

## **Análise das práticas de endomarketing: um estudo de caso em uma rede de postos de combustíveis no Sul de Minas Gerais.**

Alan Paiva da Silva<sup>1</sup>  
Jacira Alves do Nascimento<sup>2</sup>  
Sandro Patrício de Ananias<sup>3</sup>

### **Resumo:**

O estudo analisa como o endomarketing é aplicado em uma rede de postos de combustíveis no sul de Minas Gerais. Para isso, buscou-se investigar as estratégias e ações voltadas ao engajamento e à motivação dos colaboradores, bem como verificar o treinamento e a orientação sobre o uso das ferramentas digitais disponíveis na organização. Adota-se um estudo de caso com abordagem qualitativa, fundamentado na análise documental e observação direta. Os resultados apontam que a empresa possui uma estrutura de comunicação interna bem definida, porém o setor operacional demonstra pouca familiaridade com o uso das plataformas digitais. Além disso, mesmo investindo em treinamentos e programas de incentivo, a empresa restringe essas iniciativas ao setor administrativo. Diante das limitações, o estudo propõe intervenções para aprimorar o processo comunicativo e a valorização dos colaboradores. Conclui-se que, apesar dos aspectos positivos, o endomarketing na empresa apresenta desafios a serem superados, sendo essencial a implementação das ações sugeridas para o fortalecimento do clima organizacional.

**Palavras-chave:** Endomarketing; Clima Organizacional; Comunicação.

### **1. Introdução**

Diante da crescente competitividade no mundo dos negócios, as empresas têm buscado soluções estratégicas para obter vantagens competitivas em um mercado cada vez mais disputado (Reis et al., 2018). Nesse cenário, os estudos relacionados ao endomarketing têm ganhado destaque, uma vez que as organizações perceberam o potencial dessa ferramenta para promover o desenvolvimento empresarial, especialmente no que tange à comunicação interna. Segundo Brum (1994), a comunicação interna eficaz gera maior comprometimento dos colaboradores com os objetivos da empresa, desde que pautada na verdade e na clareza.

França (2014) conceitua o endomarketing como o relacionamento entre a empresa e seus empregados, no qual a organização os trata como clientes internos, proporcionando desta maneira o atendimento dos desejos e necessidades dos colaboradores.

---

<sup>1</sup> Pós-graduando do curso de Especialização em Gestão, com Ênfase em Estratégias e Marketing, pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – IFMG. E-mail: alanpaivasilva@yahoo.com.br - Celular: (35) 9826-3806 .

<sup>2</sup> Pós-graduanda do curso de Especialização em Gestão, com Ênfase em Estratégias e Marketing, pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – IFMG. E-mail: jaccyra@gmail.com - Celular: (86) 9 9922-9135.

<sup>3</sup> Professor Me. do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Minas Gerais – IFMG. E-mail: sandro.ananias@ifmg.edu.br

Ainda sobre o tema, Bekin (2005) apresenta uma série de alternativas voltadas à estruturação empresarial, ressaltando a importância de um trabalho multidisciplinar. Esse trabalho integra ferramentas de gestão de pessoas e marketing, direcionadas ao público interno. Complementarmente, Rafiq e Ahmed (2000) apontam que essas ferramentas são úteis para superar conflitos, sobretudo em momentos de mudança, além de promover a integração e a motivação dos colaboradores.

Reafirmando ainda sobre a importância da integração no ambiente empresarial, Cerqueira (2005) fala que o Endomarketing tem o poder de promover a fortificação da cultura organizacional de maneira homogênea, havendo deste modo, independente de seus níveis hierárquicos, um compartilhamento dos mesmos valores. Dessa forma, o endomarketing torna-se um caminho eficaz para alinhar a equipe aos objetivos organizacionais, assegurando o atendimento qualificado ao público externo.

O presente estudo tem como objetivo geral analisar a aplicação do endomarketing em uma rede de postos de combustíveis no sul de Minas Gerais. Para isso, buscou-se investigar de forma detalhada as estratégias e ações voltadas ao engajamento e à motivação dos colaboradores, identificando como essas práticas influenciam o ambiente organizacional. Além disso, pretendeu-se verificar o treinamento e a orientação oferecidos sobre o uso das ferramentas digitais disponíveis na empresa, como aplicativos de gestão de pessoas e sistema Intranet, avaliando sua eficácia na comunicação interna e na disseminação de informações essenciais.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1 Marketing**

Sobre uma conceituação inicial de marketing, Kotler (2003a) afirma que se trata de uma atividade social e empresarial por meio da qual as pessoas conseguem aquilo que almejam e anseiam, por meio da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.

Corroborando essa definição, a American Marketing Association (AMA, 2004) reforça esses valores ao descrever o marketing como uma atividade integrada, composta por um conjunto de processos que visam, além da criação, também a comunicação, a distribuição e a troca de ofertas de valor com o público em geral.

Para promover tais ações, é necessário um conjunto de ações que, segundo Baker (2005), destacam a importância do marketing no gerenciamento do seu composto, estabelecido pelos elementos produto, preço, distribuição e comunicação. O principal papel do marketing, nesse contexto, seria a elaboração de estratégias para cada um desses itens, promovendo o avanço organizacional relacionado a esse setor.

Motivado por essas estratégias, tornou-se necessário um olhar mais atencioso ao mercado. Nesse sentido, Kotler (2003a) descreve como principal propósito do marketing a capacidade de prever e atender aos desejos e necessidades do público.

Com o avanço das práticas e teorias relacionadas ao tema, surge o conceito de Marketing 3.0, que, de acordo com Kotler et al. (2010), representa uma evolução na forma de interação entre as empresas e os consumidores. Esse novo paradigma reflete diretamente na maneira como o consumidor é tratado, passando a valorizar o indivíduo por completo, dotado de mente, coração e espírito. Os autores ainda refletem que isso se dá pelo desejo de transformação do mundo globalizado em um lugar melhor, por meio de ações que priorizam valores humanos e que tenham um impacto positivo na sociedade.

