

**O ENDOMARKETING NO AMBIENTE DE AGÊNCIA DE VIAGENS: UM ESTUDO
NA MICHELLE TOUR EM NATAL/RN**

**THE ENDOMARKETING IN THE ENVIRONMENT OF TRAVEL AGENCY: A
STUDY ON MICHELLE TOUR IN NATAL / RN**

Jeany Carla Pereira Dantas

Graduada em Turismo - UERN

José Orlando Costa Nunes

Docente do Depto. de Administração - UERN

Mestre em Administração - UFPE

Email: joseorlando@uern.br

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN),
Departamento de Administração (DAD)
Revista Agreste: Administração & Turismo

**Mossoró – RN
2023**

RESUMO

Buscou-se neste trabalho compreender a importância das características do endomarketing na tomada de decisões e na criação de uma performance com mais eficácia. Como metodologia, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, tendo como base estudiosos e pesquisadores sobre assuntos relacionados ao tema em questão, posteriormente, utilizou-se também a pesquisa de observação com aplicação de questionários com a participação dos funcionários da Michelle Tour – Agência de Viagens. Procura-se apresentar nos resultados, que a empresa citada acima consegue se projetar melhor no mercado com a aplicação do endomarketing em sua política de trabalho, passando a valorizar as ações individuais dos colaboradores e consequentemente a qualidade de atendimento aos clientes, criando vínculos de fidelidade com a agência.

PALAVRAS-CHAVES: Endomarketing. Comunicação interna; Competitividade.

ABSTRACT

This study sought to understand the importance of characteristics of internal marketing decision making and the creation of a performance with more efficiency. As methodology bibliographic research, based scholars and researchers a issues research to the topic in question, then, observation research with questions mores application with the participation of Michelle Tour staff – Travel Agency. Seeks the presente the results, the company cited above can be projected better in the Market with the implementation of internal marketing in its labor politic, going to value the individual actions of employees ande consequently the Quality of service to customers, creating loyalty bond with the Agency.

KEY-WORDS: Internal Marketing, Internal communication, competitiveness.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente é fundamental que o ambiente de trabalho seja um lugar favorável para que as pessoas possam realizar suas funções e quanto mais adequado for esse ambiente, maior a possibilidade de sucesso nos resultados dessas tarefas. Assim, Marketing interno preocupa-se com a satisfação do público interno no ambiente de trabalho, pois entende que um funcionário satisfeito consegue produzir com mais eficiência suas atividades (COSTA, 2014)..

Esse assunto vem sendo abordado com frequência dentre empresas de consultoria, passando assim a ser objeto de estudo para muitos estudiosos da área. Apesar de sua importância, pouco vem sendo desenvolvido nas organizações, pois requer muito empenho e planejamento para atingir todos os componentes da empresa.

Entende-se como marketing interno as atividades direcionadas ao público interno das organizações, as quais buscam gerar entre os funcionários a necessidade de agregar valor ao cliente através dessa ferramenta (BRUM, 2010).

Este, ainda, é capaz de gerar comprometimento com os objetivos da empresa e habilidade para o trabalho em equipe, auxiliando na integração dos setores da empresa (BRUM, 1998).

Bekin (1995) refere-se as ações do marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos, valores destinados a servir o cliente. Sua função é integrar a noção que os clientes possuem sobre o serviço nos processos de estrutura organizacional, para propiciar melhorias substanciais na qualidade de produtos.

A competitividade do mercado cada vez mais qualificado depende não só das estratégias desenvolvidas, mas principalmente dos funcionários que as executam através de um comportamento eficiente e a melhor forma de unir o planejamento a operacionalização é o uso do marketing interno (BRUM, 2017).

De acordo com Hooley (2001) a crescente eficiência na concorrência através de uma qualidade superior de serviço depende principalmente do comportamento e da disponibilidade das pessoas que fazem o serviço. Ao contrário do pensamento de que as pessoas que desenvolvem a estratégia são os únicos responsáveis pela progressão da empresa.

Assim, este estudo trabalha com a hipótese de que umas das maiores barreiras para a eficiência do marketing estratégico não está na habilidade da companhia em conceber estratégias inovadoras ou planos sofisticados de marketing, e sim na sua habilidade de conquistar a eficiência e manter a implementação dessas estratégias.

O melhor caminho para a implementação do planejamento e da operacionalização do marketing estratégico é o marketing interno, também conhecido como endomarketing. Assim, essa percepção trata-se de uma nova roupagem do mercado e da estrutura organizacional das empresas, a fim de promover mudanças no ambiente interno.

Conforme Bekin (1995), endomarketing é uma criação pessoal, brasileira, única, fruto da necessidade de definir uma nova área de ação e investigação. Muito mais que um nome ou uma marca, é um novo conceito, uma nova postura, uma ferramenta que corresponde a uma nova abordagem do mercado e da estrutura organizacional das empresas, ligadas a um contexto de mudanças.

Assim, levando em consideração que as características do endomarketing estão voltadas para a comunicação interna e valorização dos colaboradores, a problemática da pesquisa surge a partir do seguinte questionamento: como o endomarketing pode contribuir positivamente no ambiente empresarial?

Para responder esta questão, foi estabelecido como objetivo geral compreender os aspectos do marketing interno dentro do ambiente de trabalho e seus reflexos no desenvolvimento profissional dos funcionários da empresa Michelle Tour – Agência de Viagens – Natal/RN. E como objetivos específicos: 01) Caracterizar o perfil dos funcionários da empresa em análise; 02) Estudar os aspectos do endomarketing no ambiente de trabalho e 03) Identificar as características do endomarketing na empresa estudada.

Este artigo foi estruturado em quatro partes, além desta introdução: (i) que traz reflexões teóricas sobre o tema, estas que fundamentam o viés metodológico e a análise dos dados; (ii) que explicita todo o percurso da pesquisa, apresentado um histórico a empresa aqui estudada; (iii) que traz reflexões sobre todas as informações coletadas no decorrer da pesquisa; e (iv) que trata as percepções dos autores sobre o que foi a empresa diante do conceito de endomarketing.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL E MARKETING

O atual panorama econômico está sendo moldado por duas poderosas forças, a tecnologia e a globalização. Visto que ambos caminham juntos, de maneira que uma auxilia e potencializa/viabiliza a outra (DAFT,2008). Se antes uma notícia levava dias para dar a volta ao mundo, hoje é possível acompanhar ao vivo acontecimentos do outro lado do planeta. Isso,

graças às transmissões via satélite e a internet. O cenário tecnológico cada vez mais moderno está repleto de novos produtos, que configuram não apenas a infraestrutura material e tecnologia utilizada pelas sociedades (KOTLER, 1999).

Segundo Kotler & Armstrong (2003), os avanços tecnológicos, a rápida globalização e contínuas mudanças econômicas e sociais estão causando profundas transformações no mercado. Uma vez que o mercado se transforma correspondendo as novas tendências mundiais, conseqüentemente os consumidores também acabam por se transformarem.

Frente a essa realidade um dos grandes desafios das empresas e organizações públicas e privadas vem sendo tornarem-se competitivas. Assim o marketing surge como uma ferramenta que possibilita a criação de estratégias e aplicação de atividades eficientes para proporcionar interesse nos consumidores em determinado produto ou serviço. Para Kotler e Keller (2006) a troca é o conceito central do marketing, tendo em vista que o mesmo envolve a obtenção de um produto desejado de alguém oferecendo algo em troca, também conhecido outrora por escambo. Nesse sentido, o marketing é praticado a milhares de anos.

Historicamente, o marketing surgiu durante a transição da economia de produção para a economia de consumo em meados do século XVIII, e começo do século XIX. Este segmento, segundo Cobra, emergiu do desequilíbrio da produção excessiva de produtos, decorrência da Revolução Industrial. Esta ocasionou uma produção excessiva de produtos, criando assim a necessidade de estímulo no mercado para assim permitir a circulação e intercâmbio das mercadorias (COBRA, 1997).

