



CLIENTE INTERNO COMO FATOR CHAVE DA EMPRESA: ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE ENDOMARKETING NAS ORGANIZAÇÕES DO SETOR DE AÇAÍ.

Liandra Caroline Gross Melo¹

Igor de Jesus Lobato Pompeu Gammarano²

Eixo Temático 7: Jovens Pesquisadores

RESUMO

Este estudo trata sobre os desafios e benefícios da implantação do programa de endomarketing em organizações que atuam no setor produtivo do açaí na cidade de Castanhal – PA. O objetivo do estudo é identificar as formas de utilização das ferramentas e ações de endomarketing, suas finalidades e como as mesmas contribuem para o avanço das empresas deste setor. A pesquisa foi realizada por meio de uma abordagem qualitativa, no qual foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores das empresas do setor estudado. Os resultados obtidos apontam que mesmo com a utilização e execução das ferramentas e ações de endomarketing, as empresas ainda encontram desafios como a resistência de alguns colaboradores diante da integração dessas ações devido a sazonalidade, a dificuldade de acesso aos equipamentos e instrumentos de comunicação, ferramentas tecnológicas, e a informalidade no processo de comunicação interna.

Palavras-chave: Cliente Interno; Comunicação Interna; Estratégia; Açaí; Endomarketing.

1. INTRODUÇÃO

Frente às transformações advindas do atual cenário do setor produtivo do açaí, as organizações têm se dedicado a fortalecer ações e atividades que possibilitam preservar e estimular seus colaboradores (LISOWSKI, 2007), tornando-se primordial a busca e desenvolvimento de competências que motivem os colaboradores em suas atividades dentro da empresa (LISOWSKI, 2007).

Brum (2000) dá uma luz para as organizações declarando que quem é capaz de surpreender o consumidor é o funcionário, devendo estar preparado, informado, ser feliz e criativo para gerar bons resultados e fazer a diferença. Os fatores citados são determinantes para as indústrias em cenários amplamente competitivos (SILVA, 2016), pois este setor, tem como

¹Bacharel em Administração - Faculdade Estácio Castanhal

²Doutorando (2018 - 2021) e Mestre (2013-2014) em Administração pela Universidade da Amazônia-UNAMA, com período sanduíche na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV/EAESP) pelo Projeto do Programa Nacional de Cooperação Acadêmica - PROCAD. Bacharel em Relações Internacionais pela Universidade da Amazônia-UNAMA (2008-2011) e graduando em Administração pela Estácio FAP (2017-2021). Integrante do grupo de pesquisa em Marketing Tecnológico-MKT da Universidade da Amazônia - UNAMA, desenvolve estudos sobre o comportamento do consumidor de produtos tecnológicos, tendo diversos artigos publicados em revistas como Journal of High Technology Management Research e International Journal of Business Information Systems. Coordenou os cursos de Administração, Ciências Contábeis e o setor de Extensão da Faculdade Estácio Castanhal e foi professor assistente da Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA, estando responsável por diversas disciplinas nas áreas de Gestão e Negócios, como Administração de Marketing, Comércio Exterior e Gestão de Pequenas Empresas.

objetivo aproximar as informações essenciais para o bom desempenho das atividades (SILVA, 2016).

Considerando que esses colaboradores serão os que terão o primeiro contato com o público externo, surge o marketing interno, que consiste em uma ferramenta que aproxima o marketing tradicional com a gestão de pessoas, aproveitando-se de ações de marketing voltadas para os colaboradores, com a finalidade de proporcionar um bom relacionamento, treinamento, valorização e reconhecimento, comunicação eficaz, consequentemente obtendo maior satisfação e alinhamento com os objetivos da empresa (CERVI; FROEMMING, 2017).

O foco no setor produtivo do açaí advém do fato das agroindústrias de frutas estarem em evidência, dispendo de capacidade para gerar renda e empregos, colaborando para o progresso e expansão das regiões onde se instalam (SILVA, 2006), e diante do impacto causado por este setor produtivo, é notório a necessidade de estabelecer ações que facilitem e fortaleçam esta cadeia produtiva (EMBRAPA, 2013). Portanto, é relevante compreender sobre a dinâmica do marketing interno nas agroindústrias de açaí, atentando-se ao fato de que o açaí se apresenta como um dos produtos mais prestigiados pela culinária regional e sob o olhar de uma movimentação estabelecida na economia criativa, gerando evidência para este setor e para a cultura paraense.

Buscando compreender como o marketing interno age no âmbito organizacional, este estudo pretende responder o seguinte questionamento: Quais os desafios e benefícios da implantação do endomarketing nas empresas que atuam no setor produtivo do açaí? Logo, o objetivo do estudo visa identificar as ferramentas e ações comumente utilizadas no contexto organizacional das empresas produtoras de açaí; identificar quais as finalidades de sua utilização que permitem a constante presença das mesmas e avaliar os benefícios e os desafios enfrentados diante da implantação destas ferramentas.

Deste modo, leva-se em consideração a importância de que as organizações busquem as melhores ações, atividades e ferramentas que fortaleçam a comunicação, o clima e os relacionamentos no ambiente organizacional, buscando além do retorno financeiro, atender as necessidades pessoais, anseios, habilidades e competências dos colaboradores das organizações que atuam neste setor produtivo, gerando fidelidade desses profissionais e o fortalecimento da imagem institucional da empresa.

Através deste estudo, foi possível distinguir alguns aspectos relacionados ao marketing interno, por meio da contribuição dos estudos dos autores como Bekin (1975, 1995), Brum (2000, 2010), Oliveira, Aquino e Silva (2016) e Teles (2017), no qual exploram a dinâmica de aplicação do endomarketing nas organizações.

As informações apresentadas neste estudo foram propiciadas através do desenvolvimento de uma pesquisa de caráter qualitativa/exploratória, utilizando a entrevista semiestruturada como aporte metodológico (VIEIRA, 2017). Este método conta com um roteiro previamente construído, formado por questões abertas (MANZINI, 2004), no qual foram aplicados aos colaboradores do nível tático e estratégico das organizações estudadas, com o intuito de identificar as diretrizes estratégicas que os tomadores de decisão utilizam a partir da utilização de ferramentas de marketing interno. As perguntas foram categorizadas para que pudessem prover informações que descrevessem sobre o fenômeno do endomarketing nas organizações produtoras de Açaí da região de Castanhal – PA.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: primeiro é apresentada a revisão de literatura e o referencial teórico, que discutem as bases teóricas que sustentam o andamento da pesquisa. Na sequência, apresentam-se os procedimentos metodológicos usados para coleta de dados e análise das informações. E por fim, o último capítulo considera os dados adquiridos

durante a pesquisa, tratando e caracterizando as organizações que permitiram a elaboração de conclusões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Em um dos artigos pesquisados, o autor Martins (2011) busca esclarecer de que forma o endomarketing pode ser utilizado como ferramenta de rentabilização para a empresa e seus colaboradores, no qual utilizou uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório, realizando entrevistas junto aos colaboradores da área de vendas da empresa. Tais entrevistas foram transcritas e analisadas, concluindo que os colaboradores encontravam-se insatisfeitos com o produto, perante aos prazos e a rentabilidade que lhes eram ofertados. A partir desse resultado, foi proposto uma melhoria na qualidade dos produtos e no esclarecimento sobre o produto para que pudessem encantar o público interno e posteriormente o externo.

