

ESTRATÉGIAS MARKETING INTERNO COMO FATOR DE SUCESSO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS DE GRANDE PORTE

Luiza Araujo Teixeira ¹ | <https://orcid.org/0009-0006-2616-5331>
Alison Miranda Reis ¹ | <https://orcid.org/0000-0002-3881-5059>
Rita de Cássia Leal Campos ¹ | <https://orcid.org/0000-0001-6092-8810>

Submetido: 03/10/2025 | Aprovado: 21/10/2025 | Publicado: 04/09/2026

Editora associada: Dra. Anna Cecília Chaves Gomes

DOI: <http://dx.doi.org/10.18265/2526-2289a2026id9242>

Resumo - Este estudo tem como objetivo analisar como as estratégias de marketing interno podem contribuir para o sucesso organizacional em uma distribuidora de bebidas de grande porte. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, realizada por meio de observação participante e pesquisa documental. Para a coleta de dados, foram analisados os materiais de comunicação interna e as ações desenvolvidas pela organização. A discussão foi construída a partir da análise crítica dessas estratégias, relacionando-as ao referencial teórico existente sobre marketing interno, engajamento e cultura organizacional. A pesquisa permitiu identificar a relevância de ferramentas como campanhas internas, treinamentos, ações de reconhecimento e integração, que, de acordo com a literatura, são capazes de potencializar a motivação e o alinhamento dos colaboradores com os objetivos da empresa. Dessa forma, o estudo reforça o papel estratégico do marketing interno como recurso de gestão, contribuindo para sustentar a competitividade organizacional em mercados dinâmicos, como o setor de bebidas.

Palavras-chave: Marketing Interno; Estratégia Organizacional; Engajamento dos colaboradores; Distribuidora de bebidas.

INTERNAL MARKETING STRATEGIES AS A FACTOR OF ORGANIZATIONAL SUCCESS: A STUDY IN A LARGE BEVERAGE DISTRIBUTOR

Abstract - This study aims to analyze how internal marketing strategies can contribute to organizational success at a large beverage distributor. This is a qualitative, descriptive study conducted through participant observation and documentary research. Data collection involved analyzing the organization's internal communication materials and actions. The discussion was based on a critical analysis of these strategies, relating them to existing theoretical frameworks on internal marketing, engagement, and organizational culture. The research identified the relevance of tools such as internal campaigns, training, recognition, and integration initiatives, which, according to the literature, are capable of enhancing employee motivation and alignment with company objectives. Thus, the study reinforces the strategic role of internal marketing as a management resource, contributing to sustaining organizational competitiveness in dynamic markets such as the beverage sector.

Keywords: Internal Marketing; Organizational Strategy; Employee Engagement; Beverage Distributor.

¹ Instituto Federal de Minas Gerais

1 INTRODUÇÃO

O desejo de se manter competitivo em um mercado cada vez mais dinâmico leva as organizações a aperfeiçoarem continuamente seus processos e estratégias, sendo a busca por vantagem competitiva um fator essencial para o crescimento e a sobrevivência organizacional (Teece, 2023).

Contudo, muitos problemas organizacionais não são imediatamente visíveis e, para identificá-los e corrigi-los, torna-se necessário realizar estudos e análises sistemáticas das atividades desempenhadas. A gestão eficiente dos processos contribui diretamente para o aumento do desempenho e da eficiência organizacional (SANTOS et al., 2023). Essas análises tornam-se ainda mais necessárias à medida que o volume de vendas e a demanda crescem gradativamente, como ocorre no mercado de distribuição de bebidas, caracterizado por alta competitividade e necessidade de agilidade operacional.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o consumo de bebidas alcoólicas cresceu entre os brasileiros nos últimos anos. O estudo mais recente da Pesquisa Nacional de Saúde (PNS), realizado em 2022, indica que aproximadamente 28 % da população adulta consome álcool semanalmente, um aumento em relação aos 26,4 % de 2019. Ainda segundo essa pesquisa, o percentual era de 24,1 % em 2013, o que evidencia uma curva ascendente ao longo da última década.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA), no ano de 2024, o setor de alimentos e bebidas se destacou como o mais forte da economia brasileira, composto por cerca de 41 mil empresas, que geram, em média, 2,075 milhões de empregos diretos. Em 2023–2024, o setor manteve seu protagonismo, com faturamento de R\$ 1,161 trilhão em 2023 (+7,2 %) e R\$ 1,277 trilhão em 2024 (+9,98 %), equivalente a 10,8 % do PIB. Esses números reforçam o destaque do setor no panorama econômico nacional, com alta no consumo interno e exportações recordes. Diante desse cenário de crescimento no setor de bebidas, é importante destacar que bons resultados também são conquistados através da capacidade das empresas em engajar e alinhar seus colaboradores às estratégias organizacionais.

A elevada competitividade e a constante pressão por eficiência tornam imprescindível que os colaboradores compreendam claramente seu papel nos processos organizacionais e estejam devidamente engajados e motivados para alcançar resultados positivos. Nesse sentido,

o fortalecimento da comunicação interna e a valorização do público interno se apresentam como fatores determinantes para sustentar o desempenho do setor. De acordo com Hilal (2020), a utilização do marketing interno como estratégia possibilita desenvolver nos colaboradores um maior senso de pertencimento e comprometimento, garantindo que estejam alinhados à missão e aos objetivos da empresa. Dessa forma, o marketing interno se configura como instrumento estratégico de apoio à competitividade e ao crescimento organizacional, especialmente em mercados dinâmicos e em constante expansão, como o de bebidas.

O marketing interno (MI) é uma abordagem que visa engajar colaboradores e tem como foco o público interno de uma organização. Através de estratégias, visa melhorar a relação entre a empresa e seus colaboradores, e consequentemente, a produtividade. Segundo Amores-Salvadó *et al.* (2021), o intuito é fortalecer a comunicação e criar um ambiente de apoio, que busca a satisfação e motivação dos funcionários. Os autores identificam que a implementação desta estratégia permite que todos compreendam a missão e valores organizacionais, e gera um alinhamento entre equipe e estratégia empresarial. Ao integrar a equipe com os objetivos organizacionais, o marketing interno promove maior harmonia nos processos de trabalho e cria uma cultura de sustentabilidade na organização.