Com mesmo autor (1997) pode-se perceber que as primeiras noções marketing surgem em meados dos anos de 1960, com a AMA (*American Marketing Association*) que reconhecia a atividade de marketing como o desempenho das ações de um grupo em função às negociações para assim impulsionar o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor (Idem).

De acordo com Las Casas (2002), marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca. Ele apresenta plano e metodologias que orienta organizações para atingir um grau elevado de satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, na tentativa de obter determinados objetivos das organizações. Vale salientar que o mesmo considera sempre o espaço social de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade consumidora.

Concordante à visão anterior, Kotler e Armstrong (2003) afirmam que marketing é um conjunto de estratégias adotadas pelas empresas com o propósito de satisfazer seus clientes e ajudar a mesma a alcançar seus objetivos. Em síntese, também pode ser caracterizado como

uma atividade que amplifica a visibilidade de um produto, onde, não somente o apresenta ao público, mas convence a pessoa a desejar determinado objeto ou serviço.

O conceito geral de marketing proposto pelos autores é definido como: a administração de mercados para efetuar trocas e relacionamentos com o propósito de criar valor e satisfazer, necessidades e desejos. Perceptivelmente essa definição e as anteriormente citadas, vem carregadas de conceitos secundários. Mercado, por exemplo, trata do conjunto de compradores atuais e potenciais de um produto, que compartilham desejos ou necessidades específicas que podem ser satisfeitas por meios de trocas ou relacionamentos. A transação, por sua vez, consiste na troca de valores entre duas partes, onde uma parte obtém Y em troca de X, que é o ato de obter de alguém um objeto desejado oferecendo alguma coisa em troca o que necessariamente não envolve dinheiro (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p.7).

Produto é qualquer coisa capaz de atender uma necessidade. Não obrigatoriamente um produto físico, mas como também: informações, ideias, benefícios. Ou seja, bens intangíveis. Ainda, atualmente depara-se com uma variedade incontável de produtos/serviços, no entanto, o que se leva a escolher um produto em relação a outro é a percepção de valor que esse produto proporciona (ROZENFELD ET AL, 2012).

O Valor para o cliente é a diferença entre o que ele ganha obtendo e utilizando um produto e o que gasta para adquirir. Sua correspondência à satisfação está relacionada com o que ele percebe sobre o desempenho do produto em relação aos seus anseios, assim como relata Kotler e Armstrong (2003). Desse modo, o marketing, por sua vez, só ocorre quando as pessoas decidem satisfazer suas necessidades e seus desejos por meio de trocas.

Os desejos são compartilhados por indivíduos e se manifestam na forma de objetos os serviços que satisfaçam as necessidades. Estes, apoiados pelo poder de compra tornam-se demandas. Em outras palavras, o homem desenvolve desejos em parte ilimitados, contudo seus recursos nem sempre se apresentam na mesma proporção (SWARBROOK, 2002).

Essa demanda está à procura de produtos/serviços que ofereça a maior satisfação possível de acordo com seus anseios e recursos. Mas, apesar de inúmeros conceitos de marketing é possível perceber que sua função está ligada a desejos e necessidades humanas. Estas são definidas em três categorias: a) as necessidades físicas básicas, alimentação, segurança, abrigo; b) as necessidades sociais de bens e afeto; c) as necessidades individuais de conhecimento e autoexpressão (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Nesse sentido, os estudos realizados por Maslow visam entender e explicar o que dirige e sustenta o comportamento humano, que para o autor, é motivado por necessidades. A teoria motivacional do autor é citada por muitos sujeitos na área de marketing como Kotler

(1999); Churchil & Peter (2000); Sandhusen (1998) e também Semenik & Bamossy (1995) como fundamento norteador das teorias de consumo a partir da pirâmide das necessidades humanas (GADELHA, 2013).

Maslow apresentou na sua teoria que a motivação, segundo a qual as necessidades humanas, estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, cuja base são as necessidades mais baixas, as necessidades básicas, e no topo as necessidades mais elevadas, ou seja, as necessidades de autorrealização (SERRANO, 2005).

Ainda, de acordo com Maslow (1975 *apud* GADELHA, 2013), as necessidades básicas são as fisiológicas, se relacionam às necessidades biológicas dos indivíduos, como a fome, a sede, o sono. E as necessidades de segurança que surgem na medida em que as necessidades fisiológicas estejam razoavelmente satisfeitas. Estas são as mais presentes e dominam fortemente o direcionamento do comportamento.

Uma vez que tais categorias – necessidades fisiológicas e proteção/segurança – o homem gera em si necessidades relacionadas ao amor, afeição e autoestima através da participação. Segundo o autor (NUNES, 2001), estas se referem à necessidade de afeto das pessoas que são necessidades sociais presentes em todo ser humano. Posteriormente surgem as necessidades de autoestima, que se referem às necessidades ou desejos das pessoas de uma autoavaliação estável, bem como, uma autoestima firme. A satisfação desta necessidade gera sentimentos de autoconfiança, de valor, de capacidade e sentimento de utilidade.

Por fim, no topo da pirâmide estão as necessidades de autorrealização, que são as necessidades de crescimento. A tendência de todo ser humano em realizar plenamente o seu potencial. Estes são os desejos de tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser. Para Maslow o aparecimento desta necessidade supõe que as anteriores estejam satisfeitas (GUIMARÃES, 2001).

Ainda à luz de Guimarães (2001), pode-se dizer que a teoria deste autor possibilita compreender os fatores psicológicos que interferem em todo processo de compra desde o reconhecimento de uma necessidade até a decisão e avaliação nos pós compras. O valor do produto não está simplesmente na satisfação das necessidades, mas também no valor adquirido com o produto.

Além disso, a compreensão dos fatores psicológicos do comportamento humano é fundamental para a compreensão das necessidades e desejos de determinados grupos e, para a determinação de mercados-alvo a serem atendidos por uma empresa. Assim, bem como, na definição de estratégias e compostos de marketing que deverão ser utilizados (Idem).

Observa-se uma constante evolução das definições de marketing. Isso, até chegar a Kotler & Armstrong (2003) que enxergam o marketing como um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros.

Uma vez que tantos conceitos e definições foram aqui apresentados, Kotler e Keller (2006), ainda, vem dizer que a realização do marketing não é uma ação puramente aleatória, visto nascer de um plano estratégico. O autor (2006) resulta também sobre a realização de atividades de planejamento e execução cuidadosas, pois não adiante as estratégias estarem minuciosamente disposta no projeto, mas está repleta de irregularidades ou contraversões na execução.

Segundo Gadelha (2013) as empresas estão buscando informações no mercado, com clientes e realizando estudos da concorrência por meio do uso de novas tecnologias e utilizando meios de comunicação mais direcionados e integrando para assim, transmitir uma mensagem coerente a todos os seus clientes.

2.2 ENDORMAKERTING

Assim como já foi relatado sobre a dinâmica de transformação acelerada no mercado comercial, falar do Endomarketing é fazer uma apresentação dessas mudanças presente no mundo de hoje. Tendo em vista que essa questão não se aplica somente um grupo organizacional, mas a todos. Pois, essa realidade se faz presente no contexto tanto de micro quanto de macro organizações (MORAES, 2003).

Moraes (2003), sinaliza que isso se dá não somente por uma necessidade do campo empresarial, mas que isso se faz presente por uma questão social contemporânea, onde a sociedade se projeta a se trabalhar de forma mais humanizada. Assim, as empresas assumem o endomarketing também como uma implementação de uma filosofia, onde o principal benefício é a visão compartilhada e o fortalecimento das relações interpessoais, onde todos são clientes de todos.

Assim, pode-se perceber que as características de uma área começam a permear o universo do outro, assim formando uma proposta de interação entre os setores. De acordo com tal reflexão, pode-se dizer que um dos objetivos do endomarketing é criar projeto que permita a integração entre gerencia e operação formando um sistema de pessoas, materiais, equipamento e ambientes.