Já Passos (2013), buscou analisar a importância da relação entre o endomarketing e a comunicação interna e de como esses pontos influenciavam na cultura organizacional. O autor adotou uma abordagem quantitativa, sendo uma pesquisa descritiva, explicativa e exploratória, utilizando como método para a coleta de dados a pesquisa de campo dentro da empresa.

Os resultados obtidos dizem respeito a comunicação interna que se tornava eficiente graças as ações de endomarketing utilizadas, como reuniões, campanhas internas, intranet e outros canais de comunicação, destacando que a empresa priorizava o contato com seus clientes internos, por intermédio dos canais de comunicação que permitiam a troca de informações, ideias e experiências, objetivando o crescimento profissional e um bom clima organizacional.

O autor Pizolotto (2014) realizou um diagnóstico das ações de endomarketing dentro de uma instituição de ensino, visando avaliar se as ações implantadas estavam sendo percebidas pelos colaboradores. Durante sua pesquisa, o autor optou por utilizar uma abordagem quantitativa, exploratória e descritiva, através de entrevistas estruturadas (*survey*). Então ao fim da pesquisa, conclui-se que pelo fato dessas ações de endomarketing serem restritas a um setor específico, acabam por não atender aos objetivos pretendidos pela empresa.

2.1 Conhecendo o Endomarketing

Inúmeros autores se expressam sobre a importância das organizações estarem a par das diversas formas e métodos de manter a motivação e gerar valorização dos seus colaboradores, na busca de manter um envolvimento com a empresa, somando qualidade e excelência. (OLIVEIRA; AQUINO; SILVA, 2016). Então, a procura contínua por bons resultados organizacionais possibilita a manifestação do fenômeno denominado Endomarketing ou marketing interno, termo que foi constituído por Bekin (1975), entendido como um “processo estruturado, alinhado ao planejamento estratégico empresarial, visando a melhoria da comunicação, e que também busca a relação de ganhos de produtividade nas organizações” (DIAS, 2008).

O propósito do marketing interno parte da utilização de técnicas e conceitos do marketing voltado aos colaboradores, chamados de “cliente interno” nas organizações, podendo favorecer a eficiência na comunicação, nos relacionamentos e auxiliando para o bom desenvolvimento da empresa (OLIVEIRA; AQUINO; SILVA, 2016). De acordo com Halal (2000) é uma questão estratégica zelar pelos colaboradores, da mesma forma como se deve fazer com os clientes externos, a fim de manter o negócio funcionando, pois as pessoas são inteiramente responsáveis pelo futuro das organizações.

2.1.1 Composto de Endomarketing

A partir da adaptação do composto de marketing conhecido como 4 P's (Preço, Praça, Produto e Promoção) do marketing (KOTLER; KELLER, 2006), Inkotte (2000) elaborou os 4 C's (Companhia, Custos, Comunicação e Coordenação) utilizados no marketing interno. O autor os caracteriza da seguinte forma:

Inicialmente, a companhia, que retrata o relacionamento dos colaboradores com a empresa, estando anexa a elementos internos a empresa como: plano de carreira, benefícios extras, ambiente de trabalho e salários.

Por conseguinte, o autor trata do custo, que representa a forma que a empresa utiliza seus recursos financeiros voltados aos colaboradores, estando estes ligados a divulgação de indicadores, resultados e informativos; aperfeiçoamento e desenvolvimento de novos produtos e serviços; e investimento tecnológico.

Em seguida, menciona-se a comunicação, que representa o modo como a empresa expõe suas informações aos colaboradores. Esse tipo de ação pode ser realizada através de ferramentas ligadas ao marketing interno, como a intranet, jornal interno, memorandos, quadros de avisos, dentre outros. E por fim, a coordenação, representando o relacionamento dos gestores com os demais colaboradores da empresa.

2.2 Ações e Ferramentas do Endomarketing

Através das ferramentas e atividades realizadas pelo marketing interno, as organizações oportunizam uma aproximação com seu colaborador, pois é necessário que cada membro da empresa conheça suas funções e deveres, conheça a história da empresa e seus principais objetivos para que deste modo, o colaborador possa fortalecer seus anseios, suas aptidões e habilidades e assim possam estar de acordo com o que a empresa almeja (BARTH; NEGRI, 2012).

Bekin (1995) apresenta oito atividades que podem ser desenvolvidas no marketing interno, como habilidades, competências e ideais, que são: comunicação interna, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, planos de carreira, motivação, valorização, comprometimento e recompensa, pesquisa de mercado de clientes internos, segmentação de mercado de clientes internos e demissão. O mesmo complementa que para haver o retorno dessas ações é de suma importância que haja comprometimento pela parte dos envolvidos.

Os cases de sucesso de grandes organizações servem de exemplo e inspiração, como a história da Toyota (PASSOS, 2016). A conhecida fabricante de automóveis costuma apreciar as opiniões e ideias dos colaboradores, buscando colocá-las em prática, fazendo com que a empresa seja reconhecida pelo seu relacionamento com os colaboradores. Além de tudo, são oferecidos treinamento e desenvolvimento, palestras e incentivos para que os colaboradores possam conhecer a cultura da empresa, seu público e até mesmo o processo de fabricação dos carros (PASSOS, 2016).

Brum (2000) destaca a importância das organizações compartilharem o seu objetivo maior com todos os colaboradores, pois precisam saber o motivo pelo qual realizam seu trabalho e até onde devem chegar suas metas. A autora cita instrumentos que podem auxiliar nesse processo, exemplificados no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1: Instrumentos do marketing interno utilizado junto ao público interno das organizações.