Essas ideias são reforçadas por Achrol e Kotler (2012), que afirmam que as experiências dos compradores são elevadas a um nível pleno, quando se integra outros fatores, como questões relacionadas ao relacionamento e à sustentabilidade.

Porém, em um cenário cada vez mais composto por disputas acirradas em busca de um diferencial competitivo, se faz importante não só o atendimento das necessidades do cliente externo, bem como a priorização do público interno, que segundo Bekin (2005), a partir deste contexto se dá o surgimento do endomarketing, que é responsável direto na criação de ações de Marketing para o atendimento das necessidades dos clientes internos.

## **2.2 Endomarketing**

O termo Endomarketing foi criado por Bekin em 1986, derivado do grego *endo*, que traduzido significa "ação do interior" ou "movimento para dentro". Dessa forma, reflete a ação do marketing voltado para dentro da empresa, referindo-se ao marketing interno (BEKIN, 1995).

Segundo Brum (2008), Bekin propunha o endomarketing como um recurso facilitador para a obtenção de vantagens competitivas no ambiente organizacional, com o intuito principalmente de conhecer melhor o público interno, por meio de métodos relacionados aos Recursos Humanos, proporcionando assim geração de valor, refletindo consequentemente em seu público externo.

Porter (2015) corrobora esta visão ao retratar que a ação básica do endomarketing seria a de informar bem o cliente interno, gerando sentimento de bem-estar em seu ambiente de trabalho, bem como familiaridade com o portfólio de produtos e serviços oferecidos, pois através da habitualidade com o processo praticado internamente, seria mais fácil a criação de uma opinião positiva por parte do público externo.

A fim de explicitar melhor este conceito, Oliveira et al. (2019) compara o endomarketing ao marketing, apresentando que sua semelhança se encontra na atração de clientes, sendo que enquanto a maneira mais tradicional é pautada pela conquista do mercado externo, o endomarketing visa atrair o público interno através de variadas estratégias, com o intuito de motivar os colaboradores para que possam exercer seus trabalhos de modo eficiente.

Brum (2008) também define o termo em questão como um conjunto de meios de comunicação estruturados, com a finalidade de estabelecer, entre toda a hierarquia, um processo comunicativo eficiente, contribuindo para um ótimo clima organizacional, baseado em valores alicerçados na prosperidade profissional.

Enfatizando ainda a importância da comunicação no ambiente empresarial, Shimp (2009) destaca ser um aspecto crucial para o desenvolvimento ou regressão das organizações, evidenciando sua inestimável importância neste contexto, independentemente do tamanho ou segmento da empresa. Esses fatores tornam a comunicação uma prática amplamente disseminada.

Outro fator de destaque, segundo Melo (2006), é a capacidade do processo comunicativo interno de tornar os colaboradores cada vez mais integrados, informados e atualizados sobre o que ocorre na empresa, o que os motiva, principalmente pelos valores de pertencimento em relação à instituição.

Ainda sobre a comunicação interna estabelecida por meio do endomarketing, Grönroos (2003) afirma que a promoção e a manutenção dos relacionamentos internos entre colaboradores, independentemente do cargo exercido, fazem com que eles se sintam motivados a prestar serviços com uma concepção voltada para o cliente. Além disso, eles adquirem as técnicas necessárias para desempenharem suas funções e recebem o acompanhamento dos líderes, o que contribui para a melhoria contínua de seus ofícios.

Em relação à troca entre a organização e os colaboradores, Tachizawa *et al.* (2006) reiteram que é fundamental atender às expectativas de ambas as partes. As empresas desejam ser bem representadas por seus funcionários, mas, para que isso aconteça, precisam primeiro corresponder às expectativas dos indivíduos. Uma vez atendidas essas expectativas, os colaboradores estarão dispostos a corresponder aos interesses empresariais.

Por isso, Kotler (2003b) destaca a importância da elaboração de uma proposição de valor cativante, não somente para o público externo, mas também para o público interno. O objetivo do endomarketing, portanto, é tratar os colaboradores como um grupo

de clientes, o que, segundo Brum (2008), fortifica e consolida a imagem da empresa, transmitindo seu devido valor ao mercado.

Brum (2008) também descreve que a presença do endomarketing no cotidiano empresarial se dá por meio de eventos rotineiros, segmentados por diversos acontecimentos e setores, como: setor diretivo, gestão de pessoas, marketing, produção, ações voltadas para questões de responsabilidade social, momentos celebrativos, programas de participação nos resultados da empresa, ações de reconhecimento, diretrizes e normas internas. Esses fatores preenchem, com os recursos do endomarketing, os meios comunicativos da organização.

Outro fator de elevada consideração é o envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão, principalmente em áreas com ligações diretas ao seu trabalho. Essa medida segundo Petta (2019), proporciona mais eficiência e comprometimento dos funcionários para o êxito empresarial, pois gera motivação e dá voz ao público interno, como citado anteriormente neste estudo.

Com base nos instrumentos disponíveis descritos por Brum (2008) e nas atividades principais relatadas por Grönroos (2003), pode-se observar aplicabilidade do endomarketing, conforme o quadro síntese abaixo:

**Quadro 1 - Instrumentos e atividades do Endomarketing (Síntese)**

<b>Conceituados por Grönroos (2003)</b>	<b>Conceituados por Brum (2008)</b>	<b>Objetivos</b>
<b>Atividades</b>	<b>Instrumentos</b>	
Comunicação interna de massa e suporte de informação	Manuais técnicos, revista em quadrinhos, jornais internos, cartazes motivacionais e manuais integrativos.	Fornecer informações pertinentes ao meio inserido, através de recursos impressos, com intuito de apresentar produtos e serviços, repassar informações importantes, atualizar acontecimentos de maneira rápida e servir de base de instrução para novos colaboradores.
Desenvolvimentos de sistemas e suporte tecnológico	Vídeos informativos e motivacionais, vídeo conferências, correio eletrônico, rádio interno, Intranet, vídeo institucional e mensagens virtuais.	Utilizar recursos que proverá apoio aos processos internos, com objetivo de promover a ideia da empresa, apresentar recursos tecnológicos, ser o canal comunicativo direto, divulgar notícias, proporcionar o acesso as informações e reforçar cotidianamente os laços entre empresa e colaborador através destes recursos.
Gerenciamento de recursos humanos	Valorização dos funcionários, comemoração de datas	Fornecer aos colaboradores o reconhecimento, pelos bons serviços prestados, celebrar momentos importantes com eles e promover