O endomarketing passa a ser uma ferramenta importante visto a sua capacidade de implementação de uma cultura de comunicação interna daquilo que a empresa estabelece enquanto meta a ser cumprida. Ele é uma ferramenta que envolve os funcionários em estratégias e iniciativas atuais, estas que se voltam principalmente para a qualidade no atendimento tanto sob a ótica do cliente como do operador (STEINKE, 2010).

Essa proposta não nasce de forma aleatória, pois muito se observou os efeitos do marketing externo e se percebeu o quanto ele conseguia ser motivador aos clientes. Assim, pensou-se trazer a mesma perspectiva motivacional para o ambiente interno das empresas. Pois, enquanto muito se gerava desejos nos clientes a partir de campanhas que tinham como objetivo principal fazer o cliente se sentir importante, em partes essa expectativa era rompida no espaço de vendas. Assim se percebeu que não somente o cliente haveria de ser estimulado, mas também os colaboradores das empresas (STEINKE, 2010).

Citando Souza, o endomarketing pode muito contribuir e agregar valor às empresas: "a necessidade de expressão dos assalariados tornou-se um direito nos países mais desenvolvidos e acrescenta uma necessidade ou desejo mais amplo: uma valorização positiva do seu papel no seio da empresa." (SOUZA, 1991.p.37).

Assim, percebe-se que hoje o cliente está mais amplo, como também ganhou mais condições de usufruir de produtos que o faça se sentir bem. Uma coisa que se faz crucial quando se pensa no endomarketing, é o conhecimento sobre a cultura local principalmente se ter uma boa visibilidade sobre a cultura interna da empresa. Como também se faz importante saber diferenciar o que seja essa proposta, visto que, ainda muito se confunde – ou mesmo é visto como sinônimo – o marketing interno e o endomarketing.

Souza (1992), compreende o endomarketing como uma estratégia que faz uso de questões multidisciplinares, por isso, assim, define: O endomarketing por si só não é capaz de trazer resultados positivos para a empresa. Ele é resultado de uma filosofia criada para tratar os relacionamentos do empregado com a empresa, reforçando condições de motivação e participação, agindo mais ao nível de cultura organizacional. O sucesso ou fracasso de um modelo estratégico fundamentado na participação e no engajamento dos empregados dependerá, em muito, da congruência dos interesses desses com os da empresa e do retorno que ambos obterão (APUD, MORAES, 2013, p 52).

Em contrapartida, o marketing interno é visto como uma forma opcional de gestão das empresas que já se utilizam de estratégia de marketing enquanto ferramenta de divulgação de seu produto (MORAES, 2013). Assim, percebe-se que o primeiro termo aqui mencionado é a evolução do segundo.

E, no contexto atual, o endomarketing se faz cada vez mais presente a medida que o clima de competitividade está mais evidente nas diversas esferas comerciais. Assim, de forma corroborativa, ele serve como ferramenta de incentivo e melhoria do ambiente de trabalho, visto proporcionar uma melhor qualidade nas relações, tendo entre sujeitos e sujeitos/mercado; traz ainda melhores resultados quanto a produtividade na organização (STEINK, 2010).

3. A EMPRESA EM ESTUDO: A MICHELLI TOUR – AGÊNCIA DE VIAGENS

A empresa Michelle Tour – Agência de Viagens, está inserida no mercado turístico na capital do Rio Grande do Norte, Natal há 15 anos. Oferece serviços de planejamento de viagem, compra e venda de pacotes turísticos, compra de bilhetes aéreos, dentre outras ações.

Dentre sua metodologia de trabalho, cumprir com suas atividades, fazendo uso de serviços terceirizados, assim obedecendo a uma lógica corporativista e tem como fundadora Michelle Pereira Silva. Iniciou sua carreira no ramo de turismo como agente de aeroporto da Cia Vasp, na cidade de Natal, hoje não mais atuante no mercado de companhias aéreas.

Posteriormente passou a integrar o quadro de funcionários como agente de viagens de uma agência pioneira na região, devido sua dedicação e desempenho, ocupou em pouco tempo o cargo de gerência. Seu carisma e profissionalismo conquistaram muitos clientes, despertando em Michelle o interesse em abrir sua própria agência de viagens no ano de 2000.

Inicialmente uma agência de pequeno porte com poucos funcionários, mas que aos poucos ganhava mercado e mais clientes. Com o aumento da demanda, surgiu a necessidade de ampliar sua estrutura, ganhando nova sede no ano de 2011, onde está localizada atualmente.

A partir disso, o marketing interno foi implantado como ferramenta de trabalho na empresa. Foi a partir desse mecanismo que as novas ofertas começaram a se apresentarem ao público de maneira segura e atrativa.

Atualmente, a empresa conta com os setores de gerência, supervisão, financeiro, operacional dividido em três segmentos: 01) lazer, 02) congressos e eventos e 03) corporativo, e serviços gerais.

O cenário se modificou e houve um aumento da demanda por esse tipo de serviço. Surgiram novos concorrentes impulsionando a competitividade devido a elevação do nível de profissionalismo e eficiência encontrados nas empresas. Características, essas, que se somaram a fatores fundamentais da globalização.

Essas mudanças foram sentidas pela Michelle Tour – Agência de Viagens e o levantamento de dados realizado apontaram que houve crescimento pós exercício do endomarketing. Desse modo, atualmente, a empresa executa tal ferramenta de forma planejada e padronizada, abrindo margem para percepção antecipada de possíveis pontos negativos e assim facilitar reflexões em vista de soluções.

Um aspecto importante na gestão de relacionamento, é a interação entre os empregados com os cargos de direção, principalmente sobre as habilidades, comprometimento e desempenho de sua função. A construção de um relacionamento duradouro com os clientes, fornecedores e parceiros, pode estar integrado inteiramente com o tipo de relacionamento com os funcionários, gerentes e os clientes da empresa. Isso pode implicar em um grande diferencial competitivo, levando em conta que muitas vezes o funcionário pode ser o recurso mais importante da empresa.

4.METODOLOGIA DA PESQUISA

Segundo Vergara (2014), a metodologia é onde o pesquisador deve esclarecer a estratégia do trabalho, descrevendo como foi ou será realizada a pesquisa. Nesse mesmo sentido Martins (2009) complementa afirmando que a metodologia corresponde ao estabelecimento das atividades práticas, métodos e técnicas necessárias para a aquisição de dados com os quais se desenvolverão os raciocínios que resultarão em cada parte do trabalho final.

Assim, com o intuito de caracterizar a tipologia desta pesquisa, pode-se considerá-la como um estudo quantitativo e descritivo. Quantitativo pois foi feito uso de instrumental estatístico para a análise dos dados (RICHARDSON *et al* 2015) e descritivo por ter exposto características de uma determinada realidade (VERGARA, 2014) que neste caso foi descrever características sobre o perfil da empresa diante do exercício de se promover o marketing interno.

Para o levantamento dos dados deste trabalho foram aplicados questionários junto aos funcionários da empresa estudada. O questionário foi aplicado a todos os funcionários, perfazendo um total de 30 participantes que correspondem a todos os funcionários da empresa.

O questionário foi estruturado em duas partes. A primeira parte do instrumento levantou informações inerentes ao perfil dos funcionários da empresa e a segunda parte na qual se buscou caracterizar o marketing interno foi estruturada de acordo com a escala *Likert*

com graus de 1 a 7, variando de 1 para quando o participante discordava totalmente da afirmativa e 7 para quando concordava totalmente.

As dimensões do mercado interno e as variáveis referentes a cada dimensão presentes na segunda parte do questionário foram estruturas de acordo com a literatura analisada, sendo elas resumidas no quadro 1, apresentado a seguir.