INSTRUMENTOS	OBJETIVOS
Vídeos Institucionais ou de Apresentação do Produto	Colocar seu cliente interno em contato com a realidade do seu produto/serviço, aproximando o colaborador do que a empresa oferece ao mercado.
Manuais técnicos e educativos	Canal de comunicação que apresenta os produtos, serviços ou possíveis novidades da empresa de maneira educativa.
Jornal Interno	Encartes sobre a área de RH, projetos e produção, trazendo informações internas relevantes aos colaboradores.
Cartazes Motivacionais	Ferramenta utilizada para informar o público interno de maneira atualizada, como novidades e dicas proveitosas para quem esteja lendo.
Canais Diretos	Promover reuniões com os gestores e alta direção, propiciando a troca de informações entre o colaborador e seu superior.
Palestras Internas	Atividades que possam atualizar os colaboradores acerca das novidades da empresa.
Grife Interna	Padronização de roupas, uniformes e acessórios personalizados com a logomarca da empresa.
Rádio Interna	Mecanismo utilizado para divulgar notícias da empresa.
Vídeo Jornal	Utilizado para pronunciamento dos gestores da empresa.
Intranet	Ferramenta de uso exclusivo dos clientes internos da empresa, no qual os mesmos possam ter acesso a várias informações, desde datas comemorativas, manuais internos, e eventos da empresa.
Manuais de integração	Utilizados como base para passar informações da empresa aos novos colaboradores.
Datas comemorativas	Forma de lembrar datas especiais para os colaboradores, como por exemplo, um aniversário.
Valorização dos Funcionários	Consiste na forma de desenvolver atividades dinâmicas que envolvam os colaboradores e passe conhecimento, como palestras e treinamentos, fazendo com que se sintam mais valorizados na vida pessoal e profissional.

Fonte: Adaptado de Brum (1998, p. 22).

Outro exemplo de empresa que utiliza o marketing interno como instrumento é a empresa norte americana de produtos eletrônicos, *Best Buy*, que preocupada com sua elevada rotatividade de funcionários (em média 60%), realizou pesquisas internas para conhecer as necessidades de seus colaboradores, produzindo assim uma rede social interna denominada de *Blue Shirt Nation*, para que seus colaboradores pudessem expor ideias, experiências e informações independente de sua hierarquia (PASSOS, 2016). Assim, além de proporcionar uma boa comunicação interna, o espaço tornou-se uma fonte de informações, trocas de experiências e *feedbacks*, reduzindo a rotatividade para 12% (PASSOS, 2016).

Logo, os instrumentos do marketing interno devem estar ligados diretamente ao planejamento e metas da empresa, levando em consideração os recursos disponíveis, custos, envolvimento, dentre outros elementos estratégicos e operacionais (SOUZA, 2014).

2.3 O Endomarketing Como Ferramenta de Comunicação Interna

A comunicação interna instrui, educa, e é o canal que potencializa o colaborador, orientando-o e verificando o seu grau de comprometimento e satisfação para com a empresa (OLIVEIRA; AQUINO; SILVA, 2016). Araújo e Carvalho (2016) expõem a necessidade de conhecer o público alvo para definir a forma mais eficiente e adequada para transmitir informações. As formas de comunicação devem levar em consideração o fato de que nem todos tem o mesmo alcance aos mecanismos necessários, podendo aderir à comunicação

imprensa (jornais, revistas, quadros, murais), como também a comunicação eletrônica (intranet, *e-mails*, redes sociais). (ARAÚJO; CARVALHO, 2016).

Já a comunicação interna é indicada por alguns autores como a peça chave do marketing interno (BEKIN, 2004; BRUM, 2010). Conforme Brum (2005), a informação é o produto da comunicação interna, conseqüentemente se torna uma estratégia de aproximação entre o colaborador e a empresa. A autora complementa que, apesar das vantagens oferecidas, se não há um bom fluxo de informações na empresa poderá haver insatisfação por parte dos colaboradores. Enquanto isso, Monçores (2016) ressalta que um colaborador bem informado e engajado com os objetivos da empresa, torna-se um influenciador, pois assim consegue atuar em equipe e repassar suas experiências, zelando pela missão, visão e valores da empresa.

Dias (2008, p. 26), diz que “a comunicação gera motivação quando os empregados estão esclarecidos sobre o que deve ser feito para melhorar o desempenho no trabalho”, isto é, quando existe uma comunicação transparente com os colaboradores, é fomentado o sentimento de pertencimento dos colaboradores para com a empresa. Brum (2005) declara que uma empresa que prioriza a troca de informações entre seus colaboradores, gera motivação e satisfação nos mesmos. Já Bekin (2004, p. 98), evidencia que “as organizações informam, mas não se comunicam”, desta forma, nem toda troca de informações representa troca de conhecimentos, ou seja, para que a comunicação interna tenha êxito, é preciso que haja *feedback* – seja positivo ou negativo – para que assim haja progresso tanto para a empresa quanto para o colaborador. Portanto conclui-se que por meio de uma comunicação efetiva pode-se aumentar o comprometimento dos envolvidos, aproximando-os e possibilitando a melhora dos resultados da empresa.

2.4 O Endomarketing na Prática

No momento em que uma empresa adota as práticas do marketing interno, é imprescindível que haja o máximo de comprometimento dos gestores, pois conforme Bekin (1995) durante o processo, 10% parte do próprio programa de implantação das ferramentas, e 90% é puro comprometimento dos gestores. Havendo apoio por parte do nível estratégico da empresa, os resultados esperados serão potencializados (BRUM, 2010).

Além da importância de dar o pontapé inicial da implantação, é necessário também dar atenção ao andamento e acompanhamento das atividades, uma vez que se trata de um processo contínuo e progressivo, que produz resultados como, por exemplo, o sentimento de pertencimento e o orgulho de fazer parte da marca (MONÇORES, 2016). É essencial que os gestores responsáveis sigam o cronograma das atividades, objetivando atingir os objetivos acordados, expondo-o com clareza aos envolvidos, para que não haja ruído na comunicação (BEKIN, 1995).

3 METODOLOGIA

Este estudo foi construído a partir de uma abordagem qualitativa, que de acordo com Vieira (2013) permite uma experiência longa e de ligação direta com o método, procedimento, instrumentos, recursos e sujeitos da pesquisa. Também pode ser definida como um estudo de caráter exploratório, pois os pesquisadores apresentam concepções de forma mais clara, estabelecendo prioridades, desenvolvendo definições operacionais e melhorando o planejamento final da pesquisa (COOPLER; SCHINDLER, 2003).

Visando coletar dados de maneira precisa, optou-se pela entrevista semiestruturada como aporte metodológico, no qual Vieira (2017) define por um conjunto de perguntas ou questões

estabelecidas em um roteiro flexível sobre o assunto pesquisado com o intuito de entender o objeto de estudo.

As entrevistas foram aplicadas através de um roteiro contendo perguntas abertas aplicadas aos colaboradores do nível tático e estratégico de três empresas do setor produtivo de açaí. A princípio, o roteiro semiestruturado possuía 24 perguntas, no entanto foi executado um pré-teste com a finalidade de identificar se a dinâmica de aplicação da ferramenta de pesquisa estava adequada aos objetivos propostos. Após o pré-teste, foram modificadas as ordens das perguntas, e realizadas adaptações, finalizado o roteiro com 20 questões. Logo, os dados foram registrados por meio de um gravador de áudio, tendo estes sido transcritos e organizados em um banco de dados estruturado, resultando em 12 páginas no formato A4.