Segundo Mendes Neto (2023), o marketing interno é utilizado pelas organizações como um conjunto de práticas voltadas à valorização dos colaboradores, fortalecendo o comprometimento e atendendo às necessidades do público interno, o que contribui para a sustentabilidade organizacional. O autor aborda a relação entre o suporte interno e a lealdade, e afirma que ao investir em práticas como recompensas e desenvolvimento profissional, o marketing interno aumenta o engajamento, reduz a rotatividade e estimula uma conexão emocional com a empresa.

Dessa forma, os funcionários se tornam mais comprometidos e produtivos, se sentem valorizados e motivados a contribuir com os objetivos da organização e ajuda na retenção, o que reduz custos com novas contratações. Segundo Mendes Neto (2023), colaboradores motivados tendem a apresentar maior empenho no desempenho de suas atividades, o que se reflete positivamente na qualidade dos serviços prestados e no atendimento ao cliente. Além disso, o marketing interno trabalha na criação de uma cultura de confiança, onde os funcionários sentem-se valorizados e conectados à empresa.

Diante do contexto apresentado, o objetivo deste artigo foi analisar as estratégias de marketing interno implementadas em uma distribuidora de bebidas de grande porte, localizada

em Governador Valadares - Minas Gerais, e apresentar uma proposta de intervenção que potencialize essas práticas, com o intuito de melhorar os resultados organizacionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING INTERNO

Segundo Santiago (2023), o marketing interno consiste em uma abordagem estratégica que aplica princípios do marketing às relações entre a organização e seus colaboradores, com foco no engajamento, na comunicação interna e no alinhamento organizacional. Nesse sentido, o Marketing Interno é entendido como uma ferramenta essencial para alinhar os objetivos organizacionais à motivação e engajamento dos funcionários, fortalecendo a cultura interna da empresa.

Para Brum (2010), Marketing Interno e Endomarketing são expressões utilizadas com o mesmo sentido, podendo ser definidas como “Marketing para dentro”. Cobra e Brezzo (2010) corroboram essa visão, acrescentando que o Endomarketing seria uma evolução do Marketing Interno, refletindo uma prática mais consolidada e estratégica dentro das organizações.

De acordo com Grönroos (2009), o Marketing Interno vai além da motivação dos funcionários: seus objetivos específicos incluem atrair e reter bons profissionais, assegurar que os serviços internos sejam prestados com qualidade e visão de parceria, e fornecer suporte gerencial e tecnológico para que os funcionários cumpram suas responsabilidades. Isso reforça a ideia de que o MI conecta a eficiência operacional à satisfação interna, tornando a empresa mais competitiva externamente.

Conforme Opinion Box (2025), o endomarketing busca criar relações de lealdade entre empresa e funcionários, alinhando objetivos organizacionais e fomentando um ambiente colaborativo que potencializa a comunicação interna. Bekin (2004) destaca que o diferencial do MI está na abordagem estratégica: inserir a cultura organizacional voltada para o cliente, valorizando o funcionário e buscando excelência nos serviços prestados. Segundo UNIBRA (2023), o endomarketing valoriza o colaborador como cliente interno, integrando a cultura organizacional ao foco no cliente externo para elevar a qualidade dos serviços.

Segundo Grönroos (2009), a alta administração, a gerência intermediária e os supervisores desempenham papéis fundamentais para o sucesso do Marketing Interno (MI), oferecendo suporte diário, incentivando os funcionários, envolvendo-os em decisões e mantendo um fluxo de comunicação aberto. Esse alinhamento hierárquico demonstra que o MI depende não apenas de estratégias isoladas, mas de uma integração efetiva entre todos os níveis

da organização. Ainda de acordo com Grönroos (2009), o Marketing Interno só será bem-sucedido se for considerado parte integrante do gerenciamento estratégico, não for bloqueado pela estrutura organizacional e receber liderança e apoio ativo da alta direção. Isso reforça que o MI não se limita a iniciativas de recursos humanos ou comunicação, mas deve ser um componente estratégico da gestão empresarial.

Para que o Marketing Interno seja efetivo, Brum (2000) aponta a necessidade de esforços realizados de forma integrada e sistemática. Rego (1986) complementa que todos os vetores da Comunicação Interna devem atuar de forma sinérgica, potencializando os resultados do MI. Essa visão evidencia que o sucesso do Marketing Interno depende tanto de planejamento quanto de execução coordenada.

Santiago, Coelho e Bairrada (2023) afirmam que o Marketing Interno (MI) envolve ações e ferramentas destinadas a promover um ambiente de trabalho positivo, facilitar a comunicação interna e fortalecer o compromisso dos colaboradores com os objetivos da empresa, visando não apenas a retenção de talentos, mas também o engajamento ativo dos trabalhadores na busca pela excelência organizacional. Dessa forma, o MI se apresenta como um elemento estratégico que conecta a motivação interna à produtividade e ao sucesso da organização.

Moraes e Soares (2016) e José e Rosa (2012) ressaltam que o marketing interno, ou endomarketing, ganha destaque como estratégia fundamental para enfrentar a competitividade empresarial, valorizando os colaboradores como públicos estratégicos e promotores da imagem organizacional.

Segundo Silva (2024), os conceitos de marketing interno e endomarketing são empregados como sinônimos para representar estratégias voltadas à comunicação, ao engajamento e à valorização do público interno nas organizações, os termos marketing interno e endomarketing são utilizados de forma equivalente para designar estratégias voltadas ao público interno, com foco no engajamento, na comunicação e no alinhamento dos colaboradores aos objetivos organizacionais. De forma, Lodi (2024) afirma que o endomarketing representa uma evolução do marketing interno, consolidando-se como uma prática estratégica integrada à gestão organizacional e ao desenvolvimento das pessoas.

No contexto contemporâneo do mundo empresarial, a comunicação eficaz consolidou-se como um pilar essencial para o alcance do sucesso organizacional, uma vez que viabiliza a fluidez na troca de informações e a construção de relações sólidas, tanto no ambiente interno quanto no externo das organizações, permitindo que os processos ocorram de maneira

integrada, transparente e alinhada aos objetivos estratégicos. Nesse sentido, o marketing interno tem se mostrado uma estratégia eficaz ao dotar as organizações de competências e capacidades voltadas não apenas à retenção de talentos, mas também à exploração de oportunidades oferecidas pelo ambiente de negócios em constante transformação (ABZARI *et al.*, 2011).