Quadro 1: Dimensões e questões analisadas na pesquisa

Dimensões	Variáveis
GERAÇÃO DE INFORMAÇÃO SOBRE O MERCADO INTERNO (GEN)	GEN1 = A direção desta empresa conhece as necessidades e expectativas laborais dos seus empregados?
	GEN 2 = Sua satisfação no trabalho é avaliada regularmente?
	GEN 3 = Você conhece a política de Recursos Humanos que é aplicada a descrição do seu cargo?
	GEN 4 = Você sabe as características do mercado de trabalho no seu setor de atividade?
	GEN 5 = A empresa procura desenvolver os seus talentos?
	GEN 6 = Você acredita que a empresa conhece as necessidades particulares dos seus empregados?
	GEN 7 = As políticas pessoais desta agência levam em conta as características dos empregados?
DISSEMINAÇÃO DA INFORMAÇÃO INTERNA (DIS)	DIS 1 = Os empregados informam sobre os seus problemas pessoais quando estes afetam o seu rendimento?
	DIS 2 = A direção da empresa se mostra aberta a escutar os problemas dos funcionários?
	DIS 3 = A direção discute entre si os problemas dos funcionários?
	DIS 4 = A direção conhece os problemas e/ou dificuldades dos empregados no desempenho das suas funções?
RESPOSTA SOBRE A INFORMAÇÃO INTERNA (RESP)	RESP 1= A descrição da função leva em conta a capacidade profissional dos empregados?
	RESP 2 = O trabalho é realizado através do desenvolvimento profissional dos empregados?
	RESP 3 = Os Recursos Humanos da empresa buscam melhorar a satisfação dos funcionários desta agência?
	RESP 4 = A empresa procura desenvolver a qualificação profissional relacionada com as necessidades dos empregados?
	RESP 5 = A empresa se dispõe a contribuir com a formação dos empregados?
RESULTADOS CLIMA INTERNO (RCI)	RCI 1 = Estou satisfeito com meu emprego?
	RCI 2= Me comunico com meus colegas de trabalho?
	RCI 3 = Sou empenhado no meu trabalho?
	RCI 4 = O grau de rotatividade na agência é satisfatório?
	RCI 5 = Estou empenhado para enfrentar as mudanças nas necessidades dos clientes?
	RCI 6 = Me sinto capaz para informar e assessorar os clientes desta agência?
	RCI 7 = Preciso melhorar minhas competências e habilidades?
RESULTADOS CLIENTES (RCL)	RCL 1 = Os clientes se mostram satisfeitos com os serviços e atendimento desta agência?
	RCL 2 = Os clientes são fiéis e retornam regularmente a esta agência?
	RCL 3 = Agrego valor aos clientes?
	RCL 4 = Adapto nossos serviços aos desejos dos clientes?
	RCL 5 = Tenho uma boa comunicação com nossos clientes?
	RCL 6 = Existe a redução de reclamações dos nossos clientes?
	RCL 7 = Existe melhora da empresa na visão dos clientes?
	RCL 8 = Conseguimos manter os nossos melhores clientes?

RESULTADOS FINANCEIROS (RF)	RF1 = Na sua opinião os resultados do crescimento de vendas estão crescendo?
	RF 2 = Na sua opinião os resultados de crescimento da cota do mercado estão crescendo?

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Os dados levantamentos por meio da aplicação dos questionários foram tratados com a utilização do *software Microsoft Excel 2010* e *SPSS versão 20.0 for Windows* onde foi elaborado um banco de dados da pesquisa.

Após essa etapa inicial, foram tratadas as questões referentes ao perfil dos entrevistados por meio da elaboração de gráficos descritivos. Na sequência, foram calculadas medidas de tendência central e dispersão das variáveis referentes as dimensões estabelecidas. E, por fim, foram analisadas as relações entre as características do perfil dos funcionários com as médias dos escores totais das dimensões da pesquisa.

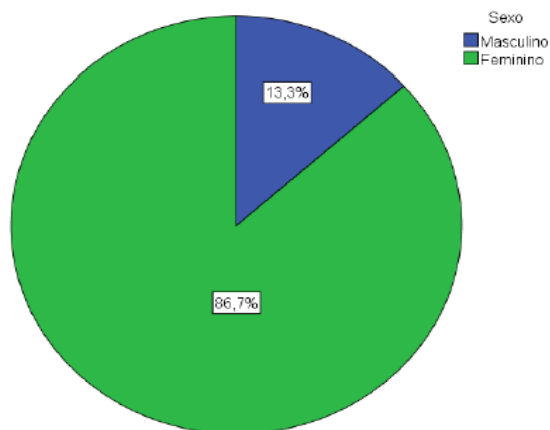
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico são apresentados e analisados os resultados deste artigo com o intuito de alcançar seu objetivo geral que consiste em compreender os aspectos do marketing interno no ambiente de trabalho da empresa Michelle Tour – Agência de Viagens em Natal/RN.

5.1 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA MICHELLE TOUR – AGÊNCIA DE VIAGENS EM NATAL/RN

Traçando o perfil dos funcionários da empresa, inicialmente é apresentada a caracterização quanto ao gênero, onde pode-se dizer que, assim se observa no gráfico 1, a agência possui uma maior prevalência de mulheres na formação da equipe.

Gráfico 1: Caracterização dos funcionários quanto ao gênero

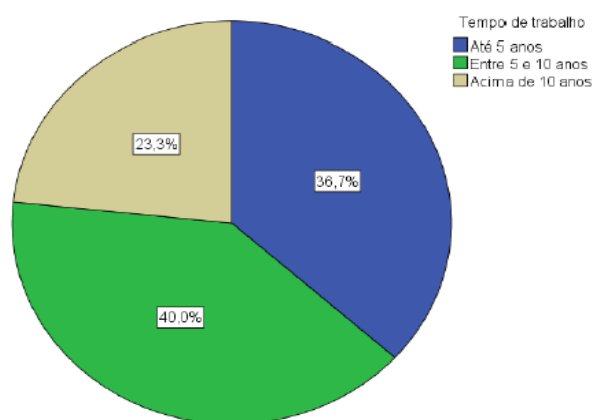


Fonte: dados da pesquisa (2019)

Pode-se assim perceber que pela área de abrangência comercial da empresa, esta que se enquadra à prestação de serviços, para essa agência a maior procura se faz por mulheres. Assim pode-se pontuar algumas questões que possam gerar reflexão sobre o tema, tais como: a flexibilidade natural do gênero feminino pode ser uma das evidências que facilita essa procura, pois, para assumir as funções da empresa faz-se necessário, fluidez, tolerância, simpatia, clareza, dentre outras características fundamentais para o ato de venda; da facilidade que a mulher tem em trabalhar em grupo.

O gráfico 2 apresenta os resultados da pesquisa quanto a caracterização do tempo de trabalho dos funcionários na empresa.

Gráfico 2: Caracterização dos funcionários em relação ao tempo de trabalho na empresa



Fonte: dados da pesquisa (2019)

Desse modo, no Gráfico 02, que trata sobre tempo de trabalho, fica evidente que o maior percentual (40%) se concentra à funcionários que estão na equipe de trabalho entre cinco a dez anos. Essa questão se faz importante quando por esse dado, pode-se dizer que esses agentes criam e fortalecem vínculos no ambiente do trabalho.

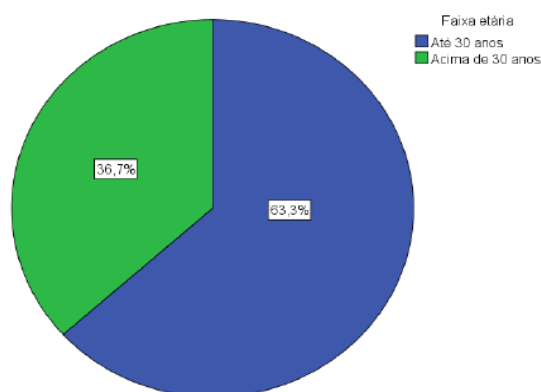
O segundo maior índice (36,7%), que se refere a funcionários que estão com até cinco anos de serviço. Apesar dessa porcentagem, esse é um número relativamente proporcional quando se trata esse mercado como rotativo. Pois, a própria pesquisa enxerga que nesse campo de trabalho é comum haver rotatividade dos funcionários, quando esses mudam de cargo – muitas vezes com promoções em outras agências – e por decisão de sair do mercado das agências de viagem, mas permanecendo no setor do turismo.