Por fim, os dados foram analisados, sendo possível desenvolver uma categorização relacionada as ferramentas e instrumentos do marketing interno. A categorização resultou em um banco de dados contendo 4 páginas no formato A4. Buscando identificar e discutir sobre os fenômenos do marketing interno, optou-se por utilizar os trechos selecionados das entrevistas no qual estão identificados com o nome da empresa, as iniciais dos gestores entrevistados, o cargo que ocupa, o número da página na qual o trecho se encontra no banco de dados e o minuto exato em que o comentário é expressado na gravação de áudio.

A seguir, apresenta-se o Quadro 2, no qual constam os dados primários da coleta de dados, contendo os nomes das empresas pesquisadas, iniciais dos entrevistados, sexo, idade, nível de escolaridade, tempo de serviço do colaborador entrevistado, e o total de tempo da entrevista, que por fim, totalizou 2 horas, 5 minutos e 34 segundos de dados gravados.

Quadro 2: Dados primários referente as entrevistas semiestruturadas

Empresa	Nome dos Gestores	Sexo	Idade	Nível De Escolaridade	Cargo	Tempo de empresa	Tempo Total da Entrevista
<u>Petruz Fruity</u>	G. S.	F	30	Pós graduação	Diretora de RH	3 anos	0:52:07
<u>Açaí Santa Helena</u>	F. B.	F	29	Superior	Comercial	1 mês	0:40:25
<u>Xingu Fruit</u>	N. U.	M	37	Pós graduação	Sócio proprietário	4 meses	0:33:02

Fonte: Elaboração própria (2018)

4 A CADEIA PRODUTIVA DO AÇAÍ: EMPRESAS ESTUDADAS

A agroindústria do setor produtivo do açaí vem ganhando destaque desde o ano de 1990, conquistando seu lugar no mercado nacional e internacional (FARIAS FILHO; SILVA; SILVA, 2013). Este mercado ganhou destaque através dos aspectos socioeconômicos, no qual seu reconhecimento favoreceu o avanço e beneficiamento de seus subprodutos e derivados (NOGUEIRA; SANTANA; GARCIA, 2013).

Diante da robustez que o beneficiamento do açaí gera para a cultura paraense, seu aproveitamento no campo da economia criativa tornou-se mais forte neste mercado específico, pois as indústrias criativas podem fortalecer a cultura como valores e tradições que identificam uma comunidade ou um grupo específico (OLIVEIRA; ARAUJO; SILVA, 2013). O setor produtivo do açaí é relevante, especialmente na comunidade paraense, pois além de ser fonte de alimento, também fornece emprego e renda, seja no seu processo produtivo, como também na sua manufatura voltada para usos variados, propiciando então uma cadeia produtiva poderosa (MATOS, 1993).

O setor em questão foi definido por se tratar de um mercado que se encontra em constante crescimento, especialmente na cidade de Castanhal - PA, onde foi elaborado o estudo. Portanto, foi identificado que as empresas estudadas dispõem de grande demanda durante o período de safra, que correspondeu ao período em que a pesquisa foi desenvolvida, propiciando o acesso a dados referente à atuação, ações e atividades dessas empresas que estão operando em sua mais alta performance.

A primeira empresa a ser estudada foi a Petruz Fruity, agroindústria de processamento de polpas de frutas que se encontra no mercado da produção do açaí a mais de trinta anos. Atualmente atua no mercado nacional e internacional, no qual começou a exportar no ano de 2006, e atualmente exporta para mais de 27 países. Atende especialmente como fornecedor para outras empresas, atuando também no varejo disponibilizando seus produtos aos clientes finais (PETRUZ FRUITY, 2017).

A segunda empresa trata-se do Açaí Santa Helena, indústria ativa desde o ano de 2002, somando quinze anos de operações no setor produtivo do açaí. Tem seu foco voltado ao mercado nacional, porém, também atua no mercado de exportação.

E por fim, a terceira empresa identifica-se como a mais nova indústria do setor produtivo do açaí na cidade de Castanhal, denominada Xingu Fruit, que possui apenas um ano de atuação. A empresa atende apenas o mercado nacional, principalmente na área de distribuição e no momento trabalha na expansão para o mercado do autosserviço.

4.1 AS FERRAMENTAS DO ENDOMARKETING E SUAS FINALIDADES

Brum (1995) declara que os instrumentos de comunicação devem englobar tudo que o colaborador necessita para se sentir parte da empresa. Além de propagar informações, os instrumentos devem viabilizar a união entre os colaboradores, que serão determinados pelo conjunto de veículos adotados para transmitir essas mensagens (LISOWSKI, 2007).

Através desses meios, os colaboradores poderão ter acesso a informações necessárias para seu progresso, como os objetivos, estratégias, valores, produtos, *feedback* sobre sua performance, e até para expressar suas opiniões e sugestões (BEKIN, 2004). No decorrer da pesquisa nas empresas, podem-se pautar instrumentos que possuíam um maior peso no processo de comunicação, de acordo com as observações dos gestores abaixo:

“O que mais utilizamos são e-mails, grupos de *WhatsApp*. Hoje também temos esses canais de comunicação. Também temos os quadros de aviso e nós temos uma ouvidoria interna. (...) Também temos intranet, além de um *chat* corporativo.” (Petruz Fruity, G. S, diretora de RH, pág. 01, minuto 1:02-1:22)

“Internamente nos comunicamos via *e-mail*, telefones, ramais, aparelhos celulares, grupos de *WhatsApp*, *Skype*...” (Açaí Santa Helena, F.B., Comercial, pág 01, minuto 1:20-1:33)

“Nossa comunicação acontece mais via telefone, *WhatsApp*, *Instagram*, *Facebook* e *e-mails*.” (Xingu Fruit, N. U., Sócio proprietário, pág. 01, minuto 0:50-1:00)

Brum (2000) considera que mesmo que a aplicação dessas ferramentas seja fundamental, deve-se levar em consideração que sufocar o colaborador com folhetos, manuais, e *e-mails*, não quer dizer que haja uma comunicação absolutamente efetiva. Complementa também sobre a importância do *feedback* no trabalho desenvolvido. Pode-se assegurar no trecho abaixo, no qual se percebe que é interessante que haja um contato direto entre colaborador e empresa, evidenciado pelo entrevistado:



“As ferramentas ajudam, mas não eliminam uma conversa direta, porque quando você marca uma reunião, que você expõe a problemática de um cliente, de um produto (...) e você vai pessoalmente até a gerência, isso daí, nossa... não tem nem comparação.” (Açaí Santa Helena, F.B., Comercial, pág. 02, minuto 1:40-2:20)

