

O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DA PERCEÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA LOCALIZADA NO EXTREMO SUL CATARINENSE

THE ENDOMARKETING AS A STRATEGIC APPLIANCE: A STUDY OF THE PERCEPTION OF EMPLOYEES OF A COMPANY LOCATED IN THE FAR SOUTH OF SANTA CATARINA

EL ENDOMARKETING COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA: UN ESTUDIO DE LA PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA UBICADA EN EL EXTREMO SUR CATARINENSE

Dayani Cristina Teixeira Maciel, BEL

Universidade do Extremo Sul Catarinense/Brazil
dayanicristina14@hotmail.com

Débora Volpato, MSc

Universidade do Extremo Sul Catarinense/Brazil
deboravolpato@gmail.com

Adriana de Carvalho Pinto Vieira, Dra.

Universidade do Extremo Sul Catarinense/Brazil
dricpvieira@gmail.com

Julio Cesar Zilli, MSC

Universidade do Extremo Sul Catarinense/Brazil
zilli42@hotmail.com

RESUMO

O endomarketing é uma importante ferramenta quando utilizada estrategicamente na organização para a melhoria do clima e motivação dos colaboradores. Assim, este trabalho tem como objetivo identificar as ferramentas estratégicas voltadas aos colaboradores que a empresa em estudo já possui, bem como as percepções dos mesmos quanto a isso. Em relação à metodologia utilizada, caracterizou-se como uma pesquisa descritiva quanto aos fins e estudo de caso quanto aos meios de investigação. A população alvo foram os 24 colaboradores do nível tático e operacional e dois gerentes do nível estratégico. O estudo caracterizou-se pela coleta de dados primários e com relação a técnica de análise destes dados foi com abordagem qualitativa. Para a coleta de dados com os funcionários dos níveis tático e operacional foi utilizado um questionário com 21 perguntas fechadas e três abertas e com os gerentes foi utilizada uma entrevista semiestruturada. Verificou-se que a empresa oferece algumas ferramentas do endomarketing para a motivação parcial dos colaboradores. Porém, há a necessidade de estruturação para que esses planos não enfraqueçam acarretando a queda de produtividade do colaborador. As percepções dos mesmos sobre estas ferramentas estão alinhadas com as dos gerentes, não causando grande divergência nas respostas obtidas. Estas percepções foram positivas, pois muitos colaboradores se mostram satisfeitos com as ferramentas que a empresa já possui. Vale ressaltar que este estudo serve como uma ferramenta que auxilie os gestores para identificar as necessidades dos colaboradores para que estejam sempre motivados.

Palavras-chave: Endomarketing; Ferramentas estratégicas; Motivação.

ABSTRACT

Endomarketing is an important tool when used strategically in the organization to improve the climate and motivation of employees. Thus, this work aims to identify the strategic tools aimed at employees that the company under study already has, as well as their perceptions about it. Regarding the methodology used, it was characterized as a descriptive research on the purposes and case study regarding the means of investigation. The target population was the 24 employees of the tactical and operational level and two managers of the strategic level. The study was characterized by the collection of primary data and with respect to the technique of analysis



of these data was with qualitative approach. For the data collection with the employees of the tactical and operational levels a questionnaire was used with 21 closed questions and 3 open questions and with the managers a semi-structured interview was used. It was verified that the company offers some tools of the endomarketing for the partial motivation of the collaborators. However, there is a need for structuring so that these plans do not weaken, causing the employee's productivity to fall. Their perceptions about these tools are in line with those of the managers, not causing great divergence in the answers obtained. These perceptions were positive, because many employees are satisfied with the tools that the company already has. It is worth mentioning that this study serves as a tool that helps managers to identify employees' needs so that they are always motivated.

Keywords: Endomarketing; Strategic appliance; Motivation.

RESUMEN

El endomarketing es una importante herramienta cuando se utiliza estratégicamente en la organización para la mejora del clima y la motivación de los colaboradores. Así, este trabajo tiene como objetivo identificar las herramientas estratégicas dirigidas a los colaboradores que la empresa en estudio ya posee, así como las percepciones de los mismos en cuanto a ello. En relación a la metodología utilizada, se caracterizó como una investigación descriptiva en cuanto a los fines y estudio de caso en cuanto a los medios de investigación. La población objetivo fueron los 24 colaboradores del nivel táctico y operacional y dos gerentes del nivel estratégico. El estudio se caracterizó por la recolección de datos primarios y con relación a la técnica de análisis de estos datos fue con abordaje cualitativo. Para la recolección de datos con los funcionarios de los niveles táctico y operacional se utilizó un cuestionario con 21 preguntas cerradas y tres abiertas y con los gerentes se utilizó una entrevista semiestructurada. Se verificó que la empresa ofrece algunas herramientas del endomarketing para la motivación parcial de los colaboradores. Sin embargo, hay la necesidad de estructuración para que esos planes no se debiliten acarreado la caída de productividad del colaborador. Las percepciones de los mismos sobre estas herramientas están alineadas con las de los gerentes, no causando gran divergencia en las respuestas obtenidas. Estas percepciones fueron positivas, pues muchos colaboradores se muestran satisfechos con las herramientas que la empresa ya posee. Es importante resaltar que este estudio sirve como una herramienta que auxilie a los gestores para identificar las necesidades de los colaboradores para que estén siempre motivados.

Palabras clave: Endomarketing; Herramientas estratégicas; Motivación.

1 INTRODUÇÃO

Para ser possível chegar a resultados satisfatórios e a frente de seus concorrentes, as empresas precisam ter funcionários atentos, qualificados a qualquer tipo de informação existente, no intuito de que não haja falha de comunicação. Uma vez motivados, os mesmos irão considerar a empresa não somente um local de trabalho, mas de realização profissional. Segundo Bonalume (2011), desenvolver estratégias de *marketing* para o público interno pode ajudar a identificar os diferentes talentos humanos em uma organização.