	festivas e aniversários e treinamentos	treinamentos para o desenvolvimento de atitudes necessárias
Administração interna, comunicação externa e segmentação de mercado	Convenções, palestras internas, canais diretos, reuniões relâmpagos, reuniões de liderança, memória da empresa e grife interna.	Motiva a manutenção do endomarketing, envolvendo os colaboradores para obtenção de um clima interno positivo, reforça a ideia da marca, repassa informações importantes e serve para auxiliar o funcionário em alguma situação de conflito. Também dá voz ao público internos sobre ações externas e conhece seu perfil interno para um recrutamento mais assertivo.

FONTE: Extraído de Grönroos (2003) e Brum (2008), adaptado pelos autores.

Por fim, para que o Endomarketing seja realizado de maneira eficiente, Pizzinatto e Farah (2012) falam da necessidade da criação de um planejamento, obtendo como parâmetros os resultados no exercício de uma pesquisa de clima, onde deve ser feita com o público interno a fim de mensurar seus anseios, expectativas e valores.

### 3. Metodologia

A metodologia adotada nesta pesquisa caracteriza-se pela realização de um Estudo de Caso, que, de acordo com Silva *et al.* (2021), apresenta-se como uma análise detalhada de um único caso, com foco em sua singularidade e complexidade. Uma estratégia que busca compreender os detalhes das interações entre o caso e seus contextos. Os autores explicam que o estudo de caso permite uma análise aprofundada de uma situação específica, proporcionando uma visão detalhada e contextualizada do objeto de investigação.

Nesse sentido, justifica-se a escolha dessa metodologia pela necessidade de explorar as práticas de endomarketing em uma organização específica, uma rede de postos de combustíveis, considerando suas particularidades, cultura organizacional e dinâmica interna. Dessa forma, o estudo de caso possibilita a compreensão das estratégias atualmente empregadas relacionadas ao marketing interno, assim como a identificação de desafios e oportunidades de melhoria.

Por ser um estudo de caso, a presente pesquisa apresenta-se como uma Abordagem Qualitativa, caracterizada como uma interpretação da realidade social. Em seus estudos, Vieira *et al.* (2022) explicam que a pesquisa qualitativa se diferencia por adotar uma abordagem de observação que se mantém próxima ao fenômeno social investigado, com atenção às particularidades do contexto. Para os autores, é o tipo de pesquisa que busca o

detalhamento dos cenários empíricos, concentrando-se, de maneira específica, nas interpretações das realidades sociais.

Os autores também destacam que uma das principais características da pesquisa qualitativa está em compreender minuciosamente os aspectos e os significados associados aos fenômenos estudados, permitindo uma análise rica e detalhada dos dados coletados. No contexto deste estudo, essa abordagem é essencial para compreender como são percebidas as práticas de endomarketing e de que maneira essas estratégias impactam o engajamento e a motivação dos colaboradores e como isso reflete nos resultados da empresa supracitada.

O principal instrumento de coleta de dados se fundamenta na Análise Documental, que, de acordo com Junior *et al.* (2021) baseia-se na obtenção de informações provenientes de documentos, com o objetivo de compreender um fenômeno. Nesse contexto, a análise documental se apresenta como um método essencial para examinar os registros e documentos oficiais, como relatórios internos, comunicados, cronogramas de treinamentos e políticas institucionais da rede de postos de combustíveis. Entende-se que essa técnica, amplamente aplicada em estudos de caso, nos permite acessar informações detalhadas que enriquecem a compreensão do ambiente investigado.

Além da Análise Documental, o estudo baseia-se também na Observação Direta, técnica que consiste em acompanhar de forma sistemática as atividades e interações no ambiente estudado, sem interferir no funcionamento natural do contexto. Campos (2021), explica:

Também chamada de observação direta, na observação não participante o investigador não se insere em um grupo social como se fosse membro do grupo observado, apenas atua como espectador atento, procurando ver e registrar o máximo de ocorrências que interessa ao seu trabalho.

Para a autora, a observação direta exige uma postura de distanciamento e imparcialidade, na qual o pesquisador reduz sua influência sobre o grupo observado, permitindo uma análise mais objetiva dos fenômenos em estudo. Nessa perspectiva, entende-se que, para observar as práticas de endomarketing na rede de postos de combustíveis, a observação não participante é indicada, pois permite captar as interações e comportamentos organizacionais sem alterar a dinâmica natural do ambiente. Essa técnica, portanto, permite identificar comportamentos, práticas e dinâmicas relacionadas ao endomarketing, como a utilização de ferramentas digitais e a execução de treinamentos. Aspectos fundamentais e que possuem relevância significativa para

alcançar os objetivos do estudo. Ao complementar os dados obtidos por meio da análise documental, a observação direta favorece uma visão abrangente das interações e dinâmicas organizacionais, contribuindo para uma investigação mais aprofundada e consistente das práticas de endomarketing na empresa supracitada,

Como método para a discussão dos dados da pesquisa, é adotada a Análise de Conteúdo, sob a perspectiva de Bardin (2016). A autora explica que a Análise de Conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos que se aplicam por meio da descrição do conteúdo das informações e de indicadores que permitam compreender os dados levantados. A Análise de Conteúdo, conforme delineada pela autora, é estruturada em três fases principais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Bardin (2016) explica que a pré-análise é a fase preparatória, onde se definem os objetivos, as hipóteses e a operacionalização dos conceitos. Nesta etapa, ocorre a formulação dos objetivos, a preparação do material e a construção de indicadores que irão direcionar a análise. Já a segunda fase consiste na exploração do material, onde se realizam a codificação, a classificação e a categorização dos dados. Nessa etapa, o pesquisador determina as categorias de análise, que ajudam a compreender os padrões e significados revelados no conteúdo analisado.

