



AREA: 2  
TYPE: Caso

## Comunicação interna como ferramenta de endomarketing para maximização na competitividade: um estudo em pequenas empresas da cidade de Paranaguá no Brasil

AUTORES

**Acácia Lopes Freire**  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
acaciafreire@live.com

**Sidele Woehl**  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
sidelew@hotmail.com

**Anderson Catapan<sup>1</sup>**  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
andecatapan@yahoo.com.br

**Barbara Luzia Sartor Bonfim**  
Universidade Braz Cubas  
barbarals.bonfim@yahoo.com.br

1. Contact author: Rua Luiz Grochoski, 487; São José dos Pinhais, Paraná; Brasil

*Internal communication how internal marketing tool to maximize on competitiveness: a study in small business of Paranaguá city in Brazil*

*Comunicación interna cómo herramienta de marketing interno para maximizar la competitividad: un estudio em la pequeña empresa de la ciudad de Paranaguá en Brasil*

*A comunicação interna e o endomarketing são importantes ferramentas no processo de gestão e estas práticas têm sido observadas e estudadas em grandes instituições e em empresas de diversos setores. Assim, o objetivo deste artigo é analisar as práticas de comunicação e marketing – especificamente de endomarketing – em pequenas empresas de Paranaguá, no Brasil. Para isso, como metodologia de pesquisa, de cunho qualitativa, foram realizadas entrevistas com diretores de uma amostra de pequenas empresas. Dentre os resultados obtidos, foram analisadas e identificadas as práticas de endomarketing que estas empresas adotam e, entre outros, verificou-se que as empresas têm consciência da importância de ações de comunicação interna e endomarketing, ainda que nem todos o façam.*

*Internal communication and internal marketing are important tools in the management process and these practices have been observed and studied in large institutions and companies from various sectors. The objective of this article is to analyze the communications and marketing practices – specifically internal marketing – in small businesses of Paranaguá in Brazil. For this, as a research methodology, qualitative nature, interviews were conducted with directors of a sample of small businesses. Among the results were analyzed and identified internal marketing practices that these companies adopt and, among others, it was found that companies are aware of the importance of internal communication and internal marketing actions, although not all do.*

*La comunicación interna y marketing interno son herramientas importantes en el proceso de gestión y se han observado y estudiado estas prácticas en las grandes instituciones y empresas de diversos sectores. El objetivo de este artículo es analizar las comunicaciones de marketing y las prácticas de comercialización – especificamente interno – en las pequeñas empresas de Paranaguá en Brasil. Para ello, como una metodología de investigación, la naturaleza cualitativa, se realizaron entrevistas con los directores de una muestra de las pequeñas empresas. Entre los resultados se analizaron e identificaron las prácticas de comercialización internos que estas empresas adoptan y, entre otros, se encontró que las empresas son conscientes de la importancia de la comunicación interna y las acciones de marketing interno, aunque no todos lo hacen.*

DOI 10.3232/GCG.2016.V10.N2.03	RECEIVED 04.11.2015	ACCEPTED 01.04.2016
-----------------------------------	------------------------	------------------------

## 1. Introdução

O Endomarketing transformou-se em uma ferramenta importante para as empresas, focando a sintonia e a sincronização de todos os colaboradores da empresa, tornando o colaborador um aliado e promovendo a ideia de que seu sucesso está ligado ao sucesso da organização (Peres, 2012).

Ainda que as empresas evoluam em processos, pesquisa, produtos ou serviços, o público interno não pode ser ignorado. Além de colaborador, o capital humano dentro da empresa tem o papel de influenciador, propagandista externo e até mesmo de consumidor potencial ou real dos produtos que a empresa fabrica (Tavares, 2010).

Nesse contexto objetivo deste artigo é analisar as práticas de comunicação e marketing - especificamente de endomarketing -, verificando qual sua influência na competitividade de pequenas empresas de Paranaguá, cidade do litoral do Estado do Paraná, no Brasil.

Esta pesquisa justifica-se, pois diversos outros trabalhos contemporâneos vêm analisando aspectos relativos à gestão de aspectos internos em organizações no Brasil (Mattos et al., 2013; Morais et al., 2014; Catapan et al., 2015; Paula et al., 2015), o que mostra uma oportunidade de continuação destas pesquisas.

O estudo está estruturado em sete partes, que inicia por esta de caráter introdutório. A parte seguinte expõe os benefícios do endomarketing e da comunicação interna. A terceira parte explica sobre a motivação como fator chave do endomarketing. A quarta parte constata as defasagens e os limites existentes na comunicação organizacional, principalmente nas pequenas empresas. Na sequência será apresentada a metodologia utilizada nesse estudo. A penúltima parte apresenta os resultados das entrevistas e, a última parte expõe as considerações finais da pesquisa.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1. Comunicação Interna, Endomarketing e Competitividade

Diversos artigos vêm estudando aspectos relacionados ao marketing (Vargo & Lusch, 2004; Stremersch & Dyck, 2009; Kozinets et al., 2010; Kaleka, 2011; Laczniak & Murphy, 2012; Andreasen, 2012; Akaka, Vargo & Lusch, 2013; Hill & Martin, 2014; Ertimur & Coskuner-Balli, 2015), mas o endomarketing é um conceito ainda pouco explorado na literatura acadêmica contemporânea. Não foram encontradas pesquisas que relacionem endomarketing com competitividade, mas pesquisas anteriores como Leonidou, Palihawadana e Theodosiou (2011) relacionaram efeitos de marketing com competitividade encontrando relações positivas.

De acordo com Bekin (1995), o endomarketing é um conceito que engloba as ações de marketing voltadas para o cliente interno, com o objetivo não só de promover os valores da empresa como também integrar seus departamentos. O autor criou esse conceito quando trabalhava em

#### PALAVRAS-CHAVE

**Comunicação  
Interna;  
Endomarketing;  
Comunicação  
Organizacional;  
Motivação;  
Pequenas  
Empresas**

#### KEYWORDS

**Internal  
Communication;  
Internal  
Marketing;  
Organizational  
Communication;  
Motivation; Small  
Business**

#### PALABRAS CLAVE

**Comunicación  
Interna;  
Marketing  
Interna;  
Comunicación  
Organizacional;  
Motivación;  
Pequeños  
Negocios**

#### CÓDIGOS JEL:

**L22, M31, M51**

uma multinacional e percebeu que faltava o marketing para dentro da empresa, focado na motivação do público interno. O endomarketing pode ser entendido como um método estruturado, nivelado ao planejamento estratégico empresarial, visando melhorias na comunicação e buscando a relação com ganhos de produtividades nas organizações (Dias, 2007).