A partir destas perspectivas, estas ações são chamadas de *endomarketing* ou *marketing* interno, do qual Bekin (1995, p. 2) define como “ações de *marketing* voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente”. Pode-se considerar preliminarmente que o *endomarketing* seja um diferencial competitivo para qualquer empresa que deseja se desenvolver e se diferenciar no mercado, pois atualmente é imprescindível a motivação do colaborador para que haja resultados positivos em sua receita, uma vez que o mesmo é a ferramenta fundamental entre produto e cliente.

A partir desta contextualização, a empresa objeto de estudo realiza seus serviços em uma cidade do extremo sul catarinense há 11 anos, no ramo automotivo com a marca Toyota, possuindo atualmente 28 funcionários. A empresa trabalha com qualificação profissional e treinamentos padrão da própria Toyota. O mercado de abrangência da concessionária envolve a região do extremo Sul Catarinense – ou seja, a AMESC.

O critério de escolha da empresa foi uma amostragem não probabilística e por julgamento, pois a pesquisadora convivia no mesmo ambiente que os entrevistados no seu dia a dia, obtendo mais experiências e afinidade com os mesmos, percebendo-se também a falta de estratégias formalizadas para aplicação do *endomarketing*.

A relevância deste estudo se faz presente, pois optando por fidelizar clientes internos, os mesmos se tornam aliados do negócio, oportunizando um crescimento mais rápido ao prestar serviços de qualidade. Assim, o mesmo também irá proporcionar ferramentas estratégicas de diferenciação no mercado, o que faz com que seus colaboradores se sintam motivados em seu ambiente de trabalho. A pesquisa também se mostra oportuna, pois serão apresentados resultados das percepções dos colaboradores sobre as ferramentas estratégicas, dando a oportunidade para com que os responsáveis de cada departamento maximizem os pontos positivos de sua gestão.

Face ao exposto, este trabalho possui como objetivo identificar a percepção dos colaboradores da empresa concessionária sobre as ferramentas estratégicas do *endomarketing* na gestão de pessoas, a partir das seguintes perspectivas: apresentar a empresa objeto de estudo; o conhecimento das estratégias da empresa em relação aos recursos humanos, visando identificar se existem ações que resultem em *endomarketing*; a verificação da percepção dos colaboradores e dos gestores sobre as estratégias de *endomarketing* e a comparação destes resultados. Este estudo encontra-se estruturado em três seções: na primeira parte se apresenta a fundamentação teórica com os conceitos de *endomarketing*; na segunda seção foram delineados os procedimentos metodológicos; e na terceira seção se faz a apresentação dos resultados e, por fim, as considerações finais.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Marketing e Endomarketing

O *marketing* é uma área da administração que utiliza recursos da empresa para chamar atenção do cliente externo. Conforme Gómez (2004), apesar de muitos estudiosos acharem definições sobre o que é este termo, o resultado dessas investigações e estudo se resume em apenas um: o *marketing* é praticamente tudo que permeia a empresa.

Kotler e Armstrong (2003) definem que *marketing* nada mais é do que saber lidar com os clientes. Um dos principais objetivos do *marketing* em uma organização é: atrair novos clientes, assegurando-lhes valor, e conservar os atuais clientes, proporcionando-lhes satisfação.

Por isso, o *marketing* de relacionamento tem o papel importante de ser o canal direto com o cliente, pois, por meio deste, a empresa desenvolve estratégias específicas onde procura estar ligada às necessidades que o cliente tem durante sua vida antecipando-se às mudanças, superando as expectativas do mesmo (ALMEIDA et al., 2014).

Segundo Bekin (1995), no Brasil o *endomarketing* surgiu perante uma necessidade de integração entre os setores das empresas. Desta forma, iniciou a necessidade de alinhar o pensamento desses colaboradores para o objetivo da organização, fazendo-lhes pensar como servir o cliente final, dar-lhes treinamentos, conhecimentos e motivações para sentir-se bem em seu ambiente de trabalho.

Nesta visão, Brum (2010) complementa que as empresas sempre fizeram o *endomarketing*, embora não formalmente, pois começaram a utilizar técnicas mais elaboradas a partir dos anos 1980 e 1990, com o objetivo de se tornarem mais habilitados que os sindicatos na comunicação interna.

A estratégia do *endomarketing* visa vender o produto para os clientes externos personificando-os em seus funcionários. Este conceito compartilha a ideia da integração das metas e objetivos dos colaboradores com o objetivo geral das empresas que nada mais é do que atender as necessidades dos clientes externos para chegar nos resultados esperados. (AMANGALA; WALI, 2013, tradução nossa). Minadeo (2008) complementa que o *endomarketing* é um processo que visa intensificar o relacionamento entre os setores da organização trazendo consigo a noção de cliente como fornecedor interno, proporcionando melhorias no atendimento, qualidade e produtividade.

Sob o ponto de vista de Brum (2010) o objetivo do *endomarketing* é criar uma percepção empresarial para as estratégias como missão, visão e princípios dentro de um ambiente organizacional positivo, e tem a intenção de transformar o funcionário em facilitador para intensificar uma boa imagem da empresa e seu valor perante o mercado.

Entretanto, com o novo cenário econômico e competição acirrada e internacionalizada, o *marketing* direcionado para o cliente precisa do fator “conhecimento” para avançar sobre os concorrentes em busca de inovações tecnológicas, qualidade nos produtos e serviços oferecidos, etc (BEKIN, 1995).

Para Minadeo (2008), os objetivos do processo de *endomarketing* se caracterizam nos seguintes aspectos:

- a) Tornar mais coerente e acessível a ferramenta de comunicação interna na organização;
- b) Apresentar a todos os objetivos da organização;
- c) Treinar e desenvolver os funcionários, atraindo novos e reter os melhores diminuindo assim a rotatividade de pessoal;
- d) Dar liberdade aos colaboradores de expor suas ideias;
- e) Integralizar o termo “cliente” e sua importância no sistema interno da estrutura organizacional, possibilitando uma melhoria na qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa com um aumento de produtividade do pessoal e dos processos.