Segundo Bekin (2004), a comunicação interna é a espinha dorsal do marketing interno. Quando utilizada entre os colaboradores e a direção, facilita a troca de informações, desde questões formais até as informais. Como forma de auxiliar esse processo, são utilizadas ferramentas como murais, intranet, *e-mail*, reuniões e outras ferramentas, que poderão ser combinadas juntamente com os colaboradores (FILIPPIN, 2015). No que diz respeito a sua utilização e a finalidade das ferramentas, os entrevistados declaram que:

“Os meios de comunicação que temos hoje auxiliam para agilizarmos, para ganharmos tempo e velocidade na comunicação. Temos em nossa empresa uma comunicação instantânea.” (Xingu Fruit, N. U., Sócio proprietário, pág. 02, minuto 1:10-1:30)

“Nós massificamos os princípios da empresa em vários meios de comunicação, por exemplo, temos nos nossos *desktops* os princípios da empresa, nós temos quadros espalhados pela empresa com os princípios. Nossas ações são todas temáticas (...)” (Petruz Fruity, G. S, diretora de RH, pág. 03, minuto 4:47-5:07)

O objetivo central do marketing interno é a integração dos colaboradores, originando um sentimento de pertencimento, simplificando hierarquias e conseqüentemente deixando a comunicação interna mais objetiva (COELHO, 2008). Santos *et al.* (2011) complementa afirmando que o simples fato dos gestores ouvirem o colaborador, já revela que existe liberdade para que os mesmos possam apresentar ideias, contribuindo diretamente para o avanço da empresa.

Brum (1998) aponta algumas maneiras de motivar o colaborador, desde participação nos lucros, reconhecimento pela atividade exercida, avaliação de desempenho, ambiente de trabalho adequado. No cenário atual que as organizações se encontram, os gestores passaram a compreender que o reconhecimento vai além do financeiro, como pode ser através dos comentários a seguir:

“Todas as vezes que o colaborador tem um desempenho superior daquilo que foi esperado, geralmente agradecemos a ele, seja com uma cerimônia de homenagem, seja com um reconhecimento financeiro, seja com alguma coisa que vá fortalecer a prática dele, para que ele volte de uma outra forma mais motivado.” (Petruz Fruity, G. S, diretora de RH, pág. 04, minuto 7:08-8-07)

“Nós trabalhamos com remuneração variável de acordo com as metas atingidas. Também trabalhamos entendendo o lado do colaborador, como ele está vivendo, quais são as suas dificuldades e aí tentamos mostrar que estamos juntos. Tentamos dividir o problema com eles, e tentamos envolve-lo mais com as metas da empresa.” (Xingu Fruit, N. U., Sócio proprietário, pág. 04-05, minuto 3:44-4:28)

Quando o colaborador passa a se sentir parte da empresa, ele deixa de apenas vender seus produtos ou serviços e passa também a conquistar mais conhecimento e a contribuir com a empresa (FILIPPIN, 2015). Quando os colaboradores são estimulados a cooperar e se integrar nos processos da empresa, eles se sentem mais motivados e apreciados, pois sabem que a empresa se importa com suas necessidades e desejos (TELES, 2017).

“Sabe a pirâmide de Maslow? Então, nós precisamos monitorar aquela pirâmide dentro da empresa, verificando se as necessidades básicas deles estão sendo atendidas, se não estamos deixando faltar segurança para eles, se há um ambiente agradável, se não há um ambiente insalubre, se não há um ambiente de fofocas, se não há um ambiente que cause mal estar. Então aí ele



vai produzir.” (Petruz Fruity, G. S, diretora de RH, pág. 06, minuto 10:48-11:14)

O autor Bekin (2004) reconhece que além das ferramentas comumente utilizadas, os colaboradores devem dispor de educação e conhecimento constantes, através de programas de treinamento e desenvolvimento. O autor conclui que “produtos e serviços de qualidade só podem ser feitos por pessoas de qualidade”. Portanto, quando o colaborador sente e reconhece aquilo que a empresa lhe oferece, há um maior comprometimento com as atividades que lhe foram designadas. Percebe-se o cuidado com a educação de seus colaboradores, no trecho onde diz que:

“Nós temos um programa que é o PDL, que é o programa de desenvolvimento de lideranças em que ele acontece para formação dos líderes em potencial (...) Fora isso, nós temos um programa de concessão de bolsas de estudos. A empresa custeia parte dos estudos dos colaboradores (...) Nós temos o programa de treinamento interno, nós enviamos os colaboradores para reciclagem daqueles cursos técnicos que eles precisam (...) E temos também uma faculdade corporativa, que não é nossa, mas que vem para dentro da empresa e ministra cursos para os nossos funcionários.” (Petruz Fruity, G. S, diretora de RH, pág. 08-09, minuto 16:32-18:55)

Bekin (2004) ratifica que a visão dos processos educacionais deve ser encarada como um investimento que trará recompensas na qualidade, excelência e dedicação. Os processos de treinamento e desenvolvimento devem ser aplicados conforme suas necessidades e de seus colaboradores, assim aumenta a probabilidade de reforçar o envolvimento nas atividades (INKOTTE, 2000). No decorrer da pesquisa, foram expostos alguns obstáculos relacionados à participação dos colaboradores nos processos de educação corporativa, no qual uma das empresas diz que:

“Nós partimos da cultura de que todos precisam estar buscando sua melhoria. A empresa disponibiliza as ferramentas e a pessoa precisa ter pró atividade pra que ela busque isso, então para nós vai ser um diferencial ela buscar. Embora em alguns casos a gente indique a pessoa, desenvolva, diga para ela que seria interessante ela fazer, e estimule ela de alguma forma.” (Petruz Fruity, G. S, diretora de RH, pág. 09, minuto 19:10-19:36)

Logo, fortalecer a comunicação, motivação, valorização e capacitação desses colaboradores é de grande valor, pois assim os mantêm satisfeitos, atuando em alto nível para e propiciando boas experiências aos colaboradores e clientes através de produtos e serviços de qualidade (OLIVEIRA; AQUINO; SILVA, 2016). Portanto, o marketing oportuniza o comprometimento com as estratégias da empresa e seus objetivos por meio de ferramentas e atividades que favorecem o bom desempenho dessas organizações.