A adoção de estratégias de marketing interno está diretamente relacionada à gestão de pessoas, uma vez que o fortalecimento da confiança dos colaboradores na organização depende de práticas que valorizem a comunicação, o engajamento e o alinhamento de objetivos. Nesse sentido, Santos e Ribeiro (2022) destacam que a gestão de pessoas, quando estruturada de maneira consistente, pode atuar como aliada na confiança organizacional, favorecendo um ambiente interno de maior comprometimento. Assim, o marketing interno, ao ser incorporado como estratégia de gestão, contribui para criar vínculos de lealdade e para consolidar a percepção de transparência, aspectos essenciais ao sucesso organizacional.

Entre os principais reflexos das estratégias de marketing interno no ambiente corporativo, destaca-se o aumento do comprometimento dos colaboradores. O fortalecimento desse vínculo está associado à percepção de pertencimento e à valorização individual, fatores que motivam a dedicação dos profissionais a fim de obter bons resultados coletivos. Silva e Fontinelli (2021) evidenciam, em estudo sobre comportamento organizacional, que o comprometimento é determinante para o desempenho das instituições, pois amplia a coesão interna e gera efeitos positivos no clima organizacional. Dessa forma, o marketing interno funciona como ferramenta estratégica capaz de impulsionar esse comprometimento e assegurar maior alinhamento com os objetivos da empresa.

Segundo Kotler e Keller (2012), o endomarketing é essencial para alinhar os objetivos da organização com as necessidades e expectativas dos funcionários, tornando-os defensores da marca e agentes do seu próprio desenvolvimento. Essa abordagem reforça a ideia de que o sucesso externo de uma empresa começa dentro de casa, com uma equipe motivada e conectada com os propósitos da organização. Marras (2021) reforça essa ideia ao afirmar que o endomarketing eficaz aproxima a liderança dos demais colaboradores, favorecendo relações mais horizontais e fortalecendo o engajamento.

Práticas como programas de treinamento, sistemas de recompensas e comunicação transparente são elementos fundamentais do Marketing Interno. Tais iniciativas buscam alinhar as expectativas dos colaboradores com as metas da organização, reforçando uma cultura que promove o trabalho em equipe e a colaboração interdepartamental (Santiago *et al.*, 2023). Esses aspectos são essenciais em empresas de grande porte, onde a diversidade de funções e a

distribuição geográfica dos colaboradores aumentam a necessidade de práticas de marketing interno robustas para garantir a coesão organizacional e o comprometimento da equipe.

2.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNO E SEUS REFLEXOS NO AMBIENTE CORPORATIVO

Segundo Pereira e Lima (2021), empresas de grande porte enfrentam desafios significativos na formulação e implementação de suas estratégias organizacionais, uma vez que precisam se adaptar rapidamente a ambientes dinâmicos e competitivos. Essa adaptação envolve não apenas a busca por eficiência operacional, mas também a capacidade de inovar e de responder às demandas de *stakeholders* distintos.

Nas grandes organizações, as estratégias frequentemente incluem inovação contínua, expansão para novos mercados, e fortalecimento da marca. No entanto, sem uma base interna sólida e o envolvimento dos colaboradores, essas estratégias podem perder a sua efetividade. Estudos mostram que, para que essas estratégias sejam inovadoras com sucesso, é necessário que os colaboradores entendam claramente o papel que desempenham e se sentem parte do processo organizacional, o que pode ser facilitado por práticas do marketing interno (Santiago *et al.*, 2023).

Segundo Farjoun (2023), a estratégia corporativa deve ser compreendida como um processo organizacional integrado, no qual estrutura, comportamento e cultura estão inter-relacionados, envolvendo tanto a formulação quanto a implementação estratégica como dimensões analíticas distintas, porém interdependentes na prática organizacional.

Nesse contexto, Korzynski (2024) destaca que o marketing interno exerce papel fundamental na implementação das estratégias organizacionais, ao assegurar que os colaboradores compreendam as diretrizes estratégicas e atuem de forma alinhada às metas corporativas. Em organizações de grande porte, essa prática contribui para a consolidação de uma cultura de cooperação intersetorial e comprometimento coletivo. De forma complementar, Raziq (2023) aponta que o marketing interno favorece a integração entre áreas organizacionais e amplia a capacidade de adaptação às mudanças estratégicas, refletindo positivamente no desempenho organizacional e na capacidade de inovação.

Santiago, Coelho e Bairrada (2023) enfatizam que práticas eficazes de MI criam um ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados e alinhados com os objetivos da empresa, o que impacta diretamente na eficiência da execução estratégica. Em empresas de

grande porte, onde a comunicação muitas vezes enfrenta barreiras hierárquicas, o MI é um facilitador da troca de informações e da compreensão dos dados.

Além disso, o Marketing Interno contribui para a construção de uma cultura organizacional que promova a adaptação às mudanças. Empresas de grande porte precisam responder rapidamente às variações do mercado, e o marketing interno ajuda a criar uma força de trabalho resiliente, que está disposta a colaborar e inovar para atender às novas demandas organizacionais. O estudo de Santiago *et al.* (2023) sugere que os colaboradores engajados por meio de práticas de MI têm maior disposição para apoiar processos de mudança e adotar novas diretrizes com mais rapidez e eficácia, potencializando.

A área de marketing que lida com a gestão eficiente e eficaz de pessoas é o marketing interno, ou seja, a filosofia de como tratar os trabalhadores (Sohail e Jang, 2017). Ela emerge como uma ferramenta fundamental de comunicação, para a melhoria dos processos de trabalho, dos relacionamentos interpessoais, da fluidez da informação circulante na organização e para a motivação, desenvolvimento e envolvimento dos trabalhadores que nela colaboram (Sigit e Muafi, 2022; Verčič, 2021).

Segundo Santos *et al.* (2023), as práticas de marketing interno têm papel relevante no fortalecimento da marca empregadora, uma vez que favorecem um ambiente organizacional mais positivo, motivador e capaz de reter talentos.