De acordo com Susin (2003), no novo contexto organizacional, a globalização está deixando as empresas preocupadas com a conquista e retenção de clientes, uma vez que faz com que as mesmas utilizem as melhores estratégias de *marketing* para usá-las contra seus concorrentes. Portanto, uma das estratégias diferenciadas envolve o *marketing* interno, que tem como finalidade atrair e reter os colaboradores com objetivo de alcançar resultados positivos para a empresa. Quando se percebe que é preciso integrar o funcionário como primeiro público-alvo da empresa, eles passam a ser qualificados como grandes aliados ao sucesso do negócio, e não como meros colaboradores remunerados a fazerem um determinado serviço restrito (SANTOS; ALMEIDA; FEITOSA, 2016, p. 3).

Assim, é importante que a gestão de pessoas construa uma ligação entre empresa/colaborador, com o intuito de diminuir distâncias entre as partes, tornando-as propícias a viabilidade de uma sincronia, fazendo a integração dos objetivos da organização como um todo (OLIVEIRA; AQUINO; SILVA, 2016).

2.2.1 Estratégias do *Endomarketing*

Com o passar dos anos, as empresas passaram a se preocupar com seus recursos humanos e a importância da motivação para o trabalho, e como isso influencia a produtividade de seus colaboradores. Dentro dessa ideia, o *endomarketing* surge como ferramenta de gestão que ajuda as empresas a melhorarem a sua maneira de se comunicar com estes a fim fazê-los trabalhar em conjunto com a empresa. Esta técnica que liga o marketing e os recursos humanos também visa que a empresa crie um vínculo maior entre a mesma e o funcionário, aumentando assim sua produtividade e proporcionando uma melhoria no contato com o cliente externo (FERREIRA FILHO, PEREIRA; PASSOS, 2013).

O *endomarketing* disseminou-se como área específica de *marketing* no final dos anos 1990 e no início dos anos 2000, quando os gestores das empresas passaram a planejar meios de informações para que as mesmas veiculassem em diversos níveis da organização (BRUM, 2010).

Para o planejamento e implementação de um programa de *endomarketing* dentro do processo gerencial, é preciso garantir o comprometimento de todos os colaboradores na execução da mesma, alinhando o pensamento deles com os objetivos organizacionais e apresentar como chegar à satisfação do cliente externo por meio da motivação (WEIRICH; MUNARI; BEZERRA, 2004).

Silva et al (2011) complementam que o planejamento é um procedimento administrativo voltado a desenvolver e adequar os objetivos organizacionais e recursos da empresa às oportunidades do mercado, ou seja, a empresa precisa planejar técnicas e aproveitar as oportunidades da melhor maneira possível dentro de seus recursos disponíveis, como dinheiro, capital humano, capital intelectual, etc.

Na percepção de Bekin (1995), para a implementação de um programa, é necessário analisar estratégias para ajustar as necessidades dos colaboradores à realidade da empresa, analisando também seus pontos fracos e corrigindo-os. O autor ainda define estratégias essenciais para a implementação de um programa de *endomarketing*:

- a) Linha de ação de atitude: os gestores visam ações de treinamento para dar ao funcionário a consciência da importância estratégica de um serviço direcionado ao cliente, como por exemplo, o envolvimento, o compromisso, a valorização e o profissionalismo do funcionário para que assuma responsabilidades dentro de um processo gerencial;
- b) Linha de ação de comunicação: fornece subsídios para um sistema de comunicação interno para que todos possam executar suas tarefas com eficiência;
- c) Treinamento sob a ótica e desenvolvimento: deverá partir sobre uma avaliação das necessidades da empresa, que necessita abranger os valores necessários para se trabalhar em equipe e a valorização para o desenvolvimento pessoal e humano;
- d) Plano de carreira: é o planejamento orientado ao colaborador, que visa tratar de seu crescimento profissional, acarretando promoções de cargos com a possibilidade de chegar ao topo;
- e) Motivação, valorização, comprometimento e recompensa;
- f) Sistema de informações e rede de comunicação interna;
- g) Segmentação do mercado de clientes internos;

Considerando que o público interno é o primeiro contato com os clientes, é necessário um planejamento estratégico das ações de comunicação voltadas aos colaboradores, com o objetivo de alinhar as informações entre os membros da equipe os clientes externos (POLLI, 2015).

Segundo Santos, Almeida e Feitosa (2016) as empresas precisam entender que o endomarketing é uma ferramenta poderosa tanto quanto o Marketing, pois garante a motivação dos funcionários a partir de estratégias específicas de gestão que possam alinhar os objetivos da empresa com os objetivos de cada colaborador.

Na visão de Brum (2010), um programa de *endomarketing* precisa de aspectos eficientes para que cheguem aos diversos níveis da organização. Primeiramente, a empresa precisa de um posicionamento interno para que tenha uma relação com seus colaboradores. Diferentemente do posicionamento externo, o interno não precisa ser único ou exclusivo, mas sim, que seja o único na mente de seu colaborador.

Brum (2010) e outros autores salientam que, para obter um bom programa de *endomarketing* na organização, é necessário avaliar aspectos indispensáveis para o sucesso da mesma, como motivação, comunicação interna e liderança.

Segundo Stoner e Freeman (1994), para que os gerentes consigam aplicar um estilo de liderança, precisam analisar o comportamento de seus liderados. Muitas vezes os mesmos desejam ter liberdade para participar da tomada de decisão junto com seus superiores, maiores responsabilidades e conquistar seu espaço no ambiente de trabalho.

De acordo com Robbins e Decenzo (2004), a diferença entre um chefe e um líder está na maneira de se relacionar com os seus respectivos subordinados. Os chefes são nomeados, contratados para tal posição possuindo poder suficiente para recompensar e punir. Sua habilidade de influenciar está na posição que se encontra na empresa. Já os líderes são aqueles que são escolhidos formalmente, bem como informalmente pelo grupo em que trabalha e sua característica principal é a habilidade de influenciar seus colegas somente com carisma e simpatia, sem precisar ter um cargo privilegiado.