Brum (2010, p. 70) constata que o endomarketing é a ferramenta para “dar valor e visibilidade para a informação, permitindo que o público interno a reconheça de forma positiva, independente de qual seja o conteúdo”. O conteúdo informa e encanta, mas mesmo assim tudo depende da forma em como ele é comunicado. A autora ainda acredita que a informação quando é bem trabalhada, proporciona conhecimento a todos os colaboradores que, conseqüentemente, tem um bom nível de integração (Brum, 2010). Para ter endomarketing eficiente na empresa, é preciso criar uma cultura organizacional e consciência comunicativa, onde todos conseguem enxergar a importância da comunicação de qualidade. Sendo assim a função do endomarketing é apresentar de forma objetiva que nos processos internos da empresa também existem as práticas dos valores estabelecidos com base na cultura organizacional a conservação de um clima ideal e o reconhecimento das pessoas, os clientes internos que possuem valores, desejos e expectativas (Weirich, Munari & Bezerra, 2004).

Para os autores José e Rosa (2014) as organizações precisam assumir a comunicação como um mecanismo relevante para a sua produtividade, transmitindo informações com credibilidade nivelando seu canal de comunicação. Pois a partir do momento que os objetivos e ideais empresariais forem compartilhados por todos de dentro da organização, maior será o grau de satisfação dos colaboradores, dessa forma a satisfação é refletida na maneira com que são tratados seu público externo (José & Rosa, 2014).

Tavares (2010) afirma que a comunicação interna existe independente de um programa de endomarketing, porém o que diferencia é justamente a qualidade da comunicação, administrada por profissionais especializados e como, através de quais meios ela é transmitida. Dessa forma, um programa de endomarketing é capaz de tornar o funcionário um ser comprometido com a nova postura da empresa e com a modernidade, cada um em sua área de atuação e através de seu trabalho (Graces, 2009). Para tanto, o endomarketing passou de complementar a essencial na excelência dos processos administrativos de qualquer negócio, pois qualquer comunicação precisa ser planejada.

Marchiori (2008, p. 221) constata que a comunicação interna inclui o “processo comunicativo entre as pessoas e grupos com suas barreiras e ruídos, comunicação administrativa, fluxos informativos, redes formais e informais, canais de comunicação (...)” Mais do que informar, a comunicação envolve e obtém retorno, permitindo que o cliente interno se sinta essencial dentro do processo e não apenas “mais um”.

O colaborador que tem consciência do valor do seu trabalho dentro da empresa, da real importância das tarefas que realiza, desempenha seu papel com mais eficiência. Com uma política de comunicação aberta, todos os colaboradores se sentem confiantes para expor suas opiniões e a chance de neutralizar pontos fracos nos relacionamentos interpessoais ou até mesmo em processos e situações de crise são maiores. Sendo assim, uma equipe proativa e motivada reflete em todos os processos administrativos e impacta diretamente no cliente final. Tavares (2010, p. 19) acredita que “Melhorar a qualidade da comunicação interna e, conseqüentemente gerar motivação nos funcionários de uma empresa torna-se essencial para o resultado dos processos administrativos”.

A motivação pode partir de um líder e é algo que faz total diferença nos processos de comunicação e endomarketing. Os fatores de motivação podem ser inúmeros como aumento de salário ou um bom ambiente de trabalho, mas sem dúvidas o mais importante destes é a valorização do ser humano e o reconhecimento da sua contribuição. Oportunidades como essa reforçam o sentimento de pertença, de identificação com o trabalho e com a empresa.

O endomarketing tem também como processo informar, integrar e tornar comum os colaboradores da organização, seus objetivos e objetivos da empresa, estratégias e resultados (Brum, 2010). Quanto mais informação de qualidade é fornecida a todos, é possível despertar o sentimento de identificação, além do colaborador se sentir mais envolvido com a missão e visão da empresa e com o local onde trabalha em si.

Levando em consideração que as pessoas passam mais tempo trabalhando ao invés de estarem com a própria família, por exemplo, ou investindo seu tempo em outros afazeres, a comunicação interna e o endomarketing propagam os valores da empresa e fazem com que o colaborador veja no ambiente onde trabalha uma oportunidade real de crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal.

## 2.2. Endomarketing e Motivação

Como citado anteriormente, todos os colaboradores de uma empresa devem estar orientados para o mesmo norte. O líder tem um papel muito importante no quesito motivação, pois ele tem como responsabilidade motivar a equipe e conduzir todos para a mesma direção. Para Silva e Lira (2014), a motivação pode ser vista e explorada como um instrumento fundamental dentro da ferramenta do endomarketing, pois através dela os colaboradores estarão empenhados para o alcance dos objetivos e sucesso da empresa.

A motivação é um dos enfoques do endomarketing e não pode ser feita esporadicamente, devendo ser feita de forma planejada e contínua. É necessário que a motivação seja vista como algo muito mais abrangente, que inclui resultados, a imagem da empresa e clientes (Tavares, 2010). Para Braga, Silva e Dornelas (2002) o papel do endomarketing consiste na criação de ambientes e situações que façam que o funcionário tenha motivação em seu trabalho, trabalhando com as questões motivacionais. A motivação pode estar não só em ações planejadas, mas na atitude também de reconhecer o outro, de estar sensível aos seus anseios, de ver o colaborador como um ser humano que também procura e trabalha por algo que o faça feliz. Não é um processo, mas sim uma visão, um estilo de liderança, uma maneira de se portar dentro e fora da empresa. É também uma maneira de realmente enxergar e se envolver com o próximo.

Kotler (2012, p. 20) quando comenta a respeito de marketing interno e externo, define:

*"O marketing interno, um dos componentes do marketing holístico, consiste em contratar, treinar e motivar funcionários capazes que queiram atender bem os clientes. O marketing interno assegura que todos na organização, sobretudo a alta gerência, adotem os princípios de marketing adequados."*

Esse desejo de atender os clientes acontece em cadeia: além da automotivação que é necessária, a motivação vem dos gestores, líderes e dos colegas de equipe, que possuem um papel significativo de incentivar a pró-atividade de seus colaboradores, estimulando-os a tomar iniciativas sem gerar

competição entre os setores, mas sim, promover a interação entre as pessoas (José & Rosa, 2014). São todos unidos por causas como contribuir pela própria equipe e a empresa, aprender novas funções, atividades e agregar experiência.