Segundo Santos *et al.* (2023), a aplicação de estratégias de marketing interno gera impactos positivos no ambiente organizacional, favorecendo o clima interno, o comprometimento dos colaboradores e a satisfação no trabalho. Essas estratégias contribuem para alinhar objetivos individuais e organizacionais, fortalecer a comunicação interna e consolidar a cultura corporativa. Desse modo, além de potencializar o desempenho dos funcionários, também ampliam a percepção de valor da organização, favorecendo a retenção de talentos e a construção de uma imagem institucional coerente com seus valores.

Outro reflexo importante do marketing interno no ambiente corporativo está ligado aos fatores motivacionais percebidos pelos colaboradores, como reconhecimento, valorização e condições adequadas de trabalho. Esses aspectos, quando reforçados por ações de comunicação interna e políticas de endomarketing, contribuem para a satisfação e o engajamento contínuo dos profissionais. Silva e Oliveira (2020) apontam que fatores motivacionais têm papel central na manutenção do desempenho organizacional, pois impactam diretamente a percepção dos indivíduos em relação ao seu trabalho e ao ambiente no qual estão inseridos. Nesse sentido, o

marketing interno torna-se essencial para transformar essas práticas em estratégias contínuas de valorização, gerando benefícios tanto para os colaboradores quanto para a organização.

2.3 POTENCIAL DO MARKETING INTERNO

O marketing interno se configura como uma ferramenta essencial para superar resistências, aumentar o engajamento e alinhar colaboradores à estratégia organizacional. Segundo Bekin (2004), quando aplicado de maneira estratégica e contínua, o marketing interno é capaz de transformar a percepção dos colaboradores, fortalecer o sentimento de pertencimento e promover maior comprometimento com os resultados organizacionais.

Para Kotler e Keller (2012), o marketing interno efetivo não é apenas uma ferramenta de comunicação, mas um instrumento estratégico de gestão de pessoas, capaz de criar uma relação de parceria entre a empresa e seu público interno, proporcionando uma comunicação mais clara, ações coerentes com as necessidades reais e valorização contínua. Nesse contexto, tais práticas devem atender de fato às demandas dos colaboradores, mostrando-se eficazes no desenvolvimento de suas competências, bem como na oferta de feedbacks consistentes e no reconhecimento de seus esforços (BRUN; DUGAS, 2008).

Segundo Pereira e Silva (2019), o investimento em estratégias consistentes de marketing interno pode contribuir para a melhoria do clima organizacional, a redução da resistência a mudanças, o aumento da satisfação e da retenção de talentos e o maior engajamento em projetos estratégicos da empresa.

É possível identificar esses resultados em diversas aplicações, como no estudo realizado por Lodi, Canola e Guimarães (2023), onde os autores realizaram uma pesquisa, em forma de questionário, a fim de demonstrar a importância do marketing interno aplicado em uma empresa de software e como a ferramenta impacta na motivação dos colaboradores. Os resultados da pesquisa indicam que a maioria dos colaboradores considera a ferramenta eficiente e as reconhece como crucial para um ambiente de trabalho saudável e motivado. Além disso, o estudo ressalta a importância do marketing interno na melhoria do desempenho e na satisfação dos colaboradores, contribuindo na cultura organizacional e no sucesso da empresa.

Um estudo realizado por Mendes Neto (2023), teve como objetivo analisar o marketing interno de uma empresa do segmento de bebidas. Para isso, o autor identificou as práticas implementadas e os resultados que tem alcançado com o marketing interno e, a partir da aplicação e mapeamento de questionários, propôs práticas de melhoria na aplicação da ferramenta. Segundo o autor, a empresa pratica o marketing interno de forma consistente, as

ações são realizadas de forma prévia e contribuem no ambiente interno da organização. Entretanto, os colaboradores ressaltaram pontos que ainda são falhos na empresa, e com isso, foi proposto a implementação de novas técnicas, como a realização de treinamentos, campanhas motivacionais, sistema de gratificações e a delegação de poder, a fim de melhorar a satisfação e o desempenho dos colaboradores.

3 METODOLOGIA

Quanto à natureza, esta pesquisa caracteriza-se por uma abordagem qualitativa. Segundo Silverman (2023), a pesquisa qualitativa é orientada à compreensão aprofundada de fenômenos sociais a partir de seus significados, interpretações e contextos, permitindo analisar como os sujeitos constroem suas experiências no ambiente em que estão inseridos. Essa abordagem privilegia a análise interpretativa dos dados, considerando o contexto natural como elemento central do processo investigativo.

De acordo com Gil (2008), a pesquisa qualitativa busca explorar as dimensões do problema, a fim de entender os fatores e variáveis que influenciam no fenômeno e compreender os significados, com o objetivo de investigar as interpretações que os sujeitos fazem sobre determinado objeto de estudo, e descobrir processos, estudando dinâmicas de comportamentos ou interações, sem se preocupar com a quantificação dos dados.

Creswell (2013), descreve cinco abordagens dentro da pesquisa qualitativa, com ênfases e métodos específicos, são elas: estudo de caso, fenomenologia, etnografia, teoria fundamentada e pesquisa narrativa. Neste trabalho, utilizou-se o estudo de caso, que possibilita uma análise detalhada de determinado fenômeno, que pode ser uma pessoa, um grupo, uma organização ou um evento.

Segundo Yin (2015), o estudo de caso é uma metodologia versátil que oferece recursos para a construção de conhecimento em contextos variados. Em sua definição, o autor define como uma investigação empírica que analisa o fenômeno dentro da sua condição, em especial quando os limites do fenômeno e do contexto não são claros.

O estudo foi aplicado em uma Distribuidora, localizada na cidade de Governador Valadares (MG), e que atua como revendedora autorizada de uma companhia de bebidas reconhecida mundialmente. No mercado desde 1969, atualmente, opera em 67 municípios da região do leste de Minas, e fornece a distribuição de produtos como: cervejas; refrigerantes; energéticos; sucos; chopes; isotônicos; bebidas destiladas e mistas, produtos alimentícios e de limpeza.

A empresa atua no ramo de comércio e bebidas, e conta com um quadro de 311 funcionários. De acordo com a classificação do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, que leva em consideração o porte da empresa pelo número de colaboradores, podemos definir a empresa como de Grande Porte.