Outro aspecto importante para a implementação do *endomarketing* é a comunicação interna. Polli (2015, p. 48) afirma que “a comunicação interna contínua e planejada é indispensável na construção e solidificação da imagem e identidade da empresa, no relacionamento entre os diferentes grupos e na harmonia do trabalho”.

As ações de *endomarketing* envolvem uma estratégia da organização de oferecer aos seus funcionários inúmeros benefícios que os motivem a perceber que são parte fundamental para o sucesso da empresa. (SANTOS, ALMEIDA E FEITOSA, 2016, p. 3). Costa (2013, p. 2) ainda define que a “motivação pode ser entendida como aquilo que move uma pessoa ou que a põe em ação ou a faz mudar o curso da ação”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma pesquisa precisa de um plano elaborado de ideias para pôr em prática a busca de informações que precisam ser estudadas para a resolução do problema estudado.

Quanto aos fins, a pesquisa caracterizou-se como descritiva. Para Sampieri, Collado e Lucio (2006), o método de estudo descritivo tem como objetivo detalhar os acontecimentos e situações pesquisados, ou seja, dizer como se desenvolve cada fenômeno do estudo científico. Malhotra (2006) complementa que este tipo de

pesquisa visa caracterizar grupos importantes, como consumidores, vendedores, organizações ou áreas de mercado, etc.

A pesquisa se define também como estudo de caso. Conforme Pinheiro (2010, p. 23), “o estudo de caso envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Yin (2015), afirma que um projeto de estudo de caso tende determinar qualidade em seus resultados quando passa por quatro testes: validade de constructo – medidas operacionais corretas para os conceitos em estudo; validade interna – estabelece a adequação ao padrão (apenas para pesquisas exploratórias); validade externa – estabelece um domínio ao qual as descobertas de um estudo podem ser generalizadas; e confiabilidade - demonstrar como os procedimentos do estudo, como coleta de dados, podem ser repetidas, demonstrando o mesmo resultado.

Sampieri, Collado e Lucio (2006) delimitam o estudo de caso como um estudo de uma unidade de pesquisa que pode ser representado por uma pessoa, família, um objeto, um sistema ou uma organização.

A empresa objeto de estudo possui três departamentos: administrativo, venda e pós-venda. Ao todo são 24 funcionários nos níveis tático e operacional, três gerentes e um diretor administrativo, totalizando 28 colaboradores.

Mostrou-se necessário utilizar uma amostragem não probabilística por julgamento para aplicar as entrevistas com os gerentes de venda e pós-venda, pois estes têm mais contato com os colaboradores no dia a dia da empresa. De acordo com Malhotra (2006) a amostra por julgamento é uma forma de pesquisa por conveniência onde o pesquisador escolhe o público alvo, pois os considera importante para a representatividade da amostra ou apropriados por algum outro motivo.

Neste estudo tornou-se necessário a utilização dos dados primários, pois as informações que foram contempladas na análise dos resultados são produtos de pesquisas com entrevistas e questionários aplicadas diretamente com os gestores e funcionários. Malhotra (2006) define dados primários como informações obtidas pelo pesquisador, nas quais nunca foram coletados antes, com objetivo de resolver o problema em questão. Geralmente, obter este tipo de dado exige um período maior de tempo.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores e questionários estruturados com colaboradores, ambos com abordagem qualitativa sobre as percepções dos mesmos quanto ao *endomarketing*. Segundo Chizzoti (2005), a abordagem de análise qualitativa pressupõe uma análise aprofundada dos resultados, verificando regularidades para uma análise profunda das percepções dos indivíduos no ambiente que vive; a compreensão dos atos e das decisões dos mesmos.

O questionário estruturado aplicado para o levantamento de dados junto com os colaboradores tem como objetivo medir o grau de satisfação que os mesmos têm em seu ambiente de trabalho, levando em consideração algumas ferramentas que o *endomarketing* prioriza, tais como: trabalho em equipe, benefícios monetários e não monetários, aspectos de liderança, comunicação interna, etc.; para que possam ser comparadas com o questionário semiestruturado aplicado nas entrevistas individuais com os gestores, que abordou o mesmo tema da pesquisa aplicada anteriormente com os colaboradores.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A empresa foi fundada no ano 2000 pelo atual proprietário, com objetivo de comercializar apenas veículos automotores da marca Toyota. A facilidade de vender estes carros, na época, se dava pelo fato de que o fundador era proprietário de outra empresa, porém de caminhões, da marca Mercedes Benz, onde já tinha experiência no segmento e facilidade para conseguir subsídios para a fundação da concessionária Toyota.

Ao longo do tempo, a marca diversificou seu *mix* de produtos dentro do país, disponibilizando modelos de carros importados de passeio, mais sofisticados. A empresa não possui filiais, porém, a família fundadora possui mais empresas concessionárias no grupo vendendo outras marcas. Os serviços prestados estão divididos entre os departamentos e seus setores. O departamento de vendas trabalha com veículos novos e usados. O setor de pós-vendas presta serviços de oficina, funilaria, venda de peças, com pesquisas de satisfação com o cliente.

A empresa define como missão - “Oferecer aos nossos clientes, a realização da compra dos seus veículos, superando suas expectativas na experiência de sua posse”. Sua visão é - “Sermos reconhecidos, pelos nossos clientes, como a primeira opção para realização de negócio e serviço, assegurando sua fidelidade, com excelência”. E valores - integridade, honestidade, foco no cliente, resultado, trabalho em equipe.