Sobre os funcionários que estão na empresa acima de dez anos, este que configura um percentual de 23,3%, são os mesmo que deram origem a agência.

No gráfico 3, que trata sobre a faixa etária, tem-se uma relevante disposição sobre a idade, pois fica disposto que 63,7% dos entrevistados têm até 30 anos. Com isso, pode-se perceber que esse percentual diz que a empresa tem uma apresentação jovial. E, é a partir dessa jovialidade que o serviço da agência se faz atualizado com referência às tecnologias de vendas e divulgação quando também à postura profissional flexível, esta que consegue alcançar grande variedade de públicos.

Quanto aos funcionários que tem acima de 30 anos, tem-se um percentual de 36,7%. Dado que permite pensar que esses sujeitos já estão inseridos na atividade turística, mas especificamente com campo de agências de viagem, há mais tempo. Assim, agregando valor a empresa enquanto experiência em diversos campos, tais como: viabilidade de campanhas; estratégias de vendas; fidelização de clientes, entre outras questões.

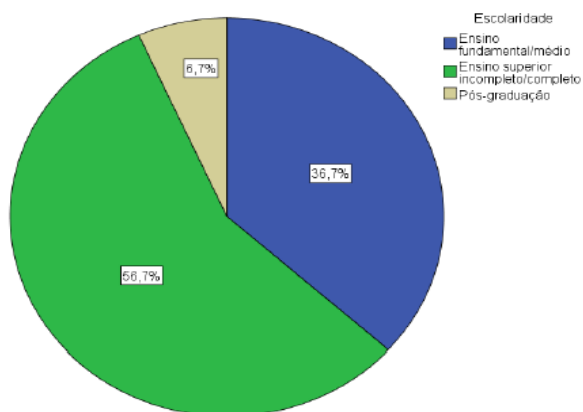
Gráfico 3: Caracterização dos funcionários em relação a faixa etária



Fonte: dados da pesquisa (2019)

Ao visualizar o gráfico 4, que trata sobre a escolaridade dos funcionários, o que mais chama atenção é o percentual de 56,7% que revela que existe um elevado grau de qualidade sobre o conhecimento de mercado, tecnológico e científico sobre a área, à medida que a maior parte da equipe é graduanda ou já graduada.

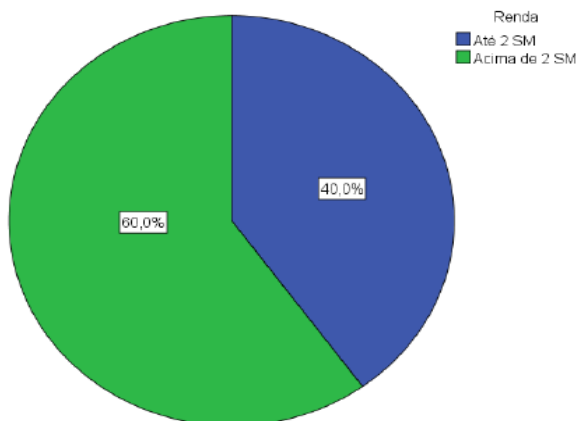
Gráfico 4: Caracterização da amostra em relação a escolaridade



Fonte: dados da pesquisa (2019)

Tem-se ainda um percentual de 36,7% de funcionários que possuem o ensino fundamental/médio completo e, 6,7% com pós-graduação. Desse modo, tendo em vista que o percentual de funcionários que não passaram pela academia é consideravelmente alto, a empresa, assim como visto anteriormente, investe tanto na capacitação continuada para todos os funcionários, sem distinção de escolaridade. Dessa forma, tornando a qualidade de serviço homogênea.

Gráfico 5: Caracterização dos funcionários em relação a renda

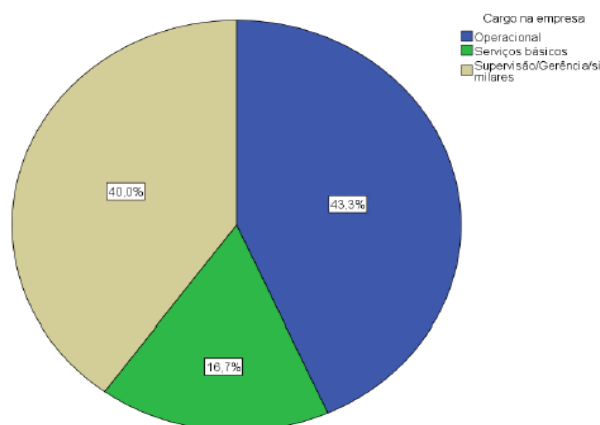


Fonte: dados da pesquisa (2019)

Em conformidade à análise feita anteriormente, com o Gráfico 05 pode-se evidenciar a valorização financeira que a agência dá a seus funcionários. Visto que 60% têm como renda mensal um valor superior a dois salários-mínimos. Este, levando em consideração o contexto econômico da região Nordeste, pode ser visto como um honorário proporcional à categoria.

No tocante ao segundo índice, tem um percentual de 40% de funcionários que tem como honorário até dois salários-mínimos mensais. Valendo salientar que muita dessa relativização salarial decorre também da formação de cada um da equipe, pois, ao fazer-se um paralelo a Figura 04, pode-se perceber que esse percentual é equivalente ao percentual de funcionários que possui apenas o ensino médio.

Gráfico 6: Caracterização dos funcionários quanto ao cargo



Fonte: dados da pesquisa (2019)

Diante do organograma da agência, dividiu-se o gráfico 06 em três campos: (i) operacional; (ii) serviços básicos; (iii) supervisão/gerência/similares. Onde, primeira soma 43,3%, este que opera os serviços de vendas, controle de divulgação e trabalho direto com o cliente. Já o segundo campo apresenta-se com 16,7%, percentual que representa a equipe que possibilita um espaço adequado à trabalho e hospitalidade e conforto dos clientes. O terceiro abrange um total de 40%, este que sinaliza um número relativamente alto sobre a participação de funcionários ao monitoramento da qualidade do serviço prestado assim como do crescimento da empresa.

5.2 ANÁLISE ESTATÍSTICA DAS VARIÁVEIS DA PESQUISA

Nesta etapa foram calculadas medidas de tendência central e dispersão das variáveis inerentes as dimensões do estudo. A tabela 1 expõe os resultados obtidos na dimensão geração de Informação sobre o mercado interno (GEM).

Tabela 1: Dimensão geração de informação sobre o mercado interno (GEM)

Variáveis	Média	Mediana	Percentil 25	Percentil 75	±dp
gem1	5,6	6,0	5,0	6,0	1,2
gem2	5,1	5,0	4,0	6,0	1,6
gem3	4,6	5,0	3,0	6,0	2,0
gem4	5,9	6,0	6,0	6,0	0,9
gem5	5,6	6,0	5,0	7,0	1,4
gem6	5,3	6,0	5,0	6,0	1,7
gem7	5,3	6,0	4,0	6,0	1,4
Total GEM	5,3	6,0	4,0	6,0	1,5

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Observa-se que a média mais elevada foi encontrada na questão gem4 (5,9), enquanto a mais baixa na questão gem3 (4,6). As questões abordadas na dimensão GEM no questionário, se referem à satisfação diante das funções atribuídas e sobre a consciência acerca das políticas de Recursos Humanos. Levando em consideração a média mais elevada, este resultado contribui na busca a cada dia pelo interesse em se firmarem à profissão.

A tabela 2 apresenta os resultados relativos à dimensão disseminação da informação interna (DIS).