A estruturação interna da organização é dividida em seis setores: Administrativo, Vendas, Puxada, Armazém, Entrega e Oficina. O Administrativo inclui as equipes de recepção e portaria, administrativo financeiro, segurança do trabalho, departamento pessoal e relações humanas. Em vendas, além da comercialização dos produtos, o setor também é responsável por qualificar a satisfação do cliente, pelas propagandas, parcerias e pela difusão das marcas que a distribuidora fornece. A Puxada garante que os produtos comercializados serão buscados na fábrica, e segue a demanda a partir do controle de estoque, venda média e previsões com o time de vendas.

O armazém é responsável pela estocagem dos produtos e pelos processos de carga e descarga dos caminhões e carretas. Já a entrega garante que os produtos vendidos chegarão até o cliente final. E, por fim, a oficina é a responsável pela manutenção e bom funcionamento dos veículos.

3.1 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para a realização deste estudo de caso, a coleta de dados ocorreu a partir das técnicas de observação participante e pesquisa documental.

A observação participante, enquanto metodologia qualitativa, apresenta-se como uma estratégia robusta para compreender fenômenos sociais em seus contextos naturais. Segundo Mónico *et al.* (2017), essa abordagem proporciona uma perspectiva holística e natural dos eventos estudados, destacando-se pela capacidade de integrar o pesquisador ao ambiente investigado, permitindo uma análise mais profunda das práticas e interações observadas.

Campos *et al.* (2021) reforçam que, na observação participante, o pesquisador não atua apenas como espectador, mas se envolve ativamente na cultura estudada, registrando ações, interações e eventos. Essa imersão favorece uma coleta de dados mais rica e contextualizada, essencial para o entendimento aprofundado dos fenômenos sociais e para a interpretação das dinâmicas internas dos grupos.

Marconi e Lakatos (1996) fazem uma distinção entre observação participante e não participante, enfatizando que, na primeira, o pesquisador se integra ao grupo estudado, tornando-se parte do objeto de pesquisa. Tal integração permite compreender de maneira mais

detalhada os significados atribuídos pelos membros do grupo, enriquecendo a análise qualitativa e fortalecendo a interpretação contextual.

Rocha e Rocha (2013) destacam ainda a aplicabilidade da observação participante em pesquisas relacionadas ao comportamento do consumidor e ao marketing, evidenciando que a imersão do pesquisador permite identificar aspectos que poderiam passar despercebidos em abordagens mais distantes.

Segundo Bardin (2011), a análise documental consiste em um processo sistemático de identificação, categorização e interpretação de conteúdos com base em objetivos pré-estabelecidos, sendo útil para compreender como determinadas práticas são registradas e relatadas pelas organizações.

De acordo com Gangi e Wsko (2022), as redes sociais deixaram de atuar apenas como ferramentas de marketing externo e passaram a desempenhar um papel estratégico na comunicação interna das organizações, fortalecendo o engajamento e o senso de pertencimento dos colaboradores. Nesse sentido, foram analisadas as comunicações veiculadas pelo setor de Recursos Humanos através dos canais de WhatsApp (grupos institucionais), Instagram corporativo, quadros de recados distribuídos estrategicamente pela empresa e slides informativos exibidos nas televisões instaladas nas áreas administrativas.

O material analisado consiste em documentos institucionais internos da empresa, tais como revistas semanais, boletins informativos, comunicados sobre datas comemorativas, festas e eventos, anúncios de aniversariantes, parcerias externas, programas de saúde e bem-estar, divulgação de projetos de capacitação, além de informativos sobre vagas internas, sugestões culturais (livros e filmes) e ações de reconhecimento aos colaboradores. Esses documentos foram coletados no período de dezembro de 2024 a maio de 2025, e constituem fontes relevantes para a identificação de práticas de marketing interno adotadas pela organização.

A seleção dos documentos seguiu critérios de relevância teórica e aplicabilidade prática, com ênfase em empresas que relataram melhorias em clima organizacional, produtividade e engajamento após a implementação de estratégias de marketing interno.

Para a análise dos dados, empregou-se a análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011), entre as técnicas de análise de conteúdo, a análise categorial é a mais utilizada, sendo a primeira a ser desenvolvida pela autora. Essa técnica funciona por meio do desmembramento do texto em unidades, que são posteriormente agrupadas em categorias, com base em critérios de analogia e análise temática.

O uso da análise de conteúdo em redes sociais é defendido por Souza *et al.* (2022), ao afirmarem que a aplicação da análise de conteúdo em ambientes digitais permite entender de que forma as organizações constroem discursos de valorização interna e promovem o engajamento por meio de canais informais, como o WhatsApp, e redes sociais, como o Instagram.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da análise de conteúdo das mensagens veiculadas pela organização, as comunicações analisadas foram agrupadas em temas centrais (FIGURA 01), que emergiram a partir da leitura interpretativa do material.

Figura 01 – Diagrama categorias identificadas



Fonte: Elaboração própria (2025)

Em seguida, foi realizado um diagnóstico, no qual foram identificados os principais pontos fortes e fragilidades do processo de comunicação interna, e, a partir disso, foi elaborado um plano de intervenção voltado ao aprimoramento das práticas de marketing interno.

4.1 CATEGORIZAÇÃO DO CONTEÚDO DAS COMUNICAÇÕES ANALISADAS

4.1.1 Promoção da saúde e bem-estar

As ações voltadas à promoção da saúde e do bem-estar proporcionam um papel fundamental no fortalecimento do marketing interno. Essas iniciativas demonstram o cuidado da empresa com a saúde física e emocional de seus colaboradores, o que contribui para o aumento da motivação e do engajamento. Segundo Cooper (2024), programas estruturados de saúde ocupacional exercem influência direta sobre o clima organizacional, contribuindo para a redução do absenteísmo e para a consolidação de uma cultura organizacional orientada à valorização humana. O autor destaca que iniciativas voltadas ao bem-estar físico e psicológico dos trabalhadores fortalecem o engajamento e impactam positivamente o desempenho coletivo.

Na revista interna divulgada por meio dos grupos de WhatsApp, edição da segunda semana de fevereiro/2025, foi divulgado um alerta de bem-estar devido à chegada de uma onda de calor que incluía dicas como: manter uma hidratação constante, utilizar proteção solar, alimentação leve, disponibilidade do gestor e da equipe de segurança caso sinta algum sintoma.