Em relação às estratégias que a empresa possui para a fidelização do cliente interno, constata-se que a mesma possui um bom relacionamento com seus colaboradores, com *feedbacks* frequentes por parte do gerente de vendas para seus consultores, um plano de treinamento oferecido pela própria montadora Toyota, tanto para os colaboradores do setor de vendas quanto de pós-venda e um plano de comissionamento de acordo com as vendas e satisfação do cliente.

Além disso, a maior parte dos entrevistados classifica seu ambiente de trabalho como organizado, bom e limpo e ainda falam que o relacionamento com os colegas e seus superiores é excelente. A empresa também proporciona incentivos monetários quando o funcionário se destaca na venda de um produto ou um serviço oferecido e também visa fazer um recrutamento interno para promover o mesmo, para posteriormente, abrir vagas externamente.

Com base na pesquisa, os colaboradores possuem o seguinte perfil, apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil dos colaboradores entrevistados

Perfil	Maioria	Porcentagem %
Faixa etária	19 à 25 anos	30%
Gênero	Feminino	65%
Escolaridade	Superior completo	35%
Tempo na empresa	Mais de três anos	35%

Fonte: Maciel (2017).

A pesquisa foi dividida em duas partes: a primeira com os colaboradores e a segunda com os seus gerentes diretos, de vendas e pós-vendas.

Por meio da pesquisa aplicada, obtiveram-se resultados positivos em vários fatores determinantes para a motivação do colaborador dentro do ambiente de trabalho, conforme destacado no Quadro 1.

Quadro 1 – Relação dos dados obtidos Gerente x Colaboradores

Fatores	Gerentes	Colaboradores
Cursos para o desenvolvimento do funcionário.	Os gerentes afirmam que os colaboradores recebem treinamento inicial voltado para cada função exigido pela montadora Toyota, como <i>line ups</i> para os consultores de vendas; técnicas de qualificação ao atendimento ao cliente apresentação do produto, etc. Na parte do pós-vendas os consultores recebem 25 treinamentos fornecidos também pela Toyota, onde pode-se chegar ao nível máster de qualificação.	70% dos colaboradores recebem treinamento profissional para atuar em seus respectivos cargos, como: cursos focados no cargo, aperfeiçoamento técnico da Toyota com treinamento pessoal e na fábrica.
Espírito de liderança dentro da empresa.	Os colaboradores recebem, diariamente, incentivos para que exerçam o aspecto de liderança, pois a equipe é muito enxuta e são muitas responsabilidades para deixar as decisões na mão de uma única pessoa. Além disso, o colaborador que tiver uma ideia de mudança e melhoria é comissionado pela Toyota.	31,58% dos colaboradores nunca tiveram essa oportunidade, outros 31,58% recebem algumas vezes e 21,05% sempre recebem.
Trabalho em equipe dentro do ambiente organizacional.	O gerente de vendas cita na entrevista que trabalha com o <i>coaching</i> , onde os colaboradores podem ver, evoluir e melhorar a performance da equipe. O gerente de pós venda fala que em seu departamento, as funções dependem uma das outras e se não tiver um trabalho em equipe não irá ter uma boa qualidade nos processos.	89,47% gostam de trabalhar em equipe, gostam dos colegas ajudando e gostam de ajuda-los mas não tem problema em trabalhar em equipe. Já 10,43% adoram trabalhar em equipe e não conseguem trabalhar em sozinhos de alguma maneira.
Questionados se a empresa concede benefícios que tem direito, como hora extra, 13º salário, férias, vale transporte, etc.	A empresa concede ajuda de custo como gasolina para visitas, chip de celular com créditos, uniformes, etc. A empresa não auxilia o colaborador com plano de saúde e vale alimentação e que isso será corrigido futuramente.	60% dos entrevistados recebem todos os benefícios da empresa. Porém 40% recebem quase todos.
Desmotivação no ambiente de trabalho.	Sobrecarga de trabalho e uma remuneração não condizente com a função, fofocas e a divisão de equipe, sendo este último, segundo os gerentes, não é o caso da empresa	Alguns funcionários do setor operacional da empresa afirmam que o fato que mais desmotiva é o calor excessivo no verão dentro do ambiente de trabalho e outros complementam que a empresa precisa reaver os salários, pois a remuneração não está a nível da função exercida. Outros citam que o mal relacionamento com os colegas quando não há um entrosamento, diálogo e união; falta de respeito, motivação profissional, etc.

Estilo de liderança	Tanto o gerente de vendas e pós-venda classificam-se como líderes democráticos.	Quando questionados qual é o estilo de liderança que o seu gerente se encaixa mais 95% dos entrevistados afirmam que é “liderar”.
Comunicação Interna	Segundo os gerentes entrevistados, as ferramentas usadas para a comunicação interna são o chat online, grupos de <i>whatsapp</i> .	E-mail como ferramenta de comunicação interna, e em segundo lugar o chat. A empresa possui um jornal informativo, porém é voltado ao público externo. Outros meio de comunicação são mural, grupos de <i>whatsapp</i> e conversa informal (pessoalmente).
Crescimento profissional dentro da empresa	Os gerentes citam que não existem programas “pré-escrito”, porém os mesmos acreditam que isso acontece naturalmente conforme a experiências do colaborador em seu cargo. Ainda citam que fazem seleção interna para poder recrutar os próprios funcionários a cargos maiores antes de abrir uma seleção externa.	85% dos colaboradores entrevistados estão sempre trabalhando para destacar dentre os demais e receber chances de promoção. Porém 10% afirmam que foram contratados para determinada função e sem chances de promoção e apenas 5% não responderam quando questionados.
Incentivos monetários	Em vendas, os consultores de vendas recebem comissões em três dezenas. Por exemplo, se o colaborador atingir a meta na primeira dezena do mês, sua comissão será maior. Já no departamento de pós-venda, os colaboradores são remunerados com bonificação conforme vão vendendo serviços, no atingimento da satisfação do cliente e na certificação dada pela fábrica de programas de qualidade.	75% dos colaboradores recebem incentivos quando destacam-se entre os demais ou quando realiza uma venda/serviço. Porém 20% destes não recebem estes incentivos e apenas 5% não responderam.
Missão, visão e valores	Questionados se os colaboradores saberiam de tais princípios o gerente de vendas apenas afirmou que sim. Já o gerente de pós-venda afirma que acredita que os colaboradores saberiam, mas não nas diretrizes formais.	De acordo com a pesquisa apresentada, os colaboradores enfatizaram que a empresa preza muito a melhoria continua, satisfação do cliente e qualidade. Porém a maioria não soube responder nas diretrizes formais.