Tabela 2: Dimensão disseminação da informação interna (DIS)

Variáveis	Média	Mediana	Percentil 25	Percentil 75	±dp
dis1	4,7	5,0	4,0	6,0	1,6
dis2	6,6	7,0	6,0	7,0	0,6
dis3	5,6	6,0	4,0	7,0	1,4
dis4	5,2	6,0	5,0	6,0	1,8
Total DIS	5,5	6,0	5,0	7,0	1,2

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Neste caso, observa-se que a média mais elevada foi encontrada na questão dis2 (6,6), enquanto a mais baixa na questão dis1 (4,7). Na dimensão DIS foi abordado sobre a existência de diálogos e supervisores ou gerência. A essa questão ficou evidente que existe sim um compartilhamento de vivências e problemas pessoais, o que afirma uma proximidade da gestão com seus liderados, uma vez que o percentual alcançado foi de 6,6.

A agência pouco discute em suas reuniões acerca dos impasses pessoais dos seus agentes, mas diante das ocorrências, de forma impessoal, se faz os ajustes necessários para que ambos sejam beneficiados. Isso só é possível, pois os gestores têm conhecimentos parciais ao que se refere às dificuldades de cada funcionário.

A tabela 3 mostra os resultados em relação a dimensão resposta sobre a informação interna (RESP). Nesta dimensão, observa-se que a média mais elevada foi encontrada na questão resp5 (6,4), enquanto a mais baixa na questão resp1 (5,3).

Tabela 3: Dimensão resposta sobre a informação interna (RESP)

Variáveis	Média	Mediana	Percentil 25	Percentil 75	±dp
resp1	5,3	6,0	5,0	7,0	1,8
resp2	5,5	6,0	5,0	6,0	1,2
resp3	5,9	6,0	6,0	7,0	1,6
resp4	6,1	7,0	6,0	7,0	1,2
resp5	6,4	7,0	6,0	7,0	0,8
total RESP	5,8	6,0	6,0	7,0	1,4

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Um ponto relevante na pesquisa é que os funcionários da empresa relatam a existência de interesse, por parte dos gestores, em toda a equipe está continuamente em um estado de capacitação continuada sobre a área. Na maioria das vezes a própria empresa se dispõem em facilitar e financiar tais capacitações.

A tabela 4 expõe os resultados da dimensão resultado de clima interno (RCI). Neste caso, observa-se que a média mais elevada foi encontrada na questão rci3 (6,7), enquanto a mais baixa na questão rci6 (5,9).

Tabela 4: Dimensão resultado de clima interno

Variáveis	Média	Mediana	Percentil 25	Percentil 75	±dp
rci1	6,0	6,0	5,0	7,0	1,0
rci2	6,2	6,0	6,0	7,0	0,8
rci3	6,7	7,0	6,0	7,0	0,6
rci4	6,2	6,0	6,0	7,0	0,9
rci5	6,5	6,5	6,0	7,0	0,6
rci6	5,9	6,0	5,0	7,0	0,9
rci7	6,1	6,0	6,0	7,0	1,0
Total RCI	6,3	6,0	6,0	7,0	0,8

Fonte: dados da pesquisa (2019)

A quarta dimensão pesquisada, traz perguntas feitas no questionário que se voltaram a perceber o grau de satisfação ao que se refere a esfera clima interno da agência. Quanto a isso ficou evidente que sobre esse ponto existe um equilíbrio entre estar satisfeito e não estar satisfeito no emprego.

Os resultados da quinta dimensão analisada, relação com o cliente (RCL), são apresentados na tabela 5.

Tabela 5: Dimensão relação com o cliente (RCL)

Variáveis	Média	Mediana	Percentil 25	Percentil 75	±dp
rcl1	6,2	6,0	6,0	7,0	0,6
rcl2	5,5	6,0	5,0	6,0	1,1
rcl3	5,8	6,0	6,0	6,0	1,4
rcl4	6,4	6,0	6,0	7,0	0,7
rcl5	6,1	6,0	6,0	7,0	0,8
rcl6	5,4	5,0	5,0	6,0	0,7
rcl7	6,0	6,0	6,0	6,0	0,8
rcl8	6,1	6,0	6,0	7,0	1,4
total RCL	5,9	6,0	6,0	7,0	1,0

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Finalizando esta etapa, a tabela 6 mostra a descrição dos resultados relativos a dimensão resultados financeiros (RF). Verificou-se que a média mais elevada foi encontrada na questão rf1 (5,8), enquanto a mais baixa na questão rf2 (4,7). Observou-se ainda que dentre todos os maiores valores em todas as dimensões esse valor de 5,8 foi o valor mais baixo.

Tabela 6: Dimensão resultados financeiros

Variáveis	Média	Mediana	Percentil 25	Percentil 75	±dp
rf1	5,8	6,0	5,0	6,0	1,0
rf2	5,1	5,0	5,0	6,0	1,2
rf3	5,5	6,0	5,0	6,0	1,1
total RF	5,4	5,0	5,0	6,0	1,1

Fonte: dados da pesquisa (2019)

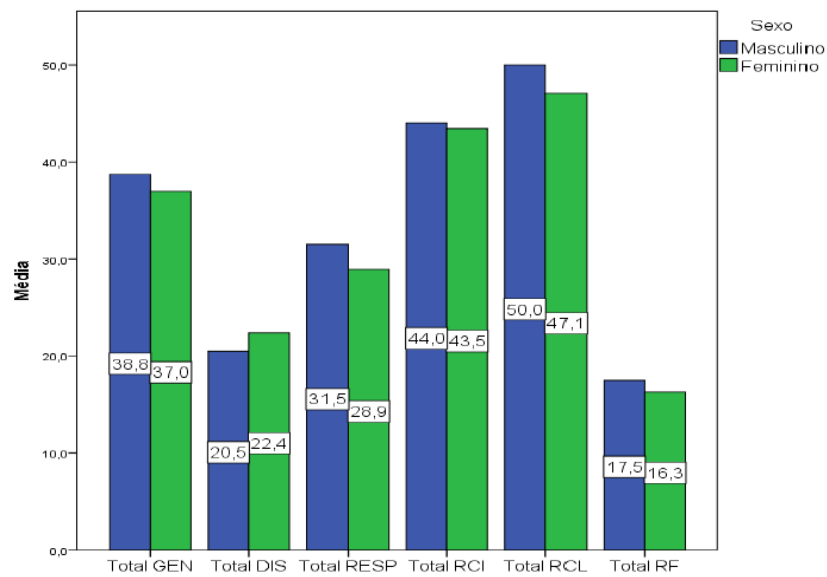
Os resultados desta dimensão apresentam uma tendência de que a maioria dos entrevistados reconhecem que desde suas admissões houve aumento tanto nas vendas como na fidelização dos clientes. Consegue-se ainda visualizar que essa acessão no mercado de agências em Natal – RN tende a aumentar.

5.3 ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE AS DIMENSÕES E CARACTERÍSTICAS DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA

Na terceira e última etapa da análise dos resultados foram feitas relações entre as características do perfil dos funcionários com as médias dos escores totais das dimensões da pesquisa.

No gráfico 7 é apresentada a comparação entre as médias totais das dimensões e o gênero dos funcionários da empresa.

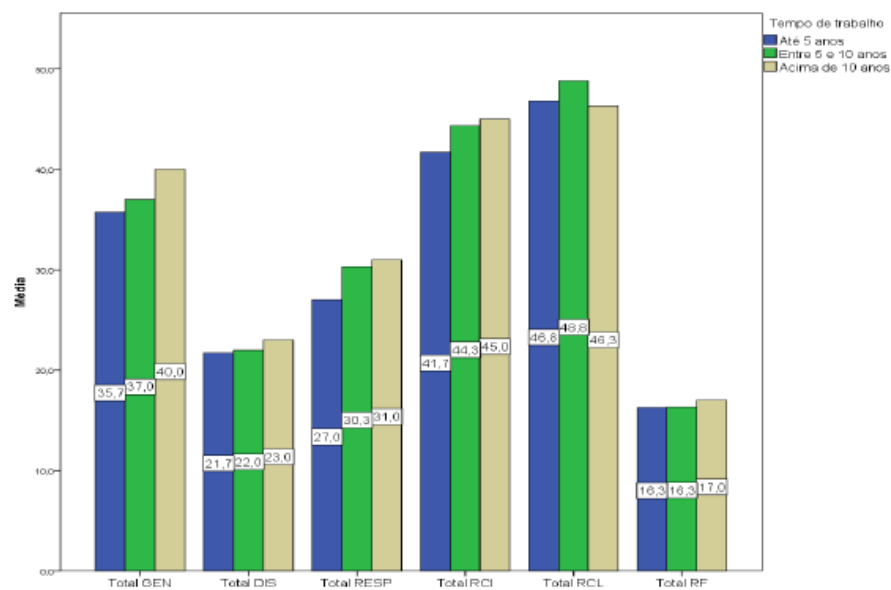
Gráfico 7: Comparação das médias dos escores totais das dimensões segundo o sexo



Fonte: dados da pesquisa (2019)

No gráfico anterior, percebe-se que o sexo masculino obteve uma percepção melhor na dimensão RCL que trata do Resultados de Clientes, ou seja, satisfação do serviço, fidelização e valores.