Um dos motivos de insatisfação e desmotivação das pessoas é o relacionamento com seu gestor ou superiores, além da insatisfação com benefícios e falta de reconhecimento. Para tanto, cabe ao líder ajudar e apoiar as decisões da equipe, fazendo com que todos realizem as suas atividades com prazer e o sentimento de realização, com consciência que o bom trabalho realizado agrega a todos. Bekin (1995) afirma que a liderança é a principal influência para a motivação do grupo. Já para Tavares (2010) também é importante que o líder trabalhe com a integração empresarial, que abarca a integração entre os funcionários, integração do funcionário com a empresa, dele com as chefias e a integração entre setores/departamentos/unidades/áreas. Portanto, a relação do líder com a sua equipe não deve-se dar de maneira comum e parcial, mas sim em constante fluxo, no qual valores, visões e sonhos são compartilhados para estabelecer o compromisso necessário à realização dos objetivos da organização (Campos, 2008).

Ao falar de integração, envolve-se literalmente não só todos os colaboradores da empresa como também há a possibilidade do mesmo sentir a confiança que é transmitida por parte de todos. Essa confiança é transmitida a partir do momento que a empresa se permite conhecer seus colaboradores e suas necessidades quando ouve cada um. Além disso, a informação é um produto muito importante neste ciclo, pois quando democratizada, permite que seu público interno se sinta parte de cada etapa do processo. Saber mais sobre a empresa, seus mercados, produtos, metas, serviços e desafios faz com que o colaborador esteja em uma posição de importância, porque afinal, de fato ele é importante (Brum, 2010).

Motivar também é ouvir e informar. Atualmente, todos recebem muitas informações e justamente pelo excesso, o indivíduo acaba não sabendo separar o que é verdade, o que não é ou o que é relevante e deve ser priorizado. Antes de propagar qualquer informação também é preciso realmente entender a mensagem, pois na urgência da informação muitas vezes a mesma não é ouvida de fato, apenas repassada.

Kunsch (2009, p. 335) afirma que "as organizações ainda parecem muito preocupadas em distribuir a informação, mas pouco em ouvir. E, ainda assim, a eficiência da informação descendente não parece ter chegado a um nível aceitável". Em pesquisa realizada em 2002, esta autora ainda observa que apesar do aumento do interesse pela comunicação, não há o entendimento, a compreensão e o real engajamento das próprias equipes e dirigentes. Com base nisso, é possível analisar que falta um comprometimento maior com a informação, motivação e endomarketing - preocupações que não estão apenas restritas a profissionais de comunicação - evidente não só em grandes empresas como também nas pequenas. Inclusive é preocupante como estas ferramentas são tratadas nestas empresas, pois é a informação que possibilita o relacionamento.

Brum (2010, p. 140) afirma que "para entender a informação como um dos principais fatores de motivação, basta lembrar que ninguém luta por uma meta sem saber que ela existe." A autora acredita que independente de como a informação é repassada - desde que com qualidade -, é ela que possibilita o relacionamento e o envolvimento espiritual com a empresa. A informação e o relacionamento são o que engajam todos os colaboradores nas ideias, projetos e objetivos. Moran (1998, p. 31) acredita que a comunicação visível "é um processo de comunicação em que as pessoas falam e respondem, sem prestarem verdadeiramente atenção ao outro e ao que está dizendo".

Por fim, através da motivação obtém-se o maior comprometimento de cada indivíduo com a empresa, que é também um dos objetivos do endomarketing. Quando comprometido com a empresa, o colaborador além de se dedicar ao máximo, procura sempre aprender novos processos e ver no que o mesmo pode contribuir para o melhor funcionamento do local onde trabalha. Bekin (1995, p. 68) afirma que "todo processo de motivação forma uma sequência constituída pelas seguintes etapas: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento." Com essas etapas a comunicação flui de maneira natural, onde todos estão cientes de cada processo, pois tem acesso a informação. Todas as etapas citadas por Bekin (1995) também contribuem não só para o maior comprometimento dos colaboradores e o aumento de produtividade como também no crescimento pessoal de cada indivíduo.

### 2.3. Limites e Defasagens da Comunicação em Pequenas Empresas

Sendo a gestão participativa a gestão do século XXI, o investimento em processos de comunicação aumentou. Tavares (2010, p. 2) afirma que a era da informação "força as organizações a maximizar a tecnologia", o que também foi um fator importante, pois as pessoas recebem e compartilham muito mais informações do que antes. Não há mais barreiras para comunicar-se.

A comunicação que antes era solicitada apenas em situações padrão e emergenciais, agora faz parte de todos os processos dentro da empresa, como uma ferramenta estratégica, pois de acordo com Kunsch (2003, p. 121), o cliente interno também "é um público estratégico e multiplicador dos mais importantes de uma organização". No momento atual, mais importante que as áreas da organização, são as pessoas, sua felicidade e realização dentro da onde trabalham. As pessoas fazem as empresas, independente do seu porte. Brum (2010, p. 18) defende "Pessoas felizes produzem mais e melhor" e acredita que essa é a verdadeira razão de existir do endomarketing.

Cabem a um negócio de sucesso o desenvolvimento e investimento na individualidade e potencial de cada colaborador. Tavares (2010, p. 51) acredita que:

*Quando a comunicação interna consegue fluir bem em todo o ambiente interno, os funcionários poderão sentir-se mais motivados na realização de suas funções, pois a empresa consegue repassar as informações relacionadas ao seu negócio e ter retorno do público interno sobre elas.*

Mesmo assim, ainda com avanços em processos e tecnologia, a comunicação quando presente em pequenas empresas ainda acontece de maneira informal e tradicional. Kunsch (2003, p. 83) acredita que os colaboradores buscam as comunicações informais, pois "muitas vezes, os canais formais não proporcionam informações suficientes e claras para satisfazer suas necessidades e dúvidas".

A mudança de mentalidade desses colaboradores pressupõe a necessidade urgente da quebra de diversos paradigmas da comunicação. Estrella (2009, p. 44) afirma que o colaborador agora além de produzir, também cria e, portanto é necessária a "compreensão da mudança dos valores éticos no imaginário profissional contemporâneo". Ainda em relação aos colaboradores, a autora acredita que além de conhecer o público interno também é preciso não só "levantar suas insatisfações e reivindicações, mas de torná-los agente, sujeito desse processo de administração organizacional, principalmente no capítulo referente à comunicação" (Estrella, 2009, p. 50).

Na maioria dos casos, em pequenas empresas a comunicação não é implantada por não ter uma pessoa especializada na área ou ainda, acaba não acontecendo da maneira correta, pois muitos ainda utilizam a informação como instrumento de poder. Bekin (1995, p. 36) afirma que a tendência dos executivos "é limitar a estratégia de negócios ao marketing, julgando que estão atentos ao mercado e descuidando da parte propulsora do processo, que são as pessoas na organização". São gestores e diretores que não ouvem e conseqüentemente apenas disseminam a informação, sem causar interesse e engajamento algum (Kunsch, 2009). Por questão de custo também não há comunicação direta, planejada para cada público.

