; SCHIBROWSKY, J. A business marketing strategy applied to student retention: a higher education initiative. **Journal of College Student Retention: Research, Theory & Practice**, v. 9, n. 3, p. 307-336, 2008.
- AMA. **Americam Marketing Association**. Dictionary. Disponível em: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=S>. Acessado em: 11 nov 2015.
- BANSAL, H.; MENDELSON, M.; SHARMA, B. The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. **Journal of Quality Management**, v. 6, n. 1, p. 61-76, 2001.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edicoes70, 2002.
- BEKING, S. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall; 2004.
- BERRY, L. Relationship marketing of services: perspectives from 1983 to 2000. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.
- BOCHI, A. Marketing interno e a relação colaborador: organização na empresa certelnet. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 3, n. 1, 2011.
- BRODIE, R.; COVIELLO, N.; WINKLHOFER, H. Contemporary marketing practices research program: a review of the first decade. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 23, n. 2, p. 84-94, 2008.
- CARUANA, A. Service loyalty: the effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 7/8, p. 811-828, 2002.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- CREMONEZI, G.; PIZZINATTO, N.; GIULIANI, A.; SPERS, V.; OSWALDO, Y. As indústrias de produtos orgânicos, o marketing de relacionamento e o endomarketing: estudo de múltiplos casos. **Organizações em Contexto**, v. 9, n. 17, 2013.
- DIAS, J.; DUARTE, E. Marketing e endomarketing na biblioteca central da UFPB: subsídios para uma ação na divisão de Serviços ao Usuário. **Biblionline**, v. 6, n. 1, p. 25-52, 2010.
- DIAS, L.; PEDRON, C.; HENRIQUES, P. **Quebrar barreiras: o marketing interno no apoio ao CRM**. XXXVII EnANPAD (Encontro da Anpad), Rio de Janeiro/RJ, 2013.
- ELLINGER, A.; KELLER, S.; HANSEN J. Bridging the divide between logistics and marketing: facilitating collaborative behavior. **Journal of Business Logistics**, v. 27, n. 2, p.1-28, 2006.
- FERNANDES, R.; NETO, J. **Modelos educacionais nas pesquisas sobre práticas pedagógicas no ensino de ciências nos anos iniciais da escolarização (1972-2005)**. Encontro Nacional de Pesquisa em Educação em Ciências. Florianópolis, 2009.
- FERRELL, O.; HARTLINE, M. **Marketing strategy**. Mason: Cengage Learning, 2014.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIMENEZ, C.; VENTURA, E. Logistics-production, logistics-marketing and external integration: their impact on performance. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 25 n. 1, p. 20-38, 2005.
- GOMES, G.; SILVEIRA, A.; DE SOUZA, M. Plano de marketing: um olhar mais acurado sobre a adoção em instituições de ensino superior brasileiras. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 6, n. 2, p. 185-209, 2013.
- GRAHAM, H.; SAUNDERS, J.; PIERCY, N. **Marketing strategy and competitive positioning**. Pearson Education India, 2008.
- GRÖNROOS, C. Internal marketing an integral part of marketing theory. **Marketing of Services**, v. 236, p. 238, 1981.