Fonte: Maciel (2017).

A partir da análise do quadro um, pode se inferir que a empresa em estudo trabalha junto com seus funcionários para a melhoria e produtividade de suas funções fornecendo cursos técnicos padrão da marca, comissões e bonificações, e recrutamento externo. Estes quesitos que a empresa demonstra ter a partir das entrevistas com os colaboradores e respectivamente seus gerentes, fortalece a afirmativa de que a empresa tem um estreito laço com o que faz seu sistema funcionar, porém tendo como deficiência a falta de um programa de *endomarketing* previamente estabelecido.

Nota-se também que os colaboradores têm uma boa percepção referente ao seu superior, classificando-os como líderes, o que remete conseqüentemente a um bom relacionamento e um fator importante para a motivação dos funcionários.

Apesar dos vários fatores enfrentados que dificultam na gestão de pessoas dentro das organizações, as mesmas precisam cumprir desafios para atrair a mão de obra dos funcionários e criar condições para que tais permaneçam dentro da empresa e continuem desempenhando com eficiência e eficácia suas tarefas em relação ao seu cargo, de acordo com a visão de Bergamini (1997).

Tabela 2 – Relação ao cargo que exerce

	%
Amo o que faço, não gostaria que me mudassem de função.	20
Gosto do que faço, mas não me importaria se me mudassem de função.	70
Não tenho muita experiência no que faço, mas estou tentando me adaptar e crescer profissionalmente no meu setor.	10
Não estou gostando do que faço e não me vejo crescendo profissionalmente dentro da empresa.	0
Total	100

Fonte: Maciel (2017).

O bom relacionamento com o cargo em que exerce auxilia o funcionário a se destacar dentre os demais, pois aquele que não gosta de sua função conseqüentemente torna-se um funcionário ocioso e desmotivado. Bergamini (1997) afirma que as organizações também precisam focar no desenvolvimento das habilidades de seus colaboradores para que os mesmos usem seu potencial criativo e transforme-os em um comportamento espontâneo, construtivo e inovador.

Questionados sobre como se sentem em relação a sua função, 70% dos funcionários gostam do que fazem, mas não se importariam de mudar de função. Já 20% dos entrevistados amam o que fazem dentro da empresa e estão felizes com seus trabalhos. 10% não tem muita experiência, mas estão tentando se adaptar e crescer profissionalmente no setor em que atuam. Um funcionário contribuiu com a questão respondendo: “Não é uma reclamação, mas por ser formado em uma área bem diferente do que trabalho e não me vejo crescendo na empresa. Ou pode ter a possibilidade de crescimento se eu mudar minha área de estudo”.

No Quadro 2 são apresentados os resultados sobre o relacionamento que os colaboradores têm entre si com os seus superiores.

Quadro 2 – Relacionamento com os gestores e colaboradores

Fatores	Gerentes	Colaboradores
Relacionamento com os gestores	Sobre o grau de relacionamento que tem com os seus subordinados, o gerente de vendas classificou como 10. Já a gerente de pós venda classifica em sete, pois o mesmo é coordenador da qualidade em outra empresa do grupo, tendo como consequência menos contato com seus subordinados.	68,42% dos entrevistados dão nota máxima para a sua relação com o seu gerente direto. Porém 26,32% dão nota oito e apenas 5,26% dão nota nove.

Fonte: Maciel (2017)

Um bom relacionamento com os colegas, superiores e seu próprio cargo é um fator importante para a motivação dentro do ambiente organizacional, pois para Maximiano (2004) significa que uma pessoa com motivação tem a capacidade de ir além à sua função, onde a mesma demonstra um nível de disposição maior para realizar sua atividade e conseqüentemente alcançando resultados positivos.

Brum (2010) cita que para que um líder seja eficaz o mesmo precisa se preparar todos os dias para esta tarefa e o mesmo precisa estar com ânimo para liderar e propor a sua equipe um estado de espírito positivo para alcançar bons resultados. Stoner e Freeman (1994) afirmam que o papel do líder nesta tarefa deverá ser de alinhar essas vontades para que os colaboradores se sintam motivados e atinjam os objetivos da empresa.

Sendo assim, como observado no quadro dois, os colaboradores e seus respectivos gerentes demonstraram um bom relacionamento entre si, favorecendo a empresa no quesito de motivar os funcionários por meio de seus líderes, sendo que através dos resultados obtidos, 68,42% dão a nota máxima para sua relação com o seu gerente direto, porém 26,32% dão nota oito e apenas 5,26% afirmam que este relacionamento merece nota nove.

Outro fator importante para um bom *endomarketing* progredir dentro da empresa, é sobre a percepção do funcionário sobre a relação do seu cargo com sua remuneração, pois um colaborador que não acha justo seu salário não é um colaborador motivado e conseqüentemente menos produtivo para os resultados da empresa.

De acordo com Robbins e Decenzo (2004) a administração de salários tem como objetivo elaborar um programa de remuneração eficaz para mantenha funcionários competentes. Quando questionados sobre como se sentem em relação salário x cargo:

Tabela 3 - Remuneração x cargo

	%
Sim, minha remuneração é de acordo com o que eu faço	60
Não, sinto que faço mais do que minha função exige, por isso deveria receber mais.	40
Total	100

Fonte: Maciel (2017).