Nesse sentido, para avaliar de forma eficaz as práticas de endomarketing na rede de postos de combustíveis, fez-se necessária a elaboração de um instrumento de pesquisa estruturado, que permitisse a coleta de dados de maneira organizada e sistemática. Nesse contexto, o instrumental desenvolvido para a observação direta e apresentado no quadro 2, possui a finalidade de facilitar a coleta de dados e garantir que a análise fosse realizada de maneira precisa e alinhada aos objetivos da pesquisa.

**Quadro 2:** Instrumental para observação direta

<b>Categoria</b>	<b>Indicador</b>	<b>Observações</b>
<b>Comunicação interna</b>	Frequência e clareza das mensagens transmitidas aos colaboradores.	
	Utilização de canais digitais (e-mails, intranet, aplicativos corporativos).	
	Eficiência dos processos de comunicação.	
	Existência de programas formais de reconhecimento (premiações, destaques mensais).	

<b>Programas de reconhecimento e recompensa</b>	Participação dos colaboradores nesses programas.	
<b>Engajamento e Participação dos Colaboradores</b>	Nível de participação em eventos corporativos (palestras, workshops, confraternizações).	
	Iniciativas de colaboração e inovação propostas pelos colaboradores.	
<b>Utilização de Ferramentas Digitais</b>	Disponibilidade, acesso e utilização de plataformas digitais para interação e colaboração (fóruns, grupos de discussão etc.).	
	Frequência de uso dessas ferramentas pelos colaboradores.	
	Treinamentos oferecidos para o uso adequado dessas ferramentas.	
<b>Clima Organizacional</b>	Nível de satisfação geral dos colaboradores;	
	Percepção sobre a cultura organizacional e alinhamento com os valores da empresa;	
	Identificação de áreas de melhoria no ambiente de trabalho.	

FONTE: Elaborados pelos autores, adaptado de Grönroos (2003) e Brum (2008).

O quadro foi estruturado com três colunas que abrangem aspectos-chave para o desenvolvimento da pesquisa: categoria, indicador e observações. A primeira coluna, categoria, divide as práticas de endomarketing em cinco áreas essenciais: comunicação interna, programas de reconhecimento e recompensa, engajamento e participação dos colaboradores, utilização de ferramentas digitais e clima organizacional. Entende-se que cada uma dessas áreas é crucial para o bom funcionamento de uma empresa e para o bem-estar dos seus colaboradores, sendo, portanto, um ponto de partida importante para a pesquisa.

A coluna indicador detalha o que será observado em cada categoria. Esses indicadores permitem uma avaliação profunda de como as práticas de endomarketing são aplicadas na realidade da organização. Já a coluna observações permite registrar dados específicos durante o processo de coleta, proporcionando uma visão clara da regularidade e relevância das práticas observadas.

As categorias destacadas no Quadro 2, relacionam-se diretamente com a perspectiva de Grönroos (2003) e Brum (2008), sintetizadas no Quadro 1, que destacam os elementos centrais das práticas de endomarketing. Nesse sentido, Grönroos (2003) aborda a importância das práticas de comunicação interna e do engajamento dos colaboradores na construção de uma cultura organizacional sólida e eficiente. Brum (2008), por sua vez, enfatiza que o endomarketing é essencial para a integração e motivação dos colaboradores, contribuindo para a melhoria do clima organizacional. Assim, buscou-se construir um instrumental de observação direta com uma estrutura clara e detalhada, que facilitasse a análise e avaliação das práticas de endomarketing dentro da organização, enfatizando a relevância de identificar padrões e a possibilidade de propor melhorias que contribuam para a motivação e conscientização dos colaboradores.

Vale destacar que a construção do quadro de observação direta, com categorias detalhadas, está alinhada ao objetivo geral da pesquisa, que busca analisar a aplicação das práticas de endomarketing em uma rede de postos de combustíveis. Essa estrutura possibilita a coleta de dados específicos sobre estratégias voltadas ao engajamento e motivação dos colaboradores, além do treinamento e orientação para o uso de ferramentas digitais disponíveis na organização. Assim, essa organização contribuiu para a identificação de padrões e lacunas nas práticas de endomarketing, fornecendo subsídios para avaliar a eficácia das ações implementadas e propor melhorias que potencializem a integração e conscientização dos colaboradores quanto à importância da comunicação e do compartilhamento de informações.

Perante a prática das observações, foram realizadas visitas tanto aos postos quanto ao ambiente administrativo no período entre Dezembro de 2024 e Fevereiro de 2025, sendo que eram visitadas em média duas unidades (empresas) por dia. Importante salientar que este período não só compreende as visitas, como também os estudos documentais na organização.

Uma das limitações da pesquisa está relacionada ao fato de um dos autores ser colaborador direto da empresa analisada. Embora essa condição tenha proporcionado vantagens, como maior facilidade de acesso a documentos internos e dados relevantes, além de um entendimento mais aprofundado dos processos organizacionais, reconhece-se que pode haver algum viés na coleta e interpretação dos dados, mesmo com os esforços para garantir a imparcialidade. Essa limitação, contudo, não compromete a validade dos resultados, uma vez que as análises foram fundamentadas em critérios objetivos e alinhadas aos referenciais teóricos utilizados.

## 4. Resultados e discussões

### 4.1 Descrição da empresa

A empresa estudada foi fundada em 2016 na cidade de Três Corações/MG, e pertence ao ramo de postos de combustíveis, possuindo 33 unidades espalhadas em 20 cidades no Sul de Minas, além de possuir transportadora própria e uma base administrativa localizada em Varginha/MG. A Rede trabalha atualmente com três das principais bandeiras do mercado: Shell, BR e Ale, e possui aproximadamente 500 funcionários, contando todo ambiente em que ela está inserida.

Dos 33 postos referidos acima, a empresa possui 30 credenciados as bandeiras supracitadas, e 3 são considerados “bandeira branca”, ou seja, sem possuir contrato com alguma distribuidora.