4.2 ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA PARA O AVANÇO DAS ORGANIZAÇÕES

É certo que a aplicação do marketing interno dentro das organizações traz vantagens e benefícios para sua evolução. No entanto, é preciso reconhecer os motivos que ocasionam o bom desempenho e ao êxito dessa ferramenta. Brum (1998) resume esse sucesso através do investimento em educação, na valorização da cultura, nos instrumentos de comunicação, e pelas ações de valorização que envolve os colaboradores. Observa-se nesse fenômeno mediante a declaração do gestor abaixo:

“O que nós percebemos mais é das pessoas conseguirem falar sobre os princípios da empresa, identificarem esses princípios no dia a dia (...) e eles dão esse feedback para a gente, eles falam para a gente o quanto isso é bom



para eles, como eles gostam, como eles pensam sobre isso. (Petruz Fruity, G. S, diretora de RH, pág. 10-11, minuto 24:18-25:09)

Desse modo, Brum (2000) alega que as organizações devem buscar novos meios de propagar suas normas, valores, ideias, estratégias, para que assim o colaborador reconheça que está sendo convidado a participar das atividades da empresa. Esse processo age como uma forma de ‘sedução’ do colaborador, podendo ser crucial para assegurar o sucesso de todo esforço nesse sentido (BRUM, 2000). Logo, observa-se que há esse esforço, no entanto ainda existe o desafio de sensibilizar os colaboradores, confirmado no trecho a seguir:

“Bom, todas as nossas ações estão relacionadas aos princípios da empresa, porque a gente busca sempre fazer com que eles entendam que isso está sendo vivido, que não está só na parede.” (Xingu Fruit, N. U., Sócio proprietário, pág. 06, minuto 9:10-9:55)

Paixão (2004) declara que quando o colaborador é visto como o principal cliente obtém-se vantagem competitiva, se tornando um diferencial perante seus concorrentes. O marketing interno torna-se uma estratégia da empresa, pois um de seus objetivos consiste em criar uma consciência empresarial dentro de um clima organizacional positivo, que busca consolidar a imagem da empresa e seu valor por meio do seu capital humano (BRUM, 2010).

“Todas essas ações que a gente faz aqui dentro da empresa, elas são vistas como fortalecedoras do objetivo e da visão da empresa de perpetuar gerações, de crescer, de evoluir, e de alcançar o objetivo que é ser referência mundial.” (Petruz Fruity, G. S, diretora de RH, pág. 11, minuto 27:03-27:21)

O autor Brambilla (2005), declara que o marketing interno voltado ao colaborador é uma estratégia de crescimento, pois ocasionam satisfação e motivação a todos. Portanto, todos os processos apresentados devem ser encarados como um investimento que trará resultados para a empresa e para o próprio colaborador, capazes de difundir os princípios e valores da empresa

4.3 BENEFÍCIOS E DESAFIOS LIGADOS A IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING NA INDÚSTRIA DE AÇAÍ.

Em conformidade com Melo (2012), um dos benefícios ocasionados pelo marketing interno é a consolidação dos relacionamentos internos, fidelizando seu colaborador e fortalecendo os meios de crescimento da empresa.

É importante que os gestores percebam que o motivo de enraizar o marketing interno está diretamente ligado a um ambiente de trabalho satisfatório, qualificando e favorecendo os colaboradores, pois esses esforços que irão auxiliar no desenvolvimento da empresa (TELES, 2017). Pode-se observar o comentário no momento que o entrevistado salienta a importância de se adotar uma estrutura adequada para poder produzir melhor:

“O Santa Helena já proporciona esse ambiente satisfatório, como eu te falei, a gente tem todas as ferramentas que precisamos para poder desenvolver um bom trabalho.” (Açaí Santa Helena, F.B., Comercial, pág. 06, minuto 8:50-9:18)

“A questão da estrutura que tem para trabalharmos é fundamental. Você ter um celular, você ter um *notebook*, você ter internet, tudo é disponibilizado para que possamos ter toda a estrutura possível para prospectar esse cliente e fomentar esse mercado do açaí.” (Açaí Santa Helena, F.B., Comercial, pág. 04, minuto 6:24-6:47)

Graziano (2011) complementa que através das pesquisas em organizações que adotaram a prática do endomarketing, podem ser identificados benefícios através das perspectivas dos

gestores. O autor citou questões como o incentivo a participação nas ações realizadas, melhorias no índice de produtividade e colaborações com ideias voltadas ao atendimento do cliente interno e externo. Observa-se a partir do trecho da entrevista no qual uma das empresas pratica essas ações:

“Nós temos uma ação aqui na empresa de valorização de ideias, então quando eles conseguem dar ideias inovadoras que colocamos em prática, geralmente os premiamos.” (Xingu Fruit, N. U., Sócio proprietário, pág. 08, minuto 10:15-10:45)

O principal desafio relatado durante a pesquisa se refere ao modo de transmissão de informações estratégicas para os demais colaboradores. Esse obstáculo impede que o colaborador conheça realmente a empresa em que atua, sendo dever dela esforçar-se para mudar esse quadro, na procura de valorizar o capital humano e assim gerar satisfação pessoal, comprometimento e envolvimento de todos os colaboradores (TIBURCIO; SANTANA, 2014). Esses fenômenos são validados nos trechos expressados pelos entrevistados:

“Como nós temos aqui um quadro que se renova a cada safra praticamente, porque a empresa tem uma característica da sazonalidade da contratação (...) Nesse quadro sazonal a gente tem que intensificar esse momento de comunicação (...) Então eu acho que o desafio maior é renovar isso a cada semestre, é um trabalho contínuo.” (Petruz Fruity, G. S, diretora de RH, pág. 03-04, minuto 5:31-6:40)

“Ah, a questão da comunicação, do acesso à internet, acesso aos computadores (...) ainda encontramos resistência e dificuldade dos funcionários em ter acesso a esses equipamentos.” (Xingu Fruit, N. U., Sócio proprietário, pág. 04, minuto 2:54-3:10)

Kotler e Keller (2006) citam a pesquisa de clima organizacional como um bom apontador de avaliação no processo do marketing interno, exatamente por possibilitar a identificação de necessidades. Por meio dessa pesquisa é possível avaliar o grau de satisfação dos colaboradores, e através dos elementos coletados, as empresas podem detectar possíveis problemas, diminuindo e até mesmo eliminando-os (SANTOS; ALMEIDA; FEITOSA, 2016). Observa-se que há um obstáculo no controle do clima organizacional quando o entrevistado acredita que:

“O que atrapalha muito o clima é o relacionamento, então se eu não tiver atento para identificar se os relacionamentos, as relações pessoais dentro da empresa elas estão satisfatórias, não tenho como saber se o ambiente de trabalho tá seguro.” (Petruz Fruity, G. S, diretora de RH, pág 06, minuto 10:33-10:47)

É notório o quanto os colaboradores desejam e reconhecem o valor de um bom ambiente de trabalho, quando ele é bem estruturado e equipado para que consigam evoluir em suas atividades. Percebe-se também a relevância do acompanhamento do clima, considerando que esta questão influencia diretamente no grau de satisfação, motivação e engajamento dos colaboradores, pois conhecendo seus anseios e necessidades, consequentemente irá reduzir distâncias, elevando sua produtividade e reduzindo suas perdas.