Analisando os resultados, de acordo com a Tabela 3, pode ser percebido que 60% dos entrevistados acham que a remuneração é de acordo com o cargo que exercem dentro da empresa. No entanto, 40% sentem que estão fazendo mais do que sua função exige, e por isso acham que deveriam receber mais. Portanto, quase a totalidade dos funcionários concordam que a empresa tem uma boa política de remuneração de cargos e salários.

Em relação ao assunto “*endomarketing* como ferramenta estratégica de gestão”, o gerente de vendas afirma que esta é uma ferramenta importante e que uma empresa atuante na satisfação dos funcionários tem um destaque maior do que aquela que não tem. Porém, para uma possível implementação de um setor voltado para o *endomarketing* dentro da empresa seria importante, mas tornaria difícil a aceitação de mudança pelos funcionários mais antigos da empresa.

Em seu departamento, o gerente de pós-venda afirma que a divulgação para o funcionário é muito ativa, por conta da própria montadora, pois a mesma tem um marketing forte. O mesmo ainda afirma que acharia importante um setor voltado ao *endomarketing* dentro da empresa e que faria muita diferença e elevaria o nível de marketing perante seus concorrentes.

Outro aspecto abordado na pesquisa é a política de concessão de plano de saúde e vale refeição para os colaboradores, no qual a empresa é deficiente. Assim, por mais que não sejam benefícios obrigatórios, os colaboradores sentem falta, principalmente por alguns trabalharem com produtos químicos como os lavadores e mecânicos e também por morar longe, almoçam em restaurantes próximos a empresa.

Os basilares da estratégia do negócio que toda a organização deverá ter em no que concerne sua empresa, a missão, visão e valores, onde Padoveze (2013) define a missão como o propósito pela qual a mesma existe; a visão como a empresa anuncia onde quer chegar traçando um quadro amplo para o futuro que deseja; e valores como um conjunto de crenças que guiam as ações da mesma às atividades desenvolvidas dentro dela. Sendo assim, comparando a real missão, visão e valores a empresa, falado anteriormente, os colaboradores souberam responder alguns pontos fortes e princípios que aprendem no seu dia a dia no trabalho, mas não expressamente nas verdadeiras diretrizes. Na pesquisa aplicada, a metade dos colaboradores entrevistados sabiam responder quando questionados. Notou-se também a falta destes princípios no ambiente interno e no site institucional.

O objetivo do endomarketing nada mais é do que criar uma percepção empresarial para as estratégias como missão, visão e princípios dentro de um ambiente organizacional positivo, tendo como intenção de transformar o funcionário em facilitador para intensificar uma boa imagem da empresa e seu valor perante o mercado (BRUM, 2010). Santos, Almeida e Feitosa (2016) complementam que o elo que a empresa e o funcionário tem entre ambos se torna cada vez mais estreita, e o *endomarketing* começa a ser utilizado quando esse público é incluído dentro dos objetivos e metas da mesma, dando-lhes uma sensação de ser peça fundamental para o sucesso.

Sendo assim, entende-se que a empresa possui algumas estratégias de endomarketing para a motivação dos colaboradores para alcançar a missão e visão, e as percepções dos mesmos mostram-se relativamente positivas quanto a estas ferramentas abordadas pela organização.

Sugere-se para a empresa que adote medidas para a divulgação destes princípios nos ambientes de trabalho, tanto no departamento administrativo, quanto no departamento de vendas e pós-venda para que todos saibam aonde a empresa quer chegar e como ela fará isso.

Sugere-se também que a empresa elabore um plano estruturado de endomarketing para que os colaboradores não percam a produtividade, que Gil (2001) caracteriza como: valorizar as pessoas que fazem parte da empresa; reconhecer novos avanços com elogios aos funcionários; encorajar iniciativas em equipe – uma vez que este ponto já é feito na empresa, mas muitos ainda não se importam de trabalhar sozinhos; oferecer mais incentivos monetários e não monetários para que os funcionários fiquem satisfeitos com sua remuneração e desempenho – uma vez que 40% dos mesmos acham que estão fazendo mais que sua função exige; enriquecer as funções; e promover mudanças.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado atual vem sofrendo constantes mudanças e as empresas estão sendo obrigadas a mudar suas estratégias para manter-se no mercado cada vez mais competitivo. Essas mudanças estão afetando as percepções dos clientes externos em relação ao produto oferecido e exigindo cada vez mais qualidade e o bom atendimento. O papel do gerente neste contexto é ser um líder eficaz que auxilie os funcionários no alcance das metas e

objetivos da empresa no curto e longo prazo, oferecendo um ambiente com um bom clima organizacional e a satisfação para desenvolver suas atividades com êxito. Portanto, a melhor estratégia para que isso aconteça é abordar as ferramentas do *endomarketing* no ambiente da empresa.

O *endomarketing* tem surgido nas empresas como um diferencial competitivo, pois abrange estratégias para otimizar a produtividade dos funcionários por meio da motivação, fazendo-os conhecedores do produto e de toda a empresa em questão, e por isso, conseqüentemente, facilitando o primeiro contato com o cliente externo.

Diante deste contexto, o presente estudo foi elaborado com o objetivo de identificar a percepção dos colaboradores de uma empresa concessionária sobre as ferramentas estratégicas do *endomarketing* na gestão de pessoas.

Com o resultado da pesquisa, verificou-se que a mesma possui uma boa estratégia para a satisfação dos clientes internos, um plano de treinamento oferecido pela própria montadora *Toyota*, tanto para os colaboradores do setor de vendas quanto de pós-venda e, um plano de comissionamento de acordo com as vendas e satisfação do cliente. Por mais que a empresa não tenha um *endomarketing* definido, a mesma possui ferramentas essenciais para iniciar um processo de satisfação do cliente interno, porém, com algumas deficiências, como a divergência entre as opiniões dos colaboradores e gerentes sobre certos aspectos, falhando em sua comunicação. Com uma gestão de comunicação interna eficiente, é possível que os executivos consigam atingir um alto nível de comprometimento dos funcionários com a organização, desenvolvendo práticas desejadas que passam a fazer parte da rotina de trabalho (FAGOTTI; BISCOLI, 2012).