É importante destacar que além dos postos, também foi colocado o escritório como objeto de estudo, pois entende-se a importância de analisar a base administrativa, como parte estratégica que rege a organização, e não somente a linha operacional.

A empresa também possui uma transportadora, composta por sua frota própria, responsável tanto pelo transporte interno, quanto ao atendimento do público externo. Fica localizada em um pátio na cidade de Varginha e sua gestão é feita também pelo administrativo da Rede. Destacamos que a efeito da dificuldade de acessibilidade da informação, a transportadora não foi priorizada como objeto de estudo.

Portanto, tendo feito esta breve apresentação da empresa estudada, e aproveitando o conteúdo estabelecido pelo referencial teórico e a estrutura fornecida pela metodologia através da criação do instrumental para coleta de dados, é analisado a seguir as práticas de endomarketing estabelecidas neste contexto.

### 4.2. Dados coletados

Utilizando o instrumental elaborado, baseado em Groonros (2003), Brum (2008), é apresentado a seguir o resultado da coleta de dados, mediante apresentação do quadro 3.

**Quadro 3:** Resultados da pesquisa

Categoria	Indicador	Observações
	Frequência e clareza das mensagens transmitidas aos colaboradores.	Através de dados extraídos via relatório de controle de acesso na utilização ferramentas digitais (e-mail e whatsapp) e pela observação in loco, pode-se perceber que as mensagens são

<b>Comunicação interna</b>		<p>transmitidas de forma frequente.</p> <p>A análise do histórico de e-mails mostrou que as mensagens são compreendidas corretamente pelos gerentes. No entanto, ao avaliar o repasse dessas informações para os frentistas, identificou-se uma falha de comunicação na entrega dos conteúdo das mensagens.</p>
	Utilização de canais digitais (e-mails, intranet, aplicativos corporativos).	<p>Através da análise do Manual de Procedimentos Operacionais cedido pela empresa, foi possível observar que são utilizadas três principais ferramentas: e-mail, intranet e WhatsApp. Neste mesmo manual é orientado que o e-mail deve ser utilizado para informações mais importantes, onde se faz necessário um registro documentado. Também é recomendado que a intranet seja utilizada para postagem dos caixas, arquivos e outras documentações para acesso da base administrativa. Por fim, trata-se sobre o WhatsApp, que é destinado para comunicação rápida, bem como para informar itens cotidianos sem elevado índice de rigor perante um registro.</p> <p>Pela observação do Manual de Integração do Colaborador, foi detectado que existe também uma plataforma no formato de aplicativo que executa variadas funções relacionadas ao Departamento Pessoal e Gestão de Pessoas. Sendo que relacionado ao primeiro, permite ao funcionário anexar atestados, bater pontos e realizar rotinas de Departamento Pessoal. Na área de Gestão de Pessoas, são informados cursos, datas de aniversário dos colaboradores, bem como dá acesso aos testes realizados sobre perfil comportamental.</p> <p>Porém como veremos a frente, estes testes não são atualizados com frequência, e sua aplicação em um primeiro momento se deu somente ao administrativo e gerente de postos.</p> <p>Perante a frequência, por meio do relatório de controle de acesso na utilização ferramentas digitais, todas as unidades fazem o uso dessas ferramentas cotidianamente, com maior destaque para o escritório.</p>
	Eficiência dos processos de comunicação.	<p>Para observar este item foi utilizado o Relatório de Atividades Concluídas mediante solicitações por e-mail, onde notou-se que a grande maioria conseguia atingir seus objetivos mediante o processo de comunicação, ou seja, de maneira eficiente. Este mesmo relatório, extraído de forma mais detalhada, pôde relatar o caso de um posto que apresentou ineficiência no processo comunicativo devido ao aumento do preço do combustível conforme alinhado em contrato</p>

		<p>com o órgão. Segundo relato escrito, apresentando as possíveis causas desta ineficiência, houve a comunicação do administrativo com o gerente, sendo que este não repassou tal situação a sua equipe operacional, o que motivou em abastecimentos abaixo do preço, gerando prejuízo e retrabalho para correção dos motivos citados.</p>
<p><b>Programas de reconhecimento e recompensa</b></p>	<p>Existência de programas formais de reconhecimento (premiações, destaques mensais).</p>	<p>Através do estudo dos documentos referentes aos programas e projetos empresariais, no caso dos postos, existem premiações sobre venda de produtos aditivados e lubrificantes, onde os funcionários ganham uma margem sobre a venda. Sendo que este fator gera um retorno favorável ao colaborador.</p> <p>Pelo mesmo documento, foi destacado também tanto a premiação anual do gerente destaque de cada base, quanto a do setor destaque dentro da base administrativa, sendo que os ganhadores das unidades são eleitos por votação pelo público do escritório e o destaque do administrativo, ocorre de maneira inversa, onde os gerentes elegem o setor destaque. Como reconhecimento é dado um troféu, um certificado e um presente.</p> <p>Outro programa elencado por este escrito, é o de reconhecimento por anos trabalhados, onde a empresa presenteia o colaborador no mesmo formato da outra premiação destaque. Um ponto importante segundo os relatos, é que o reconhecimento por anos trabalhados, começou em 2024 e como teste, foi feito apenas no setor administrativo, portanto os postos ainda não possuem este último programa.</p>
	<p>Participação dos colaboradores nesses programas.</p>	<p>Segundo apurado no relatório sobre premiações, pode-se perceber que a participação dos frentistas no programa referente a venda de combustíveis aditivados permanece constante na grande maioria dos postos e na parcela restante apresenta oscilação mediante o atingimento das metas.</p> <p>Pelo mesmo relatório e também por acesso a documentos que relatam a participação dos colaboradores na eleição mediante análise do programa “gerente destaque” e “setor administrativo destaque”, foi detectado uma participação massiva dos colaboradores, obtendo baixos índices de votação em branco.</p> <p>Sobre a participação no programa de reconhecimento por ano trabalhado, pela observação do relatório de funcionários ativos na empresa, foi notado um elevado número de colaboradores aptos, que consequentemente participaram deste projeto.</p>