É preciso que a direção esteja disposta a realizar uma gestão da comunicação transparente e marcada pela autenticidade, compartilhando informações e dados positivos e negativos, fomentando a participação de todos para então a mudança ocorrer de fato (Tavares, 2010). A comunicação interna e o endomarketing, alinhado com os anseios de todas as equipes e colaboradores, só acontece quando a cultura da empresa assim o permite. Argenti (2006, p. 169) afirma que "a comunicação interna no século XXI envolve mais do que memorandos, publicações e as respectivas transmissões; envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional".

A grande barreira à implantação de ferramentas de endomarketing em qualquer empresa é uma visão apenas focada em estratégias de marketing para o cliente final, sem pensar no cliente interno. Brum (2010, p. 41) afirma que "a comunicação interna é a técnica utilizada para alinhar o pensamento das pessoas às políticas, estratégias e diretrizes da empresa". A empresa só funcionará de forma satisfatória quando o seu objetivo e o de todos os setores estiverem alinhados, quando todos esperarem atender os desejos e superar expectativas do cliente final (Bekin, 1995).

Quando todo e qualquer gestor e diretor ver e aplicar a comunicação interna e o endomarketing como uma ferramenta estratégica de crescimento organizacional, só assim será obtido o sucesso do negócio e a realização pessoal e profissional de cada colaborador. Apresentados os fundamentos inerentes ao estudo, a próxima seção ilustra a metodologia da pesquisa.

### 3. Metodologia

No presente artigo, a pesquisa será realizada com abordagem qualitativa, pois é necessário verificar se é verídico e entender e explicar – caso verdadeiro – qual a visão e os motivos reais da ausência da prática da comunicação interna e endomarketing em pequenas empresas.

Marconi e Lakatos (1999) afirmam que a hipótese é uma suposição que antecede a pesquisa de fato. Essas hipóteses são testadas para determinar sua validade e, independentemente de serem corretas ou erradas, tem como objetivo explicar determinados fatos de importância fundamental para a pesquisa. Gil (1999, p. 56) afirma que "o papel fundamental da hipótese na pesquisa é sugerir explicações para os fatos".

Para tanto, este artigo não tem como intuito quantificar informações, mas sim entendê-las. O objetivo da pesquisa acontece de maneira descritiva, pois será investigado e caracterizado um determinado grupo e seus hábitos (Gil, 1999).

Para entender melhor esse público e seus hábitos, será usado como procedimento a pesquisa de campo, pois de acordo com Fonseca (2002), serão coletados dados e informações junto a um grupo de pessoas, através de entrevistas. É fundamental entender a visão dos empresários e diretores paranaense respeito do tema e por isso as entrevistas serão realizadas em formato estruturado, de maneira padronizada, pois haverá um roteiro previamente planejado (Marconi & Lakatos, 1999).

A cidade de Paranaguá, selecionada para a pesquisa, encontra-se no Brasil, no Estado do Paraná. Optou-se em selecionar este estado, pois segundo o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social – IPARDES (2015) o Paraná possui um Produto Interno Bruto (PIB) de R\$ 358, 54 bilhões, representando 6,3% do PIB total do Brasil. Ainda, segundo o mesmo instituto, possui 10,44 milhões de habitantes e uma área de 199.880 km<sup>2</sup>. Já a cidade selecionada conta com 149.467 habitantes (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2010). A cidade foi escolhida devido à facilidade de acesso as informações e também pelo fato de 97,39% das empresas da região correspondem à micro e pequenas empresas (Prefeitura Municipal de Paranaguá, 2011).

Justifica-se a escolha e seleção destas pequenas empresas para a pesquisa, pois, além de serem micro e pequenas empresas (como a maioria das empresas da cidade), podem ter representatividade em relação a outras, pois possuem características de tamanho semelhantes. Além disso, no tocante a esta pesquisa, as empresas escolhidas concederam livre e irrestrito acesso à dados e entrevistas. Consequentemente, justifica-se a escolha dos dez entrevistados uma vez que são os dez funcionários com cargos mais altos nas empresas que se colocaram a disposição para colaborar com a pesquisa. A perspectiva do trabalho é não só elucidar a importância da comunicação interna como ferramenta de endomarketing e qual a relação percebida destes conceitos com a competitividade em empresas, mas também mostrar que essa ferramenta pode ser aplicada nas empresas. Apresentada a metodologia, serão destacados os resultados das entrevistas e pesquisas desenvolvidas com empresários e diretores de pequenas empresas da cidade de Paranaguá na próxima seção.

.....

## 4. Resultados e Discussão

Nesta penúltima parte, será descrito o perfil de 10 gestores, gerentes ou diretores consultados na pesquisa, sendo que estes ocupam posições de comando e concentram muitas responsabilidades sobre os colaboradores de pequenas empresas de Paranaguá.

Após agendamento via telefone, o contato com os entrevistados foi realizado pessoalmente no período de junho a agosto de 2015 e, na oportunidade, além de esclarecer e explicitar os objetivos da pesquisa, também foi realizado a entrevista semiestruturada a respeito de endomarketing, comunicação interna e motivação.

Por questão de anonimato dos entrevistados e das respectivas empresas, também para ter mais espontaneidade nas entrevistas para que as mesmas parecessem mais uma “conversa” e não algo totalmente formal, as empresas e os entrevistados estarão representados por códigos. A seguir, é possível conhecer em breves linhas o perfil de cada gestor, gerente ou diretor. Após os perfis, será apresentada a análise de dados da pesquisa.



Entrevistado A tem 23 anos, é formado em Relações Internacionais e trabalha na empresa há 3 anos, como gerente. A empresa de armarinhos é familiar, conta com 19 colaboradores e existe há 26 anos. O entrevistado conta que tem divergência de ideias com seus pais, pois eles pensam de maneira muito arcaica. Ele assumiu que falta endomarketing em sua empresa, mas gostaria de contratar um profissional da área para focar no cliente interno e externo.

Entrevistado B tem 54 anos, tem superior incompleto em Administração e é diretor da empresa há 33 anos. A loja de produtos esportivos conta com 20 colaboradores. O entrevistado considera ter bom conhecimento de endomarketing e, se possível, contrataria um profissional de Relações Públicas para realizar as atividades em sua empresa.

Entrevistado C tem 23 anos é formado em Pedagogia e trabalha na empresa há 6 anos, como gerente. Com 40 colaboradores, a empresa atua no comércio parnanguara há 14 anos. O entrevistado C contou que em sua empresa já teve um profissional de comunicação, mas houve muitas divergências. Agora, a empresa segue sem o profissional e em sua visão tudo corre bem, logo eles não sentem a necessidade de uma nova contratação.