5 CONCLUSÃO

As organizações analisadas durante a pesquisa são denominadas Petruz Fruity, Açai Santa Helena, que almejam atuar no mercado nacional e internacional, e a empresa Xingu Fruit que visa atender exclusivamente o mercado nacional. Atualmente operam no setor produtivo do açai e estão localizadas na cidade de Castanhal – PA. Estas foram escolhidas pelo fato do setor do açai se encontrar em constante ampliação, dispondo da característica de sazonalidade

na produção, características que oportunizaram informações mais robustas sobre estas empresas e seus processos.

A presente pesquisa contribui para a literatura de base evidenciando os elementos que ajudam no desenvolvimento das empresas do setor produtivo do açaí, e apontando fatores que necessitam ser aperfeiçoados para um melhor desempenho da gestão interna. O colaborador, encarado como peça fundamental dessa ferramenta, passa a ser compreendido, valorizado e estimulado como um parceiro da empresa, sendo incentivado pelo sentimento de pertencimento, tornando-se o principal disseminador dos produtos, serviço e da cultura em que este setor está inserido.

Logo, a abordagem utilizada foi qualitativa, por meio de um roteiro de entrevista semiestruturada, propiciando aos pesquisadores, liberdade durante os diálogos, com o objetivo de conseguir um elevado número de informações possíveis. As informações obtidas durante as entrevistas foram registradas, transcritas e organizadas em um banco de dados estruturado, que em seguida foi analisado e categorizado.

Esta pesquisa teve como objetivo identificar os benefícios e os desafios enfrentados diante da implantação do marketing interno nas organizações do setor produtivo do açaí, através dos objetivos específicos, que buscaram conhecer quais as ferramentas do regularmente utilizadas pelo marketing interno e as finalidades que permitem seu uso contínuo. Objetivando atingir o sucesso na pesquisa, foi necessário categorizar as principais ferramentas e ações no qual o marketing interno se fundamenta, com a finalidade de entender como essa ferramenta funciona dentro das organizações. Categorias essas que são:

A comunicação interna, que permitiu conhecer os canais de comunicação regularmente utilizados, e as finalidades de seu uso juntamente aos seus colaboradores; A motivação de equipes, que possibilitou compreender os motivos que permitem o comprometimento e engajamento nas atividades das empresas; A valorização e reconhecimento, buscando analisar a importância de promover o sentimento de pertencimento e longevidade dos colaboradores dentro das empresas; E a educação corporativa, que permitiu frisar a importância da capacitação como um investimento estratégico, com o intuito de formar colaboradores de qualidade.

Com base no referencial teórico apresentado na pesquisa, os resultados obtidos ratificaram a importância da empresa fortalecer essas ferramentas e ações aos colaboradores de forma clara e objetiva, pois através desse comprometimento entre os colaboradores e as rotinas laborais, que os mesmos poderão enxergar sua posição no contexto organizacional. Durante a pesquisa, percebe-se que as ações provenientes do marketing interno possibilitam que os gestores desenvolvam um relacionamento que beneficie o estímulo e a motivação para o cumprimento de suas tarefas, dispendo de um ambiente de trabalho satisfatório e equipado para atender as necessidades dos colaboradores.

A pesquisa revelou que, muito embora essas ferramentas tragam benefícios, colaborem e proporcionem agilidade nos processos, ainda há obstáculos a serem vencidos, ponto este que leva a questão da educação corporativa, no qual se baseia em garantir aos colaboradores a capacitação adequada para o desenvolvimento do trabalho. Mesmo as organizações oferecendo treinamentos, capacitações, oportunidades de crescimento, ainda há falta de iniciativa por parte dos colaboradores. Outro desafio a ser ressaltado está relacionado a comunicação e retenção dos colaboradores contratados em períodos de sazonalidade, no qual notou-se a necessidade de promover com mais afinco os pontos associados aos princípios da empresa para que esses colaboradores possam ser integrados, e desejem permanecer nas empresas pelas suas competências, habilidades e identificação com a missão, visão e valores da empresa.



Por meio dessa pesquisa, foi possível conhecer as ferramentas do marketing e sua colaboração para as empresas que buscam alinhar suas estratégias, objetivos e metas com os seus colaboradores, como forma de valorização do capital humano e avanço empresarial. Devido às empresas estudadas já utilizarem o marketing interno em seus planejamentos, o estudo contribuiu para o aperfeiçoamento das ferramentas e na melhoria das ações já desenvolvidas, pois com união da visão gerencial e a visão do cliente interno, é possível tornar esse processo mais claro e efetivo.

Como sugestão para trabalhos futuros, é de grande relevância conhecer e analisar as ações do marketing interno sob a visão dos próprios colaboradores, pesquisa essa que pode ser aplicada em empresas de qualquer setor, incluindo o setor produtivo do açai.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, V. I.; CARVALHO, V. N. **Endomarketing como ferramenta estratégica: a adequada utilização dos canais de comunicação aos níveis organizacionais no século XXI.** IFF, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <http://bd.centro.iff.edu.br/handle/123456789/91>. Acesso em: 04/12/2017.

BARTH, M.; NEGRI, A. Endomarketing: O desafio de fidelizar o cliente interno. **Revista Temática**, v. 8, n. 1, 2012. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/index.php/tematica/article/view/23853>. Acesso em: 03/12/2017.

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

BEKIN, S. F. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso.** São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2004.

BRAMBILLA, F. R. Abordagem conceitual de marketing interno. **Revista Eletrônica de Administração**, UFRGS, v. 11, n. 1, 2005. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/read/article/view/40692>. Acesso em: 13/11/2017.

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

BRUM, A. M. **Endomarketing de A a Z: Como alinhar o pensamento das pessoas a estratégia da empresa.** São Paulo, Integre, 2010.

BRUM, A. M. **Face a Face com o Endomarketing: O Papel estratégico das lideranças no processo da informação.** Porto Alegre, 1ª Ed. L&PM Editores, 2005.

BRUM, A. M. **Um Olhar sobre o Marketing Interno.** 1ª Ed. L&PM Editores, 2000.

CERVI, C.; FROEMMING, L. M. S. Afinal, o que é Endomarketing? Estudo das estratégias de endomarketing de uma universidade comunitária do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 7, n. 1, 2017. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/883>. Acesso em: 05/12/2017.

COELHO, A. A criatividade e a motivação como estratégias de endomarketing para o crescimento organizacional. 2008. Disponível em: <http://www.artigonal.com/gestao/artigos/a-criatividade-e-a-motivacao-como-estrategias-de-endomarketing-para-o-crescimento-organizacional-617939.html>. Acesso em: 20/11/2017.



COOPLER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre, Bookman, 2003.

DIAS, J. G. G. **Endomarketing**: Um instrumento estratégico na busca da competitividade empresarial. 2ª Ed. São Paulo, Livro Certo, 2008.