<b>Engajamento e Participação dos Colaboradores</b>	Nível de participação em eventos corporativos (palestras, workshops, confraternizações).	<p>Pelo acesso ao cronograma empresarial, foi percebido que anualmente, é proporcionado a todos gerentes e ao administrativo, um congresso geral, onde ocorre um treinamento com fornecedores, contendo também um palestrante convidado retratando algum tema sobre gestão. Pelo documento relatando o projeto, durante este congresso ocorre uma confraternização geral com toda a Rede.</p> <p>Pelo estudo do acesso ao portal das distribuidoras de combustíveis, também são fornecidos palestras e workshops sobre atualizações do mercado, bem como táticas de vendas e gestão para todos os gerentes de unidades. Cabem a eles repassar este processo aos demais frentistas.</p> <p>Pelo cronograma, foi notado que na base administrativa ocorrem a comemoração dos aniversariantes do mês.</p> <p>Pela lista de presença nos workshops e treinamentos, bem como a frequência estabelecida pelos relatórios nos portais, constatou-se que todas as unidades participam frequentemente destes eventos corporativos.</p>
	Iniciativas de colaboração e inovação propostas pelos colaboradores.	<p>Segundo o manual de procedimentos e operações, quaisquer ideias sobre ferramentas e maneiras de operar podem ser sugeridas através do e-mail específico para coordenação, que por sua vez se reúne com a direção para discussão da proposta.</p> <p>Pelo relatório detalhado de projetos concluídos, disponibilizados pelo setor de T.I., foi descrito que a própria intranet foi sugerida por um colaborador, bem como implantação do sistema</p>

		<p>BI, o reconhecimento por tempo de casa, a implantação de um leitor de código de barras integrado ao sistema para venda e baixa de lubrificantes vendidos, entre outros.</p>
<p><b>Utilização de Ferramentas Digitais</b></p>	<p>Disponibilidade, acesso e utilização de plataformas digitais para interação e colaboração (fóruns, grupos de discussão etc.).</p>	<p>Pela observação foi notado que é disponibilizado um computador dentro da retaguarda (escritório do posto). Através dele é possível acessar ao Intranet e e-mail. Também foi cedido para cada posto um celular corporativo para conseguir acesso ao Whats App empresarial.</p> <p>Pela observação da ferramenta e acesso ao relatório de recursos utilizados no Intranet, percebe-se que este meio não é utilizado para fins de interação (apesar de possuir ferramentas para tal exercício), sendo realizado apenas para postagem de arquivos na parte operacional.</p> <p>De acordo com os estudos mencionados acima, no caso do fórum, que também é um recurso disponível no Intranet, não há uma utilização frequente dele por parte dos gestores de unidades.</p> <p>Porém no WhatsApp, foram criados grupos com o administrativo e gerentes de unidades, onde se discutem todos os temas pertinentes a rotina dos postos, como: atualizações de leis e documentações, aviso sobre entregas de mercadorias, problemas ocorridos em seus postos e algumas orientações de procedências administrativas. Neste caso, todos funcionários participam rotineiramente.</p>
	<p>Frequência de uso dessas ferramentas pelos colaboradores.</p>	<p>Todas as ferramentas são utilizadas de maneira diária, pois os colaboradores precisam checar o recebimento constante de informações por estes meios</p> <p>Lembrando mais uma vez que o frentista depende do gerente para repasse de informações, isso demonstra que em todas as unidades o frentista tem pouco uso mediante as ferramentas oferecidas. Desde modo todos os postos utilizam frequentemente. No escritório, também é utilizado cotidianamente as ferramentas disponibilizadas pela Rede.</p>
		<p>Através do estudo do Manual de Integração do Colaborador, foi notado que quando o gerente é instituído no cargo, ocorre um treinamento na base administrativa, onde lhe é conferido acesso ao e-mail, bem como Intranet, sistema de gestão, e WhatsApp.</p> <p>A partir da análise do documento Relatório de Chamados ao setor de TI, percebeu-se que existem muitas dúvidas e dificuldades</p>

	<p>Treinamentos oferecidos para o uso adequado dessas ferramentas.</p>	<p>perante a usabilidade dos sistemas, mesmo após a integração inicial.</p> <p>Pela análise do cronograma empresarial, foi notado que não há a programação de algum treinamento de reciclagem e aprimoramento após a inserção do colaborador no ambiente organizacional.</p> <p>O mesmo motivo acima, analisado em conjunto com a observação das ferramentas, pôde trazer a percepção que apesar de o Intranet apresentar recursos nativos que facilitaríamos o exercício da comunicação, como por exemplo fóruns, chats e data de aniversário dos colaboradores, não foram observadas instruções sobre sua utilização, fazendo com que toda a rede fique desprovida deste conhecimento, e conseqüentemente não utilizando estes facilitadores.</p> <p>No escritório, segundo o Manual de Procedimentos e Operações, o líder de setor é responsável pelo treinamento e acompanhamento dos demais no momento de integração de um novo colaborador, porém na maioria das vezes não há um aperfeiçoamento perante as melhorias, por principalmente não haver um programa de treinamento e desenvolvimento, fatos estes observados pelo cronograma organizacional.</p>
<p><b>Clima Organizacional</b></p>	<p>Nível de satisfação geral dos colaboradores;</p>	<p>Por observação do setor administrativo, bem como na visita aos postos, foi possível observar um bom nível neste quesito, principalmente relatado na análise documental através de baixos níveis de absenteísmo e turnover na organização.</p>
	<p>Percepção sobre a cultura organizacional e alinhamento com os valores da empresa;</p>	<p>Pela observação do manual de integração (que reflete sobre os principais valores da empresa), materiais e folders explicativos, percebe-se que este ponto é muito bem abordado no administrativo.</p> <p>Nos postos não foi observado que há a mesma distribuição de materiais e campanhas, bem como também um momento integrativo mais profundo com o setor de Gestão de Pessoas.</p>
	<p>Identificação de áreas de melhoria no ambiente de trabalho.</p>	<p>Foi notado que perante a parte estrutural a empresa empenha-se para proporcionar um ambiente funcional e aconchegante aos colaboradores. Na parte da comunicação, foi observado pelo acesso ao relatório de ouvidoria, que a empresa necessita dar voz aos frentistas, pois foi observado que eles conseguem perceber as verdadeiras demandas dos clientes e assim contribuir para a melhoria dos processos.</p>

FONTE: Elaborados pelos autores.