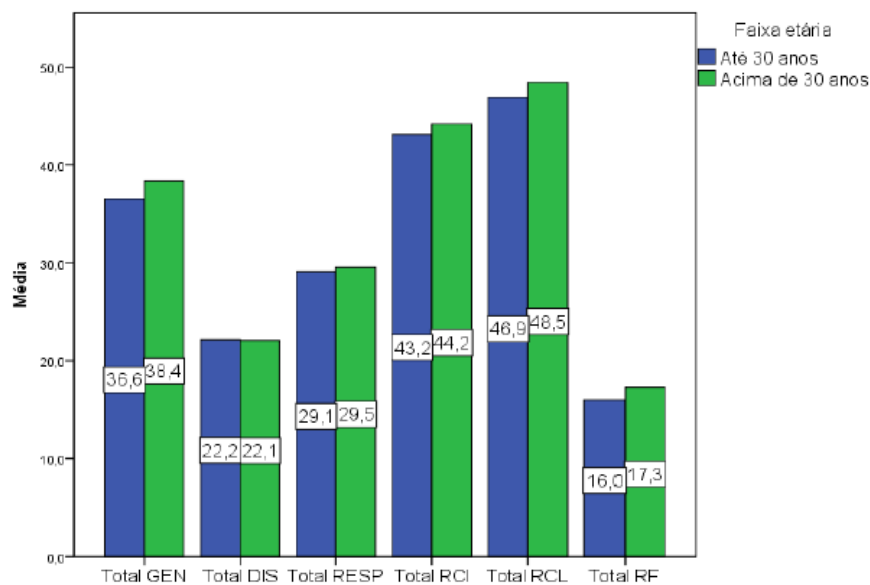
Gráfico 8: Comparação das médias dos escores totais das dimensões segundo o tempo de trabalho



Fonte: dados da pesquisa (2019)

No gráfico anterior, percebe-se que os funcionários com maior tempo de trabalho obtiveram uma percepção melhor em todas as dimensões, com destaque na dimensão RCI, que fala da satisfação com o emprego, empenho com o trabalho e consciência de melhoria de competências e habilidades.

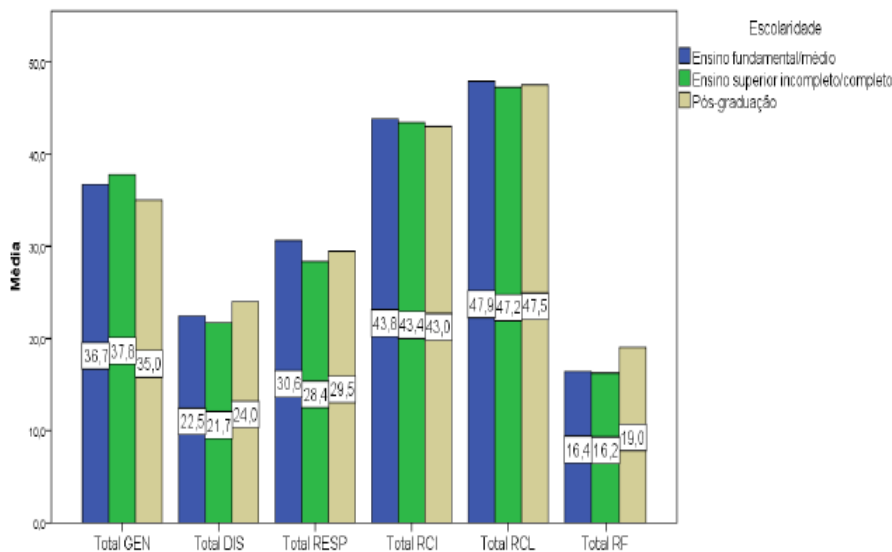
Gráfico 9: Comparação das médias dos escores totais das dimensões segundo a faixa etária



Fonte: dados da pesquisa (2019)

No gráfico anterior, percebe-se que os funcionários acima de 30 anos têm uma percepção melhor em todas as dimensões, neste observou-se que a dimensão RCL alcançou maior indicador, referindo-se aos Resultados de Clientes, ou seja, satisfação do serviço, fidelização e valores.

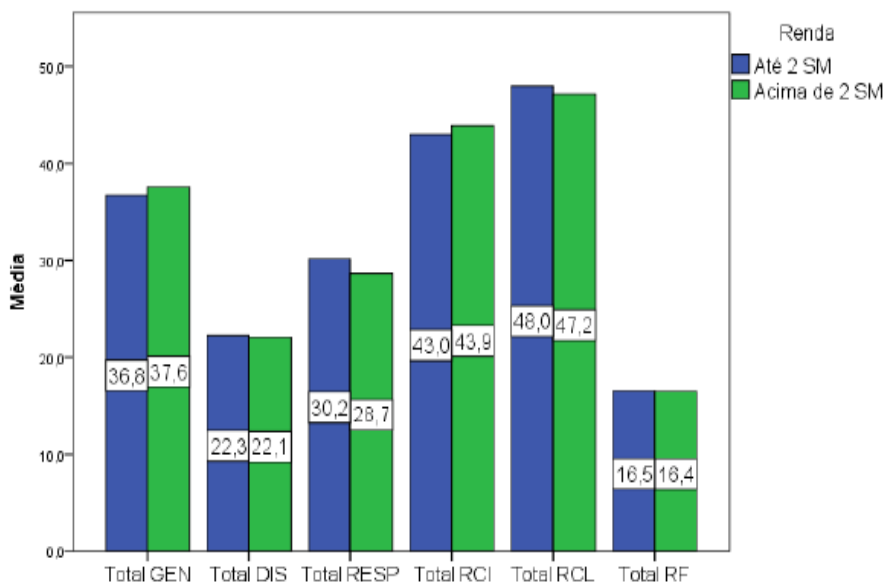
Gráfico 10: Comparação das médias dos escores totais das dimensões segundo a escolaridade



Fonte: dados da pesquisa (2019)

No gráfico anterior, notou-se que as pessoas com ensino fundamental/médio conseguiram destaque em mais números de dimensões, com ênfase na dimensão RCL.

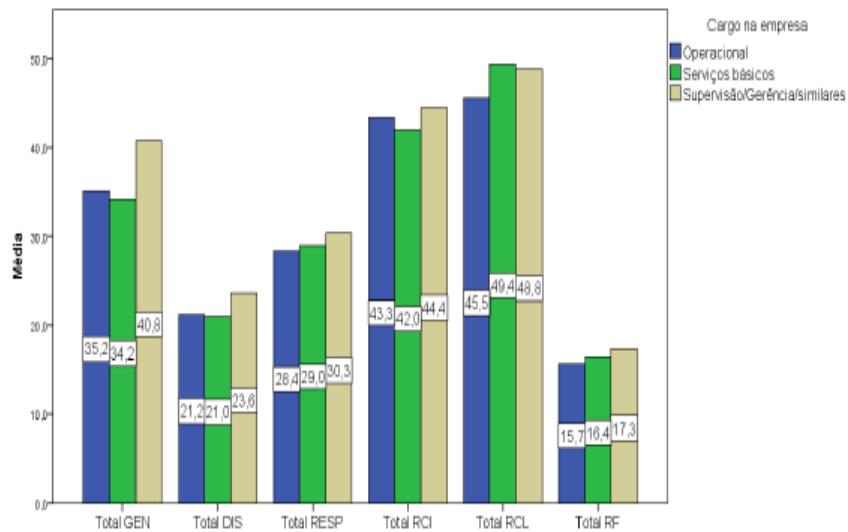
Gráfico 11: Comparação das médias dos escores totais das dimensões segundo a renda



Fonte: dados da pesquisa (2019)

No gráfico anterior, os funcionários que recebem até dois salários também apontaram resultados satisfatórios na maior parte das dimensões estudadas, apontando também o maior indicador na dimensão RCL.