FARIAS FILHO, M. C.; SILVA, S. F.; SILVA, R.F. Ações de responsabilidade socioambiental de agroindústrias de polpa de açaí. **Revista Reuna**, v. 18, n. 4, 2013. Disponível em: <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/540>. Acesso em: 02/11/2017.

FILIPPIN, D. B. Valorização do colaborador: uma análise de como as ferramentas do endomarketing são utilizadas na empresa SEBRAE/RS. Trabalho de conclusão de curso, UNIJUI, 2015. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/3486>. Acesso em: 20/11/2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed., São Paulo, Atlas, 2002.

GRAZIANO, G. O. Marketing de relacionamento: A fidelização de clientes e o endomarketing na indústria de produtos orgânicos. UNINOVE, São Paulo, 2011. Disponível em: <http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/656>. Acesso em: 18/11/2017.

HALAL, W. E. From Hierarchy to enterprise: internal markets are the foundation for a knowledge economy. *Internal marketing: directions for management*. London, Routledge, 2000. Disponível em: <http://amp.aom.org/content/8/4/69.short>. Acesso em: 13/11/2017.

INKOTTE, A. L. **Endomarketing**: Elementos para a construção de um marco teórico. Dissertação de mestrado, UFSC, Florianópolis. Disponível em: <http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/publicacao-tese-alexandre-luz-inkotte.pdf>. Acesso em: 01/10/2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.

LISOWSKI, F. F. Proposição de elementos para o aperfeiçoamento das ações de endomarketing em curso na empresa Imaginarium Design. FEAN, Florianópolis, 2007. Disponível em: <http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/publicacoes-fabiula-fernanda-lisowski.pdf>. Acesso em: 03/12/2017.

MANZINI, E. J. **Entrevista: definição e classificação**. UNESP, Marília, 2004.

MARTINS, A. Endomarketing como Ferramenta de Rentabilização. UFRS, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/36716>. Acesso em: 04/04/2017.

MATOS, D. R. **A importância do fruto açaí na forma de comercialização do vinho e outros derivados para a região metropolitana de Belém**. Belém, UNAMA, 1993.

MELO, L. R. D. Comunicação empresarial. Curitiba, IESDE Brasil S.A., 2012.

MONÇORES, J. Endomarketing de experiências. Ebook, Pitaco Criativo, 2016. Disponível em: <http://www.pitacocriativo.com.br/wp-content/uploads/2016/03/ebook-endomarketing-de-experiencias-juliani-moncores.pdf>. Acesso em: 25/10/2017.



NOGUEIRA, A. K. M.; SANTANA, A. C.; GARCIA, W. S. A dinâmica do mercado de açaí fruto no Estado do Pará: de 1994 a 2009. Viçosa, **Revista Ceres**, v. 60, n. 3, 2013. Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/3052/305228470004/>. Acesso em: 01/11/2017.

OLIVEIRA, A. A.; AQUINO, M. C.; SILVA, W. T. O endomarketing como estratégia na gestão de pessoas: influências de clima e cultura nas organizações. *Revista E3*, v. 2, n. 1, 2016. Disponível em: <http://www.revistae3.com/revista/index.php/revista/article/view/22>. Acesso em: 03/12/2017.

OLIVEIRA, J. M.; ARAUJO, B. C.; SILVA, L. V. Texto para discussão: Panorama da economia criativa no Brasil. IPEA, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/2026>. Acesso em: 06/12/2017.

PAIXÃO, M. V. O Marketing interno e a mudança organizacional. Convibra, 2004. Disponível em: <http://convibra.com.br/pdf/176.pdf>. Acesso em: 13/11/2017.

PASSOS, G. S. A Influência do Endomarketing e da Comunicação Interna na Cultura Organizacional. UGB, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/43318476.pdf>. Acesso em: 27/03/2017.

PASSOS, P. 10 Empresas que mandam bem no endomarketing. Blog Points Rocket, 2016. Disponível em: <https://www.pointsrocket.com/2016/08/19/10-empresas-que-mandam-bem-no-endomarketing/>. Acesso em: 20/10/2017.

PETRUZ FRUITY. Quem somos?. Disponível em: <http://www.petruz.com/>. Acesso em: 21/10/2017.

PIZOLOTTO, M. F. A Gestão do Marketing Interno em uma Universidade Comunitária com Estrutura Multicampi: A Perspectiva dos colaboradores que atuam no setor de atendimento aos alunos. Florianópolis, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/131699>. Acesso em: 05/04/2017.

SANTOS, D. M. L.; ALMEIDA, Y. T. M.; FEITOSA, A. M. V. O Endomarketing como estratégia de gestão e crescimento organizacional. **RACE – Revista de Administração**, 2016. Disponível em: <http://revistas.cesmac.edu.br/index.php/administracao/article/view/507>. Acesso em: 19/11/2017.

SANTOS, P. D. J. *et al.* A importância das políticas de endomarketing em uma gerência de operação ferroviária de Minas Gerais. Convibra, 2011. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=23&id=3034>. Acesso em: 22/11/2017.

SILVA, M. C. N. Competitividade das agroindústrias de polpa de frutas das mesorregiões metropolitana de Belém e nordeste paraense (1996 a 2003). Universidade da Amazônia – UNAMA, Belém, 2006. Disponível em: <http://livros01.livrosgratis.com.br/cp064379.pdf>. Acesso em: 29/12/2017.

SOUZA, L. P. M. Endomarketing nas organizações: Estudo de caso na unidade do SENAC/CACOAL (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial). UFR, Rondônia, 2014. Disponível em: <http://ri.unir.br:8080/xmlui/handle/123456789/875>. Acesso em: 04/12/2017.

TELES, F. A. S. O Endomarketing como fator motivacional: uma abordagem na rede hoteleira em Aracaju – SE. UFSE, Trabalho de conclusão de curso, 2017. Disponível em: <https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/6750/2/Francelle%20Alves%20Sanatan%20Teles.pdf>. Acesso em: 17/11/2017.



TIBURCIO, S. J.; SANTANA, L. C. A comunicação interna como estratégia organizacional. Revista de iniciação científica Cairu, v. 1, n. 0, 2014. Disponível em: http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2_COMUNICACAO_INTERNA ESTRATEGIA.pdf. Acesso em: 26/11/2017.

VIEIRA, F. G. D. Ensino de marketing por meio de entrevista semi-estruturada. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 17, n. 195, 2017. Disponível em: <http://ojs.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/34940>. Acesso em: 05/12/2017.

VIEIRA, F. G. D. Perspectivas e limites da pesquisa qualitativa na produção de conhecimento em marketing. **Revista de Negócios**, v. 18, n. 1, 2013. Disponível em: <http://gorila.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/3613>. Acesso em: 05/12/2017.