A partir dos dados levantados e citados no quadro 3, pode-se identificar os pontos de melhorias, bem como elaborar as propostas de intervenção com o intuito de tornar o endomarketing da rede de postos pesquisada mais eficaz. Tais pontos são apresentados no Quadro 4 na seção 5 abaixo.

## 5. Propostas de intervenções

Conforme os dados obtidos pela pesquisa, foi elaborado o quadro 4, apresentando os pontos de melhoria, bem como as propostas de intervenções, explanados a seguir:

**Quadro 4:** Propostas de intervenções

<b>Categoria</b>	<b>Indicador</b>	<b>Pontos para melhorias</b>	<b>Propostas de intervenções</b>
<b>Comunicação interna</b>	Frequência e clareza das mensagens transmitidas aos colaboradores.	Melhorar nível de informação ao operacional (frentistas)	Capacitação aos gerentes para um melhor repasse das informações através de mais treinamentos e campanhas
	Utilização de canais digitais (e-mails, intranet, aplicativos corporativos).	Estender a utilização dos canais, bem como todas as funções disponíveis aos demais colaboradores e a gestão de pessoas atualizar e disponibilizar com frequência os testes e conteúdos publicados.	Elaboração de campanhas informativas e motivacionais, planejamentos estratégicos da gestão de pessoas alinhado com o T.I e Marketing.
	Eficiência dos processos de comunicação.	Melhorar eficiência na comunicação	Estabelecer padrões comunicativos para facilitar e padronizar todos os postos.
<b>Programas de reconhecimento e recompensa</b>	Existência de programas formais de reconhecimento (premiações, destaques mensais).	Possibilitar aos frentistas os projetos de reconhecimento por ano de empresa e o de funcionário destaque por posto.	Estender os projetos já existentes, aprimorando as especificidades da pista e aperfeiçoando com novas ideias, sendo desenvolvido pela gestão de pessoas em conjunto com o Marketing.
	Participação dos colaboradores nesses programas.	Motivar e melhorar a participação dos colaboradores nos programas	Criação de campanhas internas que apresentem os benefícios e favoreçam uma competitividade saudável entre os colaboradores.
<b>Engajamento e Participação dos Colaboradores</b>	Nível de participação em eventos corporativos (palestras, workshops, confraternizações).	Melhorar conteúdos formativos de gestão aos gerentes.	Criar um programa de treinamento e desenvolvimento, focando em habilidades técnicas e humanas.

	Iniciativas de colaboração e inovação propostas pelos colaboradores.	Fortificar as ideias e iniciativas propostas pelos colaboradores	Aperfeiçoar uma sistemática que premie o reconhecimento pelas propostas apresentadas.
<b>Utilização de Ferramentas Digitais</b>	Disponibilidade, acesso e utilização de plataformas digitais para interação e colaboração (fóruns, grupos de discussão etc.).	Verificar as condições de equipamentos e ferramentas digitais, e adquirir novos quando necessário. Melhorar o treinamento sobre as funções dos sistemas e liberar novas funcionalidades.	Cabe ao T.I. praticar uma análise constante da necessidade de compra a aprimoramento das ferramentas. Criar uma agenda de treinamentos periódicos refletindo sobre atualizações e liberação contínua de novas funcionalidades
	Frequência de uso dessas ferramentas pelos colaboradores.	Acompanhar a frequência do uso das ferramentas	Desenvolver métricas que forneçam índices para boa manutenção do uso das ferramentas
	Treinamentos oferecidos para o uso adequado dessas ferramentas.	Desenvolver programa de acompanhamento perante os treinamentos na Rede	Acompanhar o colaborador durante a trajetória na empresa, fornecendo treinamentos personalizados mediante suas necessidades.
<b>Clima Organizacional</b>	Nível de satisfação geral dos colaboradores;	Medir a satisfação dos colaboradores.	Criar pesquisa de clima para medir a satisfação
	Percepção sobre a cultura organizacional e alinhamento com os valores da empresa;	Fortificar a cultura organizacional em toda Rede	Criar uma campanha global que reflita a importância da cultura organizacional, bem como campanhas que facilitem este entendimento.
	Identificação de áreas de melhoria no ambiente de trabalho.	Implementar pesquisas de melhoria nas estruturas físicas e comunicativas. Oportunizar maior participação dos frentistas.	Criar uma campanha que dê voz aos colaboradores, como por exemplo: criar um portal anônimo para os trabalhadores deixarem suas sugestões de melhorias.

FONTE: Elaborados pelos autores.

As propostas interventivas apresentadas no quadro acima têm como objetivo sanar os problemas relacionados ao endomarketing, destacando como principais pontos: a melhoria no âmbito formativo, por meio de treinamentos e acompanhamentos aos colaboradores; o fortalecimento da cultura organizacional; o desenvolvimento de uma melhor estrutura comunicativa; e a ampliação de projetos já existentes para outros colaboradores. Essas propostas estão diretamente ligadas ao objetivo do trabalho, pois,

ao corrigir os aspectos mencionados, busca-se melhorar o engajamento e a motivação dos colaboradores, bem como aprimorar os treinamentos e a usabilidade das ferramentas digitais disponíveis na organização.

### **Considerações Finais**

Os dados coletados ao longo deste estudo permitiram uma análise abrangente sobre a aplicação do endomarketing em uma rede de postos de combustíveis no sul de Minas Gerais. Os resultados apontam que a empresa possui uma estrutura de comunicação interna bem definida, contando com canais como e-mail, intranet e WhatsApp. No entanto, observou-se que o uso dessas ferramentas não é homogêneo entre os diferentes setores. Observou-se que enquanto a administração e a gestão demonstram familiaridade com o uso das plataformas digitais, os frentistas dependem diretamente dos gerentes para obter informações relevantes. O que nem sempre ocorre de forma eficaz, resultando em falhas no repasse de informações importantes para o funcionamento da organização.