- GRÖNROOS, C. **Service management and marketing: customer management in service competition**. New Delhi: Wiley India, 2007.
- GRÖNROOS, C.; RAVALD, A. Service as business logic: implications for value creation and marketing. **Journal of Service Management**, v. 22, n. 1, p. 5-22, 2011.
- HEMAIS, M.; OLIVEIRA, L.; CASOTTI, L. Marketing interno e gestão de pessoas: estudo de caso em empresa de serviços. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n.3, p. 101-127, 2013
- HO, H.; HUNG, C. Marketing mix formulation for higher education: an integrated analysis employing analytic hierarchy process, cluster analysis and correspondence analysis. **International Journal of Educational Management**, v. 22, n.4 p. 328-340, 2008.
- HUANG, M.; CHEN, M. Internal marketing, customer orientation, and organizational commitment: moderating effects of work status. **Psychological Reports**, v 113, n. 1, p. 180-198, 2013.
- KOENIG, T. How sporting events contribute to internal marketing: the critical role of teambuilding evidence from seven corporate runs. **The Sustainable Global Marketplace**, p. 488-488, 2015.
- KOTLER, P.; KELLER, K. **Marketing Management**. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2009.
- KREIN, J. As transformações no mundo do trabalho e as tendências das relações de trabalho na primeira década do século XXI no Brasil. **Revista do Núcleo de Estudos de Economia Catarinense**, v. 2, n. 3, p. 6-25, 2014.
- LOVELOCK, C.; GUMMESSON, E. Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. **Journal of Service Research**, v. 7, p. 20-41, 2004.
- MARSON, P.; MAYER, V.; NOGUEIRA, H. Comunicação interna no âmbito da gestão pública: o caso de uma autarquia pública federal brasileira. **REGE**, v. 20, n. 1, p. 43-60, 2013.
- MASCARENHAS, A.; ZAMBALDI, F.; NATRIELI, F. Marketing, endomarketing e redes sociais: fundamentos teóricos à concepção de uma estratégia de gestão de pessoas. **Organizações em Contexto**, v. 6, n. 11, 2010.
- MORAES, M. **O Paradigma educacional emergente**. Campinas: Papirus, 2003.
- MUND, A.; DURIEUX, F.; TONTINI, G. **A influência do marketing na opção do aluno pela Universidade Regional de Blumenau**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMPUTAÇÃO, 24, 2001, Campo Grande. Anais... Campo Grande, XXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Computação, 2001.
- MUNIZ, E.; CARVALHO, M. Gestão da Informação através das comunidades virtuais: novas perspectivas nas organizações contemporâneas. **Biblionline**, v. 9, n. 2, 2013.
- PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2014.
- PIMENTA, M.; SILVA, A.; YOKOYAMA, M. Integração entre logística e marketing: fatores críticos na perspectiva de interação e colaboração. **REAd**, v. 70, n. 3, p. 716-741, 2011.
- PONTES, A. **Análise da relação entre estratégia de marketing e vantagem competitiva no setor de agências de viagens e turismo**. Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2014.
- RAFIQ, M.; AHMED, P. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. **Journal of Services Marketing**, v. 14, n. 6, p. 449-462, 2000.
- RAMEZANALI, M.; BARBOSA, S.; SILVEIRA, A. Os desafios da marca na instituição de ensino superior. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 3, p. 78-89, 2014.
- SARQUIS, A. **Estratégias de marketing para serviços: como as organizações serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing**. São Paulo: Atlas, 2009.



- SARQUIS, A.; IKEDA, A. Segmentação de mercado no ramo de agências de comunicação. **REGE Revista de Gestão**, v. 16, n. 2, p. 101-119, 2009.
- SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. Prentice Hall, 2009.
- SCAGLIONE, V.; PIZA, V. Estratégias de marketing aplicadas a instituições de educação superior privadas. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 4, n. 2, p. 167-181, 2011.
- SHIH, B.; CHEN, C.; CHEN, Z. An empirical study of an internet marketing strategy for search engine optimization. **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries**, v. 23, n. 6, p. 528-540, 2013.
- SOARES, P. **Mídia organizacional: o agendamento estratégico** in Aberje. Comunicação Interna: a força das empresas. São Paulo: Aberje Editorial, 2008.
- SOUZA, B.; GOSLING, M.; GONÇALVES, C. Mensuração do mix de marketing de serviços, da satisfação e da lealdade em clientes de um banco de varejo. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 12, n. 2, p. 108-132, 2013.
- TSAI, Y. Learning organizations, internal marketing, and organizational commitment in hospitals. **BMC Health Services Research**, v. 14, n. 1, p. 152, 2014.
- WILSON, A. *et al.* **Services marketing: Integrating customer focus across the firm**. McGraw Hill, 2012.
- WIRTZ, J.; LOVELOCK, C.; CHEW, P. **Essentials of Services Marketing**. Pearson Prentice Hall, 2012.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZAMBERLAN, L. *et al.* **A percepção do cliente interno como subsídio para a gestão: uma avaliação do endomarketing em uma cooperativa agropecuária**. In : XXXI Encontro da ANPAD - Rio de Janeiro, Anais... Rio de Janeiro, 2007
- ZEITHMAL, V.; BITNER, M.; GREMLER, D. **Services Marketing: integrating customer focus across the firme**. New York/USA: The McGraw-Hill, 2013.

#### Apêndice A: Questões do roteiro de entrevista aplicado

Como você descreve o novo modelo educacional da instituição? Quais os diferenciais desse modelo em relação ao anterior? Como ocorreu a implantação do novo modelo educacional?
Quem são os responsáveis pelo programa de marketing interno na instituição? Quais os objetivos do marketing interno no processo de implantação do novo modelo educacional? Quais as estratégias/ações de marketing interno utilizadas na implantação do novo modelo educacional? Quais os canais de comunicação interna utilizados? Como ocorreu o planejamento e a execução das estratégias/ações de marketing interno para a implantação do novo modelo educacional? Qual a participação de gestores e funcionários no programa de marketing interno da instituição?
Qual o papel do marketing interno na implantação do novo modelo educacional? Quais os resultados/benefícios alcançados? Como os resultados foram avaliados? Qual a relevância/contribuição do marketing interno na implantação do novo modelo educacional? Qual a sua satisfação com as estratégias/ações de marketing interno utilizadas?