Além disso, através de mensagens via WhatsApp, avisos nas reuniões diárias e comunicados internos, a empresa divulgou um momento de massagem e relaxamento para os colaboradores (2º semana - abril/2025), e Campanha de Vacinação – aplicação da vacina contra a gripe na empresa (4º semana – maio/2025).

Com base nas ações apresentadas, percebe-se que a organização tem investido em práticas voltadas ao bem-estar e à saúde de seus colaboradores, através dos canais de comunicação. Nesse sentido, reforça-se a perspectiva de Bekin (2004), ao destacar que o marketing interno é capaz de transformar a percepção dos colaboradores, fortalecer o sentimento de pertencimento e estimular um maior comprometimento com os resultados organizacionais. Assim, iniciativas como a divulgação de cuidados durante a onda de calor, a oferta de momentos de relaxamento e a realização de campanhas de vacinação não apenas promovem qualidade de vida no ambiente de trabalho, mas também consolidam a imagem da empresa como um espaço que valoriza e cuida de sua equipe, favorecendo um engajamento mais sólido e duradouro.

Chiavenato (2014) reforça que a gestão de pessoas deve se pautar em estratégias de valorização do capital humano, pois o colaborador saudável e motivado tende a se tornar um agente de inovação e melhoria contínua. Esse entendimento corrobora a análise realizada, uma vez que as comunicações internas observadas revelam não apenas um cuidado momentâneo, mas sim a tentativa da empresa de consolidar práticas sistemáticas de promoção da saúde e bem-estar.

4.1.2 Carreira e desenvolvimento profissional

Nesta categoria foram identificadas ações de reconhecimentos e treinamentos de desenvolvimento profissional. Essas práticas correspondem a estratégias de marketing interno focadas no desenvolvimento contínuo dos colaboradores e na valorização do capital humano.

No início de cada mês são realizadas reuniões com as equipes administrativa e operacional, com o objetivo de apresentar os resultados alcançados no período anterior. Nessas reuniões são divulgados os nomes dos colaboradores que obtiveram os melhores desempenhos, os quais, em algumas situações, são premiados com brindes como forma de reconhecimento. Além disso, os colaboradores destacados têm seus nomes e conquistas publicados na edição seguinte da revista interna da empresa.

Tais ações estão alinhadas à Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1968), no que diz respeito aos fatores motivacionais e de manutenção. Os valores motivacionais fazem com que

o indivíduo desenvolva o esforço próprio na realização das tarefas. Para o autor, reconhecimento e condições físicas adequadas são essenciais para promover a satisfação.

Em dezembro de 2024, foi disponibilizado um formulário, via Whatsapp, com perguntas direcionadas ao interesse dos colaboradores em participar de treinamentos diversos, desde treinamentos da função a treinamentos de oratória e gestão.

Na primeira semana de abril, foi realizada a Semana da Qualidade, durante a qual, diariamente antes do início da jornada, foram aplicados alguns treinamentos focados na realização de tarefas diárias, com o intuito de melhorar a qualidade da execução.

Por último, foi divulgado no mês de maio, um programa de desenvolvimento chamado de “Jornada do Líder”, disponibilizado para todos os colaboradores, com treinamento mensais e materiais individuais para auxiliar na execução de um projeto que o colaborador deverá criar a partir de alguma necessidade da empresa, com dinâmicas e tarefas aplicadas. No final do projeto, além de todo conhecimento adquirido e do desenvolvimento profissional, haverá premiações como: cursos gratuitos, final de semana em pousada e ranking dos melhores resultados.

Conforme afirmam Fleury e Fleury (2001), a oportunidade de desenvolvimento é um dos pilares da gestão estratégica de pessoas e contribui no desempenho organizacional. Já segundo Kotler e Keller (2012), o investimento em capacitação reforça a imagem positiva da empresa e favorece a retenção de talentos. Ainda, Magalhães e Bendassolli (2013) destacam que a oferta de oportunidades de crescimento profissional é vista pelos colaboradores como um sinal de confiança e reconhecimento, e colabora no comprometimento com os objetivos organizacionais.

4.1.3 Cuidado e demonstração de afeto

As práticas inseridas nesta categoria envolvem ações de cuidado com o colaborador. As celebrações de aniversariantes do mês e de tempo de casa dos colaboradores são divulgadas por meio da revista interna e dos murais informativos da empresa. Além disso, na data comemorativa, os homenageados recebem uma mensagem personalizada de agradecimento e reconhecimento, reforçando o cuidado e a valorização promovidos pela organização.

Em dezembro de 2024, foi divulgado via grupos de WhatsApp que o vale alimentação também seria fornecido no mês que o colaborador estivesse de férias, benefício que não era adquirido nesse período, e começaria a ser válido a partir de janeiro/2025. Também foram

realizadas campanhas de entrega de Kit de Natal e Kit de Material Escolar como forma de reconhecimento e cuidado com o colaborador.

Na revista interna da quinta semana de maio 2025, foram divulgadas parcerias com farmácias e açougues, com o benefício de desconto para os colaboradores, entre outras demonstrações de afeto institucional.

O marketing interno eficaz trabalha o desenvolvimento de relações de confiança e proximidade entre organização e colaboradores, com foco em reconhecimento, valorização e atenção às necessidades individuais, o que fortalece satisfação, lealdade e engajamento (REIS; SANTOS, 2023). O reconhecimento é entendido como um recurso estratégico da gestão de pessoas que extrapola recompensas financeiras, envolvendo dimensões simbólicas e relacionais que impactam bem-estar e desempenho no trabalho (MARTINS; OLIVEIRA; PEREIRA, 2024).

4.1.4 Conscientização

Essa categoria concentra-se em datas comemorativas de cunho social e educativo, como o Dia da Mulher, Dia Nacional da Consciência Negra, Dia do Orgulho Pansexual, Conscientização e dicas de segurança no período do Carnaval, Campanha do Maio Amarelo, entre outros. Tais iniciativas se alinham a práticas de responsabilidade social interna, ampliando o diálogo e a inclusão no ambiente organizacional.

Kotler e Keller (2012) destacam que o marketing interno é uma abordagem estratégica que visa alinhar todos os membros da organização com os princípios e valores da empresa. Isso inclui a promoção de uma cultura organizacional que valorize a diversidade e a inclusão. Ao integrar essas práticas, as empresas podem criar um ambiente de trabalho mais colaborativo e inovador, onde diferentes perspectivas são respeitadas e incentivadas.