Entrevistado D tem 44 anos, não tem formação superior e trabalha na empresa há 21 anos. Com 45 colaboradores, há 55 anos a loja fornece uma grande variedade de produtos e serviços. O entrevistado tem o cargo de gerência e tem a consciência de que motivar os colaboradores através de ações de endomarketing é necessário. Ele acredita que as pessoas precisam ser felizes no que fazem e valorizar o cliente interno é um grande passo para a realização de cada um.

Entrevistado E tem 45 anos e, além de estar cursando Direito, é psicopedagogo. A empresa tem 15 anos e o entrevistado atua há 10 anos no cargo de gerência. O entrevistado tem enfrentado problemas com a visão dos colaboradores, a falta de profissionalismo e a própria falta de ações de comunicação interna e endomarketing na empresa. Ainda assim, o entrevistado garante que esta realidade está mudando, pois tem implantado diversas ações para melhoria.

Entrevistado F tem 54 anos, é formado em Direito e trabalha como diretor. Há 50 anos, a loja fornece produtos de papelaria, tecnologia e moda e conta com 50 colaboradores. O entrevistado sente falta de profissionais capacitados na área de comunicação na cidade e afirma que há 10 anos, ele próprio tinha mais "pique" para realizar reuniões, cafés e encontros. Agora o mesmo aguarda para que seus sucessores venham com um "gás novo" e implantem as práticas de comunicação interna e endomarketing que ele não faz mais.

Entrevistado G tem 34 anos e tem curso técnico em Administração. A loja de eletrodomésticos em que atua como gerente existe há 10 anos na cidade e conta com 15 colaboradores. Em sua opinião a empresa dispõe de um forte endomarketing, o entrevistado afirma que nunca encontrou uma empresa como essa em termos de ações motivacionais. O mesmo afirma que os colaboradores também não tem o interesse de sair por causa dos diversos benefícios e ações de reconhecimento.

Entrevistado H tem 37 anos, é formado em História e pós-graduado em Poéticas Contemporâneas no Ensino da Arte. A galeria existe há 21 anos na cidade e conta com 20 colaboradores, sendo que o entrevistado atua há 10 anos como gestor e afirma que está sobrecarregado. Ele acredita que as ações de comunicação interna e endomarketing seriam um diferencial, porém o mesmo precisaria contratar uma equipe para isso e agora considera não ter condições financeiras.

Entrevistado I tem 32 anos, é formado em Relações Públicas e atua na diretoria de um restaurante bar há 5 meses. A empresa conta com 20 colaboradores. O entrevistado acredita que as ações de endomarketing e reconhecimento dos colaboradores é só uma questão de tempo para serem implantadas. Ainda tem divergências com seu esposo, que também faz parte da diretoria, mas aos poucos está conseguindo mudar a visão voltada a "imposição" para poder dar reconhecimento maior à equipe.

Entrevistado J tem 28 anos, é formado em Administração. A loja de eletrodomésticos e móveis existe na cidade há 14 anos, conta com 45 colaboradores e o entrevistado atua na gerência há 1 ano e 6 meses. Em sua avaliação a empresa conta com um forte endomarketing, o entrevistado afirma que muitas pessoas chegam até sua loja para trabalhar devido aos benefícios e indicações.

#### 4.1. Achados da Pesquisa

Com entrevista semiestruturadas contendo 27 perguntas, as questões foram divididas nas categorias de análise. Considerando as questões apresentadas, o **Quadro 1** ilustra os achados da pesquisa de forma analítica.

**Quadro 1 – Resultados das características pesquisadas**

<i>Características pesquisadas</i>	<i>Empresas que concordam/ possuem</i>	<i>Empresas que não concordam/não possuem</i>
Possuem profissional de endomarketing	D, G, J	A, B, C, E, F, H, I
Importância de valorizar o colaborador	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J	-
"Venda" da empresa para o cliente interno	D, E, G, J	A, B, C, F, H, I
Comunicação interna predominantemente informal	D, E, F, G, J	A, B, C, H, I
Planejamento apenas para o marketing externo	A, B, C, E, F, G, H, I, J	D
Liberdade para conversas	A, B, C, E, G, H, I, J	F
Falta de motivação dos colaboradores	A, B, C, D, H, J	E, F, G, I
Possibilidade de treinamentos	B, C, D, E, F, G, I, J	A, H
Colaboradores estão felizes	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J	-
Premiação para bom desempenho	B, C, E, G e J	A, D, F, H, I
Facilita contato com superiores	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J	-
Praticam ações de endomarketing	D, E, G e J	A, B, C, F, H, I

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

As categorias de análise pesquisadas foram: (i) Perfil dos entrevistados (apresentado anteriormente); (ii) Comunicação interna e endomarketing; (iii) Motivação e treinamento; e, (iv) Barreiras e dificuldades de comunicação. Estruturadas tais categorias e considerando os achados do **Quadro 1**, a seguir a análise de cada uma a partir dos resultados das entrevistas e dos achados do Quadro.

#### 4.1.1. Comunicação Interna e Endomarketing

Ao serem questionados em como avaliam a comunicação e endomarketing na empresa, todos os entrevistados avaliaram de forma positiva e consideraram que possuem boa comunicação interna onde trabalham e, que cada vez está melhor. Os entrevistados D, G e J – ambos com mais de 30 colaboradores na empresa – tem um profissional de comunicação atuante principalmente nas áreas de comunicação interna e endomarketing. Quando questionado a respeito, o entrevistado H justifica a ausência do profissional:

*"Acho fantástico o endomarketing e gostaria muito de ter alguém da área aqui. Não sei se é um erro meu ou se é pelo excesso de demanda, mas se eu pudesse contratar alguém da área com certeza seria melhor e mais fácil. Estou pecando nesse lado".*

Os entrevistados que não contam com o profissional na empresa, não o contratam por falta de tempo, dinheiro e também por não julgarem necessário já que os mesmos realizam as ações que acham importantes. O entrevistado B afirma que "Como a loja lida com poucos funcionários, o próprio proprietário faz essa parte". Durante essa entrevista, ainda que com treinamentos mensais, foi detectada a falta de Missão, Visão e Valores informados aos colaboradores, além de manuais de integração. Inclusive muitas vezes novos colaboradores ao entrarem na empresa ficam dependentes de colaboradores mais antigos para repassar informações. Já o entrevistado D é enfático quando afirma que as empresas pensam que estão perdendo tempo quando fazem treinamentos, mas na verdade estão ganhando. O entrevistado afirma que na sua empresa "Enquanto ele for nosso colaborador, ele estará tendo nosso treinamento e isso é algo que ele levará para a vida. É algo que ele ganha e leva para qualquer lugar onde for trabalhar".