Outro ponto relevante identificado foi a existência de programas de incentivo e reconhecimento, como premiações por desempenho e tempo de serviço. Compreende-se que essas iniciativas contribuem positivamente para a motivação dos colaboradores. Mas, como ainda são restritas a determinados segmentos da empresa, especialmente ao setor administrativo, entende-se que a ampliação desses programas para todos os níveis hierárquicos poderia fortalecer o sentimento de pertencimento e valorização entre os frentistas e demais funcionários operacionais.

A análise dos documentos e relatórios empresariais revelou que a empresa investe em treinamentos iniciais para seus gestores, mas carece de programas estruturados de capacitação contínua. Nesse sentido, foi percebido que a ausência de treinamentos periódicos compromete a eficácia da comunicação interna e conseqüentemente o bom desempenho organizacional, especialmente no que se refere ao uso das ferramentas digitais disponíveis.

Em síntese, este estudo identificou que, embora existam canais estruturados de comunicação, há desafios na transmissão de informações entre gerentes e frentistas, além de uma baixa utilização de recursos interativos da intranet. Diante das observações, foram propostas intervenções para aprimorar o processo comunicativo e a valorização dos colaboradores. Entre as principais ações sugeridas, destacam-se a implementação de

treinamentos contínuos sobre o uso das ferramentas digitais, garantindo que todos os funcionários conheçam e utilizem os recursos disponíveis de maneira eficiente.

Foi proposto também a ampliação dos programas de reconhecimento, incluindo os frentistas em premiações já existentes, para promover maior engajamento e valorização. Outra medida proposta é a criação de um canal estruturado para sugestões e feedbacks, permitindo que os frentistas contribuam ativamente para a melhoria dos processos. Recomenda-se também a realização de reuniões periódicas entre gerentes e equipes operacionais para alinhar expectativas e reforçar a cultura organizacional.

Conclui-se, portanto, que o endomarketing na empresa estudada apresenta aspectos positivos, mas também desafios que precisam ser superados. Com a adoção das propostas de intervenção, espera-se fortalecer a comunicação interna, aumentar a motivação dos colaboradores e otimizar a gestão da informação dentro da rede de postos, favorecendo o desempenho organizacional e a satisfação dos funcionários.

### **Referências bibliográficas**

AMA – **American Marketing Association**. Disponível em: <https://www.ama.org/>. Acesso em: 04 dez. 2024.

ACHROL, R. S., KOTLER, Philip.. **Frontiers of the marketing paradigm in the third millen nium**. Journal of the Academy of Marketing Science, 40, 35-52. 2012.

BAKER, M. J. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016. 229 p.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. Prentice Hall, 2005.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing: de A a Z**. Porto Alegre: Ed. Dora Luzzatto, 2008

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

CAMPOS, Juliana LA; SILVA, Taline C.; ALBUQUERQUE, Ulysses P. **Observação participante e diário de campo: quando utilizar e como analisar**. Métodos de pesquisa qualitativa para etnobiologia. Recife: Nupeea, p. 95-112, 2021.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação e cultura para a qualidade**. 4ª. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2014.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

JUNIOR, Eduardo Brandão Lima et al. **Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa**. Cadernos da FUCAMP, v. 20, n. 44, 2021.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003a.

KOTLER, Philip, KARTAJAYA, H., & SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Tradução de: Afonso Celso Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2003b.

MELO, V. P. C. de. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. 2006. Disponível em: <https://encr.pw/jbXj4>. Acesso em: 12 de dez. 2024.

OLIVEIRA, Nadi Luiza dos Reis et al. **Utilização do endomarketing como ferramenta na melhoria do clima organizacional e aumento da satisfação dos colaboradores em uma empresa comerciante de materiais de construção**. 2019. Disponível em: [http://aprepro.org.br/conbrepro/2019/anais/arquivos/10202019\\_171053\\_5dacc03d19d91.pdf](http://aprepro.org.br/conbrepro/2019/anais/arquivos/10202019_171053_5dacc03d19d91.pdf). Acesso em: 14 jan. 2025.

PETTA, Leneide Austrilino; CAVALCANTE, Josenilda Almeida; SANTANA, Iolanda Pereira. **Endomarketing como Vantagem Competitiva nas Empresas**. 42º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Universidade Federal do Pará em Belém, realizado de 2 a 7 de setembro de 2019 Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2019/resumos/R14-1406-1.pdf> Acesso: Acesso em: 14 jan. 2025.

PIZZINATTO, Nadia Kassouf; FARAH, Osvaldo Elias. **Pesquisa pura e aplicada para marketing**. São Paulo: Atlas, 2012.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Criando e sustentando um desempenho superior. Editora Camus, 2012.

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. **Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension**. Journal of services marketing, 14(6), 449-462, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>. Acesso em: 10 de dez. 2024.

REIS, Thompson Augusto; BRUGNEROTTO, Tiago dos Reis; SEVILHA, Isabel Cristina; CREMONEZI, Graziela Oste Graziano; OSWALDO, Yeda Cirera. **Endomarketing, Liderança e Comunicação: Reflexos na Organização**. ReMark - Revista

**Brasileira de Marketing**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 128–138, 2018. DOI: 10.5585/remark.v17i1.3773. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12220>. Acesso em: 2 dez. 2024.

SHIMP, Terence A. **Comunicação integrada de marketing**: propaganda e promoção. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SILVA, Glênio Oliveira da; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; SILVA, Michele Maria da. **Estudo de caso único**: uma estratégia de pesquisa. Revista Prisma, v. 2, n. 1, p. 78-90, 2021.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V. C. P; FORTUNA, A. A. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VIEIRA, Marieli; LIMA, Luciana Leite; MILAN, Marcelo. **Metodologia da pesquisa**: introdução à pesquisa qualitativa. Métodos e técnicas de pesquisa para economia criativa e da cultura [recurso eletrônico]. p.[61-109],(Cap. 2), 2022.