4.1.5 Eventos

Nesta categoria estão presentes ações como comemorações internas e confraternizações por conquistas coletivas e eventos sazonais, que promovem a integração e a valorização do trabalho em equipe.

Em fevereiro de 2025, foi realizada uma confraternização para celebrar a conquista de um importante título pela empresa. Todos os colaboradores foram convidados a participar do evento e receberam um kit comemorativo contendo uma camisa, um boné e um copo térmico, como forma de integração e valorização pelo envolvimento coletivo na conquista.

Além disso, datas comemorativas mais importantes são sempre comemoradas, como no Dia Internacional Das Mulheres, em que foi realizado um momento de descontração com lanches, dinâmicas e entrega de presentes. Os colaboradores também são presenteados em datas como: dia das mães, dia do motorista, dia do vendedor, dia dos pais, entre outros.

Silva e Vergara (2003) ressaltam que momentos de descontração contribuem para o equilíbrio emocional no trabalho, além de consolidarem redes de apoio e cooperação entre equipes. Conforme destaca Pfeffer (1998), a cultura organizacional é reforçada por meio de rituais simbólicos que fortalecem a identidade coletiva. A realização de eventos internos aproxima os colaboradores e promove o espírito de pertencimento, aspectos essenciais ao sucesso das estratégias de marketing interno.

A fim de consolidar e facilitar a compreensão dos resultados discutidos neste tópico, apresenta-se a Tabela 1, que reúne de forma resumida as principais ações de comunicação interna identificadas, os efeitos percebidos junto aos colaboradores e os autores que oferecem embasamento teórico para cada categoria analisada. A tabela permite uma visualização integrada das práticas adotadas pela organização, evidenciando como as diferentes iniciativas voltadas à promoção da saúde e bem-estar, carreira e desenvolvimento profissional, cuidado e demonstração de afeto, conscientização e eventos, atuam de forma positiva na valorização dos colaboradores, no fortalecimento do engajamento e na consolidação de uma cultura organizacional voltada ao cuidado, ao reconhecimento e à participação coletiva.

Tabela 1 – Categorias, ações desenvolvidas e impactos percebidos no marketing interno.

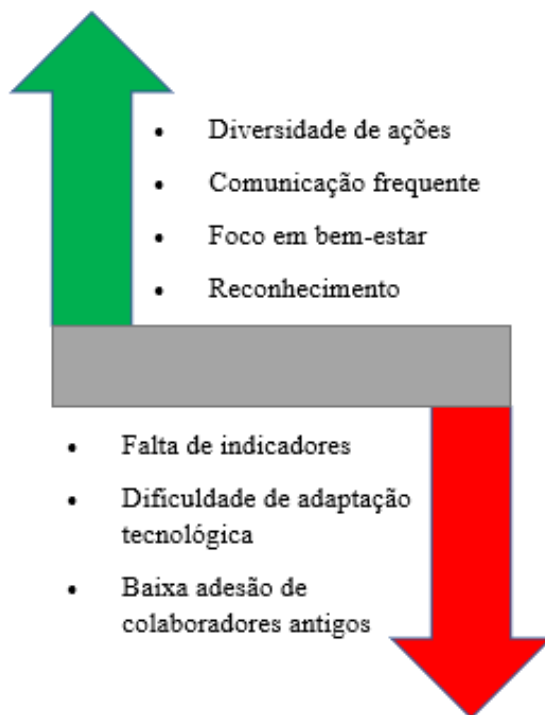
Categoria	Principais Ações Identificadas	Efeito Percebido	Autores Relacionados
Saúde e bem-estar	Massagem, vacinação, dicas de calor	Engajamento e motivação	Chiavenato (2014), Bekin (2004)
Desenvolvimento	Treinamentos, Jornada do Líder	Reconhecimento, capacitação	Fleury e Fleury (2001)
Afeto	Aniversários, kits, benefícios	Valorização simbólica	Brum (2000); Brun e Dugas (2008)
Conscientização	Datas sociais/educativas	Inclusão, cultura	Kotler e Keller (2012)
Eventos	Confraternizações e comemorações	Integração e pertencimento	Silva e Vergara (2003)

Fonte: Elaboração própria (2025)

4.2 DIAGNÓSTICO E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

O marketing interno, embora seja uma ferramenta estratégica para alinhar objetivos organizacionais e engajar colaboradores, pode enfrentar desafios que dificultam o sucesso de sua execução. Na empresa em estudo, o marketing interno vem sendo implementado de forma gradual e estruturada, com foco em ações de comunicação, reconhecimento e integração. Apesar dos avanços, alguns desafios específicos foram identificados, que impactam a efetividade das estratégias. Entre eles, destacam-se: mensuração de resultados, adaptação às mudanças e receptividade dos colaboradores (FIGURA 02).

Figura 02 – Pontos fortes e oportunidades



Fonte: Elaboração própria (2025)

Apesar da empresa implementar diversas ações como revistas semanais, campanhas de capacitação e eventos comemorativos, ainda não utilizam indicadores para avaliar o impacto dessas iniciativas sobre o clima organizacional e o engajamento dos colaboradores.

Essa dificuldade é comum em programas de marketing interno. Segundo Rudawska e Nickell (2024), atividades de marketing interno influenciam diretamente o engajamento dos colaboradores e desempenham papel estratégico no fortalecimento da cultura organizacional, demonstrando que a ausência de métricas e indicadores robustos pode dificultar a avaliação da eficácia das ações adotadas. A falta de métricas claras compromete a capacidade da organização de identificar o que funciona e o que precisa ser melhorado, gerando desafios semelhantes aos observados na empresa.

Além disso, conforme Kotler e Keller (2012), a mensuração da eficiência de estratégias de marketing interno exige métricas consistentes, como índices de retenção de talentos, satisfação interna e produtividade, associadas a análises qualitativas, como feedbacks e entrevistas. A ausência de tais acompanhamentos pode levar à aplicação de práticas pouco efetivas ou à falta de estratégias e ações bem-sucedidas.