Todos os entrevistados compreendem como é importante a valorização do colaborador através de ações de endomarketing, porém apenas as empresas dos entrevistados D, E, G e J de fato "vendem" a empresa para o cliente interno, de forma que o mesmo sinta orgulho, o sentimento de valorização e "vista a camisa" com a equipe. Exceto nestas empresas e na empresa do entrevistado F que utiliza muito a Intranet, observa-se que a comunicação é predominantemente informal: face a face e através de aplicativos para celulares como o Whatsapp. Mesmo assim, seis dos dez entrevistados tem reuniões mais de duas vezes por semana para comunicar metas, elogios e críticas, o que é um ponto muito positivo. O entrevistado G acredita que:

*"Vender a empresa para o colaborador é muito importante. Se não fizer um bom marketing da empresa, ele não vai vestir a camisa e vai procurar outras empresas que ele se identifique verdadeiramente. O principal cliente deve ser o interno. É ele que vai atender os clientes que o marketing externo trará. O marketing interno é para o colaborador trabalhar com vontade, ser feliz fazendo o que gosta e ter orgulho da empresa".*

Mesmo com ausência de endomarketing na empresa do entrevistado A, o mesmo ressalta o bom relacionamento que tem com sua equipe e o grande número de indicações dos mesmos para seus colegas trabalharem na empresa. O entrevistado afirma: "Ainda temos muitas práticas para implantar, mas somos 100% o cliente interno. Sempre o bem estar do colaborador primeiro para depois o nosso". Além disso, quando questionados a respeito de festividades como aniversário dos colaboradores e da empresa, apenas o entrevistado D comunica formalmente através de mural. Os entrevistados restantes combinam pequenas comemorações informalmente com a equipe. Quando questionados a respeito de planejamento, 9 dos 10 entrevistados afirmaram ter apenas o planejamento para o marketing externo.

Ainda que todos os entrevistados tenham afirmado que os colaboradores têm total liberdade e acesso para conversar – retrato de uma comunicação predominantemente informal – o entrevistado F afirmou que a liberdade que sua equipe tem com ele é tanta que os colaboradores com mais tempo de casa tem essa liberdade até para cobrar determinadas posturas. O entrevistado completa: “Respeito à hierarquia é bom, mas às vezes chega a ser prejudicial no processo de integração”.

Em relação ao perfil de profissionais da cidade, em 4 das 10 entrevistas foram citados a falta de profissionalismo e falta de motivação dos colaboradores, pela área em que atuam, falta de perspectiva e/ou falta de automotivação. O entrevistado F afirma: “Sinto uma grande deficiência em comunicação aqui em Paranaguá”. O entrevistado E também acredita que:

*“Não é fácil implantar a comunicação interna, mas aqui está tomando forma. Considero muito importante a comunicação interna e endomarketing, mas tenho procurado profissionais em outras cidades. Quero ‘plantar’ na cabeça deles que precisam dar um bom atendimento ao cliente, que precisam se amar, se respeitar”.*

O entrevistado I que tem seu restaurante bar há apenas 5 meses, não priorizou o marketing interno a princípio mas demonstra consciência da importância do tema do artigo quando conta:

*“O endomarketing e a comunicação interna são fundamentais. Esse resultado resulta em um bom atendimento pra o cliente externo, que para nós é a coisa mais importante. Temos que ter a comunicação interna para ter os elogios do bom atendimento e conseqüentemente maior público, que é o nosso objetivo”.*

O entrevistado também reforça que em Paranaguá o bom atendimento é algo complicado, então o mesmo acredita que o endomarketing e ações de motivação sejam fundamentais.

#### 4.1.2. Motivação e Treinamento

Das 10 empresas entrevistadas, apenas a empresa do entrevistado A e H não tem treinamento, sendo que o entrevistado A afirma que os procedimentos em sua empresa ainda são arcaicos e, ainda que a comunicação seja efetiva para o bem estar dos colaboradores, ele ainda ouve de seus pais, diretores da empresa que “Nunca teve treinamento, sempre foi assim e por isso não tem”.

Em contrapartida, o entrevistado B acredita que os treinamentos são importantes para que os colaboradores se reciclem. O mesmo ainda afirma que “Paranaguá é ruim nesse aspecto porque as pessoas não se reciclam. Nos viciamos nos mesmos aprendizados e erros e não reciclamos”.

O entrevistado C afirma que as ações motivacionais com produtos aumentam as vendas e fazem com que o colaborador dê ideias e participe mais do processo, pois ele vê que isso também traz vantagem para sua rotina de trabalho e seus ganhos. O entrevistado J enfatiza que considera fundamental e importante as ações de motivação e valorização das pessoas no ambiente de trabalho. O mesmo completa: “Ninguém motiva ninguém sem ter uma equipe alinhada e energizada no dia a dia. A equipe deve estar sempre junto, de mãos dadas também para não cair na mesmice”.

Todos os entrevistados acreditam que os colaboradores sejam felizes trabalhando em suas empresas,

ainda que não seja o “trabalho dos sonhos”. Por serem pequenas empresas, o entrosamento também é melhor e tem um relacionamento mais estreito, propiciando um ambiente de trabalho agradável, com bons relacionamentos.

Os entrevistados B, C, E, G e J afirmaram que premiam o bom desempenho de seus colaboradores com viagens, jantares, premiações em dinheiro e medalhas. O entrevistado G afirma que além dos colaboradores se sentirem valorizados através dos investimentos que a empresa faz através de cursos e projetos, eles também se sentem motivados com as diversas premiações e, de acordo com ele “voltam com um gás novo” após as viagens de reconhecimento.

O porte das 10 empresas entrevistadas facilita o contato e relacionamento com os superiores. Além disso, todos os entrevistados afirmaram que os colaboradores se sentem muito a vontade para sugerir mudanças. O entrevistado C afirma que o fato deles aproveitarem as ideias dos colaboradores, faz com que os mesmos “Se sintam especiais, realmente fazendo parte da história da empresa”. Ainda o entrevistado D quando questionado a respeito, explicita: “Temos gerenciamento de portas abertas. Se não tivermos o tempo de sentar com nossos colaboradores e ouvirmos o que eles têm a dizer, eu acho que poucos deles estarão colaborando de fato”.

O entrevistado I afirmou que apenas no mês de abertura do restaurante bar fizeram intensos treinamentos. Ele contou que devido a falta de tempo, esses treinamentos foram deixando de serem frequentes, mas que é algo que está sendo analisado para ser colocado em prática novamente.