De acordo com Bekin (1995), para a criação de um programa de motivação voltado para o colaborador seja de grande valia, a empresa precise tomar decisões que envolvam investimento e estratégias para essa área, pois recursos serão necessários para fornecer treinamentos ao funcionário; – para dar-lhes a consciência da importância estratégica de um serviço direcionado ao cliente – investimentos em comunicação entre os setores – para que seja necessário alinhar ainda mais as percepções dos gerentes e seus colaboradores; – trabalho em equipe; plano de carreira; motivação; comprometimento e recompensa.

A abordagem da temática se faz necessária para a empresa, pois ajuda os gerentes a realizar uma análise mais crítica sobre suas percepções e as de seus colaboradores sobre o que pode estar atrapalhando a sua gestão e os aspectos que a empresa deve fortalecer, para que não haja falha em sua produtividade. Com um investimento nessa área a empresa pode obter resultados mais satisfatório em seu resultado, pois seus colaboradores irão se sentir motivados e felizes por fazer parte da equipe. Maximiano (2004) afirma que este fator significa que uma pessoa com motivação tem a capacidade de ir além à sua função, onde a mesma demonstra um nível de disposição maior para realizar sua atividade e conseqüentemente alcançando resultados positivos.

O resultado dessas entrevistas proporciona ao campo de estudo uma pesquisa elaborada e exploratória sobre as ferramentas que o *endomarketing* utiliza, dando maior conhecimento ao leitor de teorias estudadas aplicadas na prática, contribuindo para futuras investigações temas aplicado neste estudo.

Uma das limitações do estudo foi o fato de se não tido tempo hábil para entrevistar todos os colaboradores de todos os níveis estratégicos da empresa. Para contribuição maior ao tema, sugere-se para futuras pesquisas em relação ao *endomarketing* uma investigação ampliada com várias empresas de uma mesma região para que utilizem as ferramentas no intuito de aumentar as vendas por meio dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Kendinson Monteiro, et al. As contribuições do marketing de relacionamento para a fidelização dos clientes da D'Pele Moda Íntima. **Revista Brasileira de Pesquisa em Administração**, Paraíba, v. 1, n. 1, p. 08-17, jan./dez 2014.
- AMANGALA, Emmanuel A; WALI, Fred Andy. Internal Marketing Strategy and Employee Performance. **European Journal of Business and Management**, Nigeria, v. 5, n. 31, 2013.
- BARZOTTO, Leidiane de Pellegrin. **A importância do endomarketing para os funcionários da agência Alfa no banco X**. 2011. 62 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão de Negócios Financeiros, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre o endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. 2. ed. São Paulo: Integrare Editora, 2010
- BRUNI, Adriano Leal. **Estatística Aplicada à Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BONALUME, Carla Rosana. **Endomarketing como ferramenta de rentabilização**. 2011. 48 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2005.
- FAGOTTI, Anna Puebla Vitkoski; BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso. A Comunicação Interna Como Recurso de Fortalecimento da Cultura Organizacional: Um estudo de caso. **Expectativa**, Cascavel, v. 11, n. 11, p.103-122, 2012.
- FILHO FERREIRA, Edson Pinto; PEREIRA, Fernanda Abrantes. PASSOS; Graciela dos Santos. A influência do endomarketing e da comunicação interna na cultura organizacional. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 10., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2013.
- GÓMEZ, Hernán Darío Cadavid. *Marketing de emociones: La forma para lograr fidelidad de los clientes*. Semestre Económico: Publicación de la facultad de ciencias económicas y administrativas. **Antioquia**, v. 7, n. 13, p.1-1, 2004.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- KOBAYASHI, Thomaz Massato Takayama. **Endomarketing como ferramenta para a implantação da hospitalidade na hotelaria**. Observatório de Inovação do Turismo, Botafogo, v. 3, 2008.
- KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- Maciel, Dayani Cristina Teixeira . **O endomarketing como ferramenta estratégica: um estudo da percepção dos colaboradores de uma empresa localizada no extremo sul catarinense**. 2017. 90 f. Monografia (Curso de Administração de Empresas) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2017.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos da Administração: Manual compacto para cursos de formação tecnologia e sequencias**. São Paulo, Atlas: 2004
- MINADEO, Roberto. **Gestão de Marketing: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Ana Aracelly; AQUINO, Mayra de Castro; Silva, Wilian Toneli. O endomarketing como estratégia na gestão de pessoas: influências de clima e cultura nas organizações. **Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**, Montes Claros, v. 2, n. 1. 2016., 2016.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e operacional**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

PINHEIRO, José Mauricio dos Santos. **Da iniciação científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

POLLI, Shandô Waltrick. O endomarketing como ferramenta de relacionamento com o cliente externo. Caderno de Administração. **Caderno de Administração**, v. 9, n. 1. p. 49-72. Jan-Dez. 2015.

ROBBINS, Stephen P. DECENZO, David. A. **Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, Daniella Maria Lopes dos Santos; ALMEIDA, Yasminy Tássula Moreira de; FEITOSA, Àguida Maria da Veiga. Endomarketing como estratégia de gestão e crescimento organizacional. **Revista Eletrônica Curso de Administração**, v.1, n. 1. jan./jun. 2016.

SILVA, Helton Haddad; TENCA, Evandro Cesar; SCHENINI, Paulo Henrique; FERNANDES, Sandra. **Planejamento estratégico de marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LCT – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1994.

SUSIN, Leandro José. **Endomarketing: Um estudo de caso na gerência de análise de crédito do Banco do Brasil**. 2003. 161 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

WEIRICH, Claci Fátima; MUNARI, Denize Bouttelet; BEZERRA, Ana Lúcia Queiroz. **Endomarketing: ensaio sobre possibilidades de inovação na gestão em enfermagem**. Brasília, v. 57, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2015.