A mensuração de resultados poderá ser realizada por meio de pesquisas de clima organizacional periódicas e anônimas, que avaliem o engajamento, a percepção das ações e a

satisfação interna dos colaboradores. Além disso, é recomendada a implantação de indicadores de desempenho (KPIs) específicos para o endomarketing, como a taxa de participação em eventos e campanhas internas, o índice de leitura da revista interna, o nível de interesse e adesão aos programas de capacitação, bem como a coleta de feedbacks por meio de formulários após eventos ou campanhas.

O mercado e o ambiente organizacional estão em constante evolução, e as práticas de marketing interno precisam acompanhar essas mudanças. A empresa tem adotado ações relevantes, como divulgação de projetos de capacitação e modernização da comunicação interna, mas ainda falha na utilização de ferramentas tecnológicas mais comunicativas para ampliar o alcance e engajamento.

Segundo Chiavenato (2014), às estratégias de marketing interno precisam ser dinâmicas e adaptáveis, é necessário que tenham constantes atualizações para acompanhar tendências e incorporar novas ferramentas. Na empresa, observa-se que os canais utilizados cumprem seu papel, mas poderiam ser complementados com outras plataformas digitais, aplicativos internos ou redes sociais corporativas, tornando a comunicação mais dinâmica e participativa.

Para Silva e Vergara (2003), organizações que não conseguem adaptar suas práticas de marketing interno podem se tornar irrelevantes para seu público interno e perder oportunidades de engajamento e de enriquecimento da cultura organizacional.

Para garantir a adaptação às mudanças, é importante introduzir canais digitais complementares aos meios tradicionais, como aplicativos corporativos e grupos em plataformas de comunicação, como Teams ou Slack. O uso de mídias interativas, incluindo vídeos curtos, podcasts internos e transmissões ao vivo, permite divulgar novidades de forma mais dinâmica. Além disso, campanhas temáticas que incorporem tendências atuais e dialoguem com diferentes perfis geracionais contribuem para tornar as ações mais atraentes e eficazes.

Um dos maiores desafios da empresa é a receptividade das ações por parte dos trabalhadores com maior tempo de serviço na organização. Por se tratar de iniciativas recentes, muitas vezes essas ações não são percebidas como gestos de valorização e geram interpretações equivocadas. Reis e Santos (2023) destacam que a efetividade do marketing interno depende não apenas das ações realizadas, mas também da credibilidade da comunicação e da coerência entre o que a empresa diz e o que efetivamente pratica.

A receptividade dos colaboradores deve ser fortalecida por meio da implementação de programas de escuta ativa, como rodas de conversa e entrevistas individuais, que possibilitem compreender percepções e eventuais resistências. É relevante incluir colaboradores veteranos

na construção e divulgação de campanhas internas, transformando-os em aliados do endomarketing. Por fim, é fundamental demonstrar coerência entre discurso e prática, garantindo que as ações não se associam a cobranças diretas, mas sim à valorização genuína dos profissionais.

A aplicação dessas estratégias pode transformar o marketing interno em um instrumento estratégico sólido, capaz de aumentar a transparência na comunicação, elevar a percepção de valorização por parte dos colaboradores, fortalecer o clima organizacional, reduzir a resistência interna e consolidar uma cultura de engajamento.

Considerando os resultados obtidos na análise das comunicações internas, a proposta de intervenção apresentada busca estruturar um programa de marketing interno prático, com atividades distribuídas ao longo de cada mês. O objetivo é consolidar ações sistemáticas que promovam bem-estar, reconhecimento, engajamento e integração, ao mesmo tempo em que sejam acompanhadas por indicadores de desempenho que permitam mensurar sua efetividade e orientar ajustes futuros.

Tabela 02 – Exemplo prático – Programa Mensal de Marketing Interno.

Semana	Tema	Atividade	Objetivo	KPI
Semana 01	Campanha de Saúde e Bem-Estar.	Palestra rápida online ou presencial com dicas de ergonomia e saúde preventiva.	Promover o cuidado com a saúde física e emocional dos colaboradores.	Taxa de participação (% de colaboradores presentes) + Feedback de satisfação (escala 1-5)
Semana 02	Reconhecimento e Desenvolvimento	Divulgação de colaboradores destaque na revista interna e anúncio de treinamento – máx de 30 min.	Reforçar reconhecimento e estimular aprendizado contínuo.	Nº de acessos/leitura da revista interna + Participação no treinamento (%)
Semana 03	Escuta Ativa	Roda de conversa ou formulário online anônimo sobre clima organizacional.	Ouvir percepções, levantar pontos de melhoria e reduzir resistências às práticas internas.	Nº de respostas recebidas (% do total de colaboradores) + Índice de engajamento (sugestões enviadas).
Semana 04	Integração e Confraternização	Evento temático de integração ou celebração de datas comemorativas	Fortalecer vínculos afetivos e identidade coletiva.	Taxa de participação no evento (%) + Grau de satisfação (pesquisa pós-evento)

Fonte: Elaboração própria (2025)

A adoção de um plano mensal de marketing interno possibilita à empresa manter um equilíbrio estratégico. Ao contemplar ações voltadas para saúde e bem-estar, desenvolvimento e reconhecimento, escuta ativa e integração, a organização garante que cada semana seja direcionada a um aspecto específico da valorização do colaborador. Dessa forma, cria-se um ciclo contínuo que reforça tanto o cuidado humano quanto a coesão cultural, fortalecendo o

engajamento e a percepção de pertencimento. Além disso, a utilização de indicadores de desempenho (KPIs) assegura a mensuração dos resultados, permitindo identificar avanços, corrigir fragilidades e ampliar a efetividade das práticas, de modo a alinhar cada iniciativa com os objetivos organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada evidenciou que o marketing interno deve ser entendido como uma prática estratégica de gestão, capaz de fortalecer a comunicação, a valorização e a integração organizacional. Embora o estudo não tenha utilizado entrevistas ou questionários aplicados aos colaboradores, a análise documental e a observação participante possibilitaram compreender, a partir do referencial teórico, como as práticas identificadas podem contribuir para um ambiente corporativo mais harmônico e alinhado às metas institucionais. Dessa forma, o marketing interno se mostra não apenas uma ferramenta de apoio à gestão, mas um elemento estratégico para a manutenção da competitividade em setores altamente dinâmicos, como o de bebidas.