#### 4.1.3. Barreiras e Dificuldades de Comunicação

Para a etapa final da entrevista, foram listadas barreiras de comunicação, onde o entrevistado poderia marcar mais de uma alternativa caso necessário, as quais: Excesso de informação; Falta de informação; Distância entre os setores da empresa; Diferença de status e poder entre os envolvidos; Retardamento do fluxo de comunicação; Falta de canais de comunicação; Falta de profissional qualificado na área de comunicação; Ruídos e conversas paralelas; Diferentes pontos de vista; Falta de alinhamento das metas dos colaboradores com as da empresa; Interpretações diferentes devido ao vocabulário utilizado; e, Excesso de conversas informais e boatos.

Observou-se que nas 4 empresas (entrevistados D, E, G e J) que praticam ações de endomarketing, os problemas são semelhantes: Excesso de conversas informais e boatos e Interpretações diferentes devido ao vocabulário utilizado. O entrevistado D afirma que: “Se houver rachaduras na equipe devido a fofocas, então é um problema geral da empresa e nós tratamos com muito tato para que isso não desestrua todo mundo”. Os mesmos justificaram essas barreiras pelo fato da cidade ser pequena e confessam a preocupação com o “boca a boca” que é a pior propaganda de todas segundo eles. O entrevistado G explica: “Quando temos um colaborador que não está receptivo com a loja, ele acaba comentando para outras pessoas da própria loja e acaba contaminando toda equipe”. Procuram sempre vender a imagem da empresa para os colaboradores também justamente por isso.

Nas empresas que não tem endomarketing na empresa, nota-se que todas têm as mesmas barreiras de comunicação: Diferentes pontos de vista, Excesso de informação, Excesso de conversas informais e boatos e Falta de profissional qualificado na área de comunicação. Essas empresas que informaram que a comunicação interna flui bem, ainda assim ao chegar na etapa final da entrevista afirmaram

que realmente é uma barreira e um problema a ausência do profissional da área de comunicação na empresa.

Uma característica marcante destas pequenas empresas também foi que a opção Diferença de status e poder entre os envolvidos não foi marcada, fato esse que se deve a proximidade de todos nas empresas desse porte. O entrevistado D completa: "Hoje em dia é muito diferente de trabalhar como há uns 15 anos atrás. Antes era tudo por imposição e hoje não. Atualmente ou você trabalha alinhado ou vai ter problemas. Todos devem ter a mesma visão".

#### 4.1.3. Relações Entre Comunicação Interna, Endomarketing e Competitividade

Os achados desta pesquisa mostraram uma possível relação positiva entre a comunicação interna, a presença de endomarketing nas empresas e o aumento de sua competitividade. Esta relação foi percebida, pois algumas empresas como, por exemplo, a organização do entrevistado B, na qual foi detectada pouca comunicação interna, ausência de endomarketing e falta de Missão, Visão e Valores informados aos colaboradores, além de manuais de integração. Estes conceitos são importantes para o aumento da competitividade das empresas visto que colaboradores que não percebem missão, visão e os valores da organização na qual atuam podem ter dificuldades os seus papéis, o que pode levar a aumento de custos e/ou diminuição de qualidade de produtos ou serviços, e isto pode ocasionar diminuição na competitividade da organização.

Também, o entrevistado G afirmou que "vender a empresa para o colaborador é muito importante. Se não fizer um bom marketing da empresa, ele não vai vestir a camisa e vai procurar outras empresas que ele se identifique verdadeiramente". Este achado mostra mais uma possível relação positiva entre a eficiência na comunicação interna, a presença de endomarketing e maximização de competitividade uma vez que colaboradores motivados prestam melhores serviços para a organização, e isso pode levar a, por exemplo, diminuição de custos e/ou melhora em qualidade de produtos ou serviços, características que melhoram a competitividade das empresas.

Corroborando com esta relação, o entrevistado I que afirmou que "o endomarketing e a comunicação interna são fundamentais. Esse resultado resulta em um bom atendimento pra o cliente externo". Novamente nota-se uma relação positiva entre comunicação interna e endomarketing com a competitividade das empresas, pois segundo o entrevistado a presença do endomarketing resulta em bom atendimento aos clientes, o que melhorar a qualidade da prestação dos serviços, fato que maximiza a competitividade das organizações. Assim, analisada a relação entre comunicação interna, endomarketing e a competitividade, apresentam-se as considerações finais desta pesquisa.

.....

## 5. Considerações Finais

Percebeu-se durante as entrevistas que todos os entrevistados têm consciência da importância de ações de comunicação interna e endomarketing, ainda que nem todos o façam. Grande parte afirma que sempre focaram em mídia externa e no marketing e acreditam que isso dá resultado, porém concordam que o colaborador precisa se sentir valorizado e realmente se identificar com o que faz na

---

empresa e com a visão da mesma, até porque Paranaguá não tem muitas opções além do comércio. Todos comentaram e concordaram com o fato que quando o colaborador “veste a camisa”, isso reflete nas vendas e no atendimento ao público. Já era esperado que o comportamento dos colaboradores também fosse citado devido à falta de automotivação e profissionalismo. Em conversa, foi citado que isso se deve também a postura do líder para com a sua equipe.

O desenvolvimento do estudo possibilitou aos pesquisadores refletir e conhecer as práticas de comunicação e endomarketing em pequenas empresas além de caracterizar essas posturas nas mesmas. Foi confirmada a carência de práticas motivacionais, mas também houve a reflexão de como a gestão mais humana é fundamental.

Este trabalho limitou-se a analisar a amostra de pesquisa da cidade de Paranaguá. Outra limitação é que não pode-se afirmar com segurança estatística a relação positiva entre a presença de endomarketing nas empresas e o aumento de sua competitividade pois o objetivo desta pesquisa foi de caráter qualitativo. Para próxima pesquisa e avanço do conhecimento, sugere-se que a pesquisa seja replicada em outras cidades ou outros países, permitindo assim comparabilidade dos resultados aqui obtidos.