Gráfico 12: Comparação das médias dos escores totais das dimensões segundo o cargo na empresa



Fonte: dados da pesquisa (2019)

No gráfico anterior, que diz respeito ao cargo na empresa, o cargo de supervisão e gerência possuem uma visão maior sobre todas as dimensões, onde a que mais se destacou foi a RCL, novamente apontando que a preocupação do serviço está voltada para o consumidor final.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o estudo pode-se perceber que existe uma forte relação entre cliente, funcionários e produtividade diante das ações de uma empresa. Tratando-se da Michelle Tour – Agência de viagem, essa relação também se faz presente, como pode-se constatar nos quadros e gráficos aqui apresentados.

Ficou evidente que a empresa ganha maior relevância no mercado quando a mesma se projeta a fazer uso do endomarketing em sua política de trabalho. Pois, foi dessa forma que a empresa tanto passou a valorizar as ações individuais dos funcionários como também pode proporcionar maior qualidade de atendimento aos clientes. Assim fazendo com que esses mesmos clientes criassem vínculos de fidelidade a agência.

Foi possível perceber que o endomarketing serviu como propulsor da empresa a partir do momento em que fez crescer o número de funcionários que criam vínculo contratual duradouro, assim como pode ser visto na análise anteriormente feita. Isso só é possível

quando o colaborador se sente valorizado diante de sua área de atuação. Essa valorização também impulsiona o mesmo a tentar sempre superar as metas por eles traçadas.

Essa questão se faz positiva quando em muitos casos, o cliente se fideliza primeiramente ao agente e seguidamente à agência. Desse modo, quando uma agência possui muitos funcionários que conseguem cumprir suas metas de vendas, mais se obtém lucro, conseqüentemente ela ganha nome no mercado.

Quando se fala do endomarketing, tem-se que perceber que paralelo a essa estratégia o marketing externo também deve estar em atividade, sempre em diálogo com os funcionários. Somente dessa forma, a empresa conseguirá cumprir com suas metas, fazendo com que o cliente se sinta, acima de tudo, seguro para fazer uso dos serviços prestados.

Pensar a progressão e o reconhecimento de uma agência dentro do mercado turístico, faz-se necessário que sua imagem sempre esteja clara e distante de qualquer mídia que venha diminuir seu status no meio comercial. É dessa forma que a empresa consegue se estabelecer no ambiente competitivo das agências de viagem.

Outro ponto relevante é perceber o quanto os funcionários da Michelle Tour, estão compromissados a flexibilizarem suas tarefas afim de sempre atender o cliente. Desse modo, a agência, aqui citada, demonstra está em condições de estabelecer competitividade, não somente pela quantidade de clientes que possui, mas também pelo histórico e corpo de funcionários que estão em contínuo aprendizado no setor. Razão essa, que ocorre pela participação conjunta de toda a equipe de funcionários na elaboração dos planos e metas, obedecendo um dos princípios do endomarketing.

Desse modo, pode-se dizer que essa tendência, também vista como filosofia, veio a contribuir não somente com a empresa, mas também aos clientes que fazem da Michelle Tour uma mediadora da realização de seus anseios de viagem. Assim, contribuindo na qualidade de serviço e bem-estar de um grupo que se projeta no mercado.

Após todo esse percurso, é possível traçar algumas recomendações para manter os resultados positivos aqui encontrados: Estimular ainda mais a participação de todos os componentes da organização, identificar as necessidades e os desejos dos colaboradores e desenvolver campanhas para satisfazê-los, dessa forma, atrair, desenvolver e reter os talentos já firmados na empresa. Estimular em todos a aceitação da missão, objetivos, estratégias e táticas do negócio, treinando-os quanto à comunicação e habilidades de interação.

REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 14724**: Informação e documentação. Trabalhos Acadêmicos - Apresentação. Rio de Janeiro - RJ: ABNT, 2002.

BEKIN, S. F. **Conversando Sobre Endomarketing**: um ciclo de entrevistas com *Saul Faingaus Bekin*. São Paulo - SP: Editora *Makron*, 1995.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como Estratégia de Gestão**: encante seu cliente interno. Porto Alegre RS: Editora L&PM, 1998.

_____. **Endomarketing Estratégico**: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores. São Paulo – SP: Integrare Editora, 2017.

_____. **Endomarketing de A a Z**: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo - SP: Integrare Editora, 2010.

COBRA, M. H. N. **Marketing Básico**: uma perspectiva brasileira. 4ª. Ed. São Paulo - SP: Editora Atlas, 1997.

COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente**: a empresa pensada de dentro para fora. 2ª Ed. Porto Alegre – RS: Editora Dublinense, 2014.

DAFT, Richard L. **Organizações**: teoria e projetos. 2ª. Ed. São Paulo - SP: Editora *Cengage Learning*, 2008.

GADELHA, F. Y. F. **Plano de Marketing da Empresa RN Festas**. Mossoró-RN: Monografia do Departamento de Comunicação Social – UERN, 2013.

GUIMARÃES, T. A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho**. São Paulo - SP: Revista RAE, FGV, v.41, n.1, jan./mar, 2001.

HOOLEY, G.J., *et al.* **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 2ª. Ed. São Paulo - SP: Editora *Prentice Hal*, 2001.

KOTLER, P. **Marketing para o Século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo - SP: Editora Futura, 1999.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9ª. Ed. São Paulo - SP: Editora *Pearson Prentice Hall*, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12ª. Ed. São Paulo - SP: Editora *Person Prentice Hall*, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**. 3ª.Ed. São Paulo - SP: Editora Atlas, 2002.

MARTINS, R. B. **Metodologia Científica**. 4ª. Ed. Curitiba - PR: Editora Juruá, 2009.

MORAES, F. E. T. de. **O Endomarketing como Estratégia para o Comprometimento dos Clientes Internos da Polícia Militar de Minas Gerais – PMMG**. Florianópolis – SC: UFSC, 2003.

NUNES, A. I. B. L. **Psicologia da Aprendizagem: processos, teorias e contextos.** 3ª Ed. Brasília - DF: Liber Livros, 2001.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3ª Ed. São Paulo - SP: Editora Atlas, 2015.

ROZENFELD, Henrique et al. **Gestão de Desenvolvimento de Produtos: uma referência para a melhoria de processo.** 1ª Ed. São Paulo – SP: Editora Saraiva Universitária, 2012.

SERRANO D. P. **Teoria de Maslow: a pirâmide de Maslow.** **Revista Eletrônica de Administração**, v. 06, n. 02, 2005, *online*. Disponível em 53 <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm/revista>>acesso em: 22 de outubro de 2015.

SOUZA, M. J. B. **Marketing Interno: um estudo numa indústria de autopeças.** São Paulo – SP: Dissertação (Mestrado em Mercadologia) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1991.

STEINKE, E. **O Endomarketing na Cultura Organizacional de Uma Instituição de Ensino Superior (IES): o caso URI.** Santo Ângelo – RS: Estela Steinke, Ijuí, 2010.

SWARBROOK, J. **O Comportamento do Consumidor no Turismo e Susan Horner.** [Tradução de Saulo Krieger] - São Paulo - SP: Editora Aleph, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 15ª Ed. São Paulo - SP: Editora Atlas, 2014.