---

## Referências

- Akaka, M. A.; Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2013), "The Complexity of Context: A Service Ecosystems Approach for International Marketing", *Journal of International Marketing*, Vol. 21, Num. 4, pp. 1-20.
- Andreasen, A. R. (2012), "Rethinking the Relationship Between Social/Nonprofit Marketing and Commercial Marketing", *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 31, Num. 1, pp. 36-41.
- Argenti, P.A. (2006), "Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação". 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Bekin, S. F. (1995), "Conversando sobre endomarketing". 1. ed. São Paulo: Makron Books.
- Braga, M. J.; Silva, A. J. H.; Dornelas, H. L., (2002), "O emprego do endomarketing em cooperativas de crédito: Estudo de caso da UFV – Credi e da Unicred- Viçosa". *Semina: Ciências Humanas e Sociais*, Vol. 23, Num. 1, pp. 49-62.
- Brum, A. M. (2010), "Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa". 3. ed. São Paulo: Integrare.
- Campos, M. V. K. (2008), "O papel da liderança na motivação das motivações das pessoas em ambientes organizacionais", *Revista de Gestão Pública*, Vol. 2, Num. 2, pp. 32-45.
- Catapan, A.; Silva, A. C.; Munhoz, F. M.; Oliveira, L. M. B.; Silva, W. R. C.; Woehl, S.; Martins, P. F. (2014), "Gestión por Competencias em la búsqueda de una organización eficaz: um estudio de caso em la Universidad de Brasil", *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, Vol. 8, Num. 2, pp. 102-120.
- Dias, J. G. G. (2007), "Endomarketing: um instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial". São Paulo: Livro Ponto.
- Ertimur, B.; Coskuner-Balli, G. (2015), "Navigating the Institutional Logics of Markets: Implications for Strategic Brand Management", *Journal of Marketing*, Vol. 79, Num. 2, pp. 40-61.
- Estrella, C.; Benevides, R.; Freitas, R. F. (2009), "Por dentro da comunicação interna: tendências, reflexões e ferramentas". Curitiba: Champagnat.
- Fonseca, J. J. S. (2002), "Metodologia da pesquisa científica". Fortaleza: UEC, Apostila.
- Gil, A. C. (1999), "Métodos e técnicas de pesquisa social". 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Graces, M. B. (2009), "Análise das Estratégias de Endomarketing em Indústria Moveleira". Monografia (Graduação) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Informática, Uruguaiana.
- Hill, R. P.; Martin, K. D. (2014), "Broadening the Paradigm of Marketing as Exchange: A Public Policy and Marketing Perspective", *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 33, Num. 1, pp. 17-33.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2015), "Paranaguá infográficos: dados gerais do município". Disponível em: <[http://www.pmpgua.com.br/noticias.php?noticia\\_id=2425](http://www.pmpgua.com.br/noticias.php?noticia_id=2425)>. Acesso em mai/2015.
- Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social – IPARDES (2015), "Paraná em números". Disponível em: [http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg\\_conteudo=1&cod\\_conteudo=1](http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg_conteudo=1&cod_conteudo=1). Acesso em jan/2016.
- José, B. L. C. S.; Rosa, A. T. R. O. (2014), "O endomarketing como ferramenta estratégica de gestão", *Revista de Ciências Gerenciais*, Vol. 16, Num. 24, pp. 145- 159.
- Kaleka, A. (2011), "When Exporting Manufacturers Compete on the Basis of Service: Resources and Marketing Capabilities Driving Service Advantage and Performance", *Journal of International Marketing*, Vol. 19, Num. 1, pp. 40-58.
- Kotler, P.; Keller, K. L. (2012), "Administração de marketing". São Paulo: Pearson.



- Kozinets, R. V.; Valck, K.; Wojnicki, A. C.; Wilner, S. J. S. (2010), "Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities", *Journal of Marketing*, Vol. 74, Num. 2, pp. 71-89.
- Kunsch, M. M. K. (2003), "Planejamento de relações públicas na comunicação integrada". 4. ed. São Paulo: Summus.
- Kunsch, M. M. K. (2009), "Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas". 1. ed. São Paulo: Saraiva.
- Laczniak, G. R.; Murphy, P. E. (2012), "Stakeholder Theory and Marketing: Moving from a Firm-Centric to a Societal Perspective", *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 31, Num. 2, pp. 284-292.
- Leonidou, L. C.; Palibawadana, D.; Theodosiou, M. (2011), "National Export-Promotion Programs as Drivers of Organizational Resources and Capabilities: Effects on Strategy, Competitive Advantage, and Performance", *Journal of International Marketing*, Vol. 19, Num. 2, pp. 1-29.
- Marchiori, M. (2008), "Fases da cultura e da comunicação organizacional". 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão.
- Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (1999), "Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados". São Paulo: Atlas.
- Mattos, A.; Cunha, D. R.; Andrade, E. L.; Silva, J. J.; Santos, L. C. R.; Woehl, S.; Martins, P. F.; Catapan, A. (2013), "Proposta de Reestruturação de Uma Organização: Mudança no Processo de Departamento Pessoal Para Práticas de Gestão de Pessoas", *Espacios (Caracas)*, Vol. 34, Num. 12, pp. 1-22.
- Moraes, A. S.; Naue, G. S.; Armstrong, J. G.; Woehl, S.; Martins, P. F.; Catapan, A. (2014), "Percepção do Setor de Recursos Humanos de Uma Instituição Brasileira em Relação aos Desafios Para Implementação de Educação Corporativa". *Espacios (Caracas)*, Vol. 35, Num. 10, pp. 1-14.
- Moran, J. M. (1998), "Mudanças na comunicação pessoal: gerenciamento integrado da comunicação pessoal, social e tecnológica". São Paulo: Paulinas.
- Paranaguá. (2015) Prefeitura Municipal de Paranaguá quer incentivar o aumento de empregos formais. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?codmun=411820>>. Acesso em mai/2015.
- Paula, A. A.; Cruz, E. P.; Cruz, E. P.; Woehl, S.; Catapan, A. (2015), "Recrutamento, Seleção, Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas: Estudo de Caso em Uma Microempresa Brasileira do Ramo de Tecnologia de Informação", *Espacios (Caracas)*, Vol. 36, Num. 6, pp. 1-14, 2015.
- Peres, T. C. O. (2012), "Ferramentas do endomarketing para avaliar e propor melhorias no clima organizacional de uma biblioteca universitária pública", *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Vol. 9, Num. 2, pp. 12-24.
- Silva, S.; Lira, R. A. (2014), "Endomarketing como ferramenta de motivação: análise das suas aplicações em uma rede de supermercados no município de Campos dos Goytacazes- RJ", *Perspectivas Online Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, Vol. 9, Num. 4, pp. 35-46.
- Stremersch, S.; Dyck, W. V. (2009), "Marketing of the Life Sciences: A New Framework and Research Agenda for a Nascent Field", *Journal of Marketing*, Vol. 73, Num. 4, pp. 4-30.
- Tavares, M. (2010), "Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática". 3. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68, Num. 1, pp. 1-17.
- Weirich, C. F.; Munari, D. B.; Bezerra, A. L. Q., (2004), "Endomarketing: ensaio sobre possibilidades de inovação na gestão em enfermagem", *Revista Brasileira de Enfermagem*, Vol. 6, Num. 57, pp. 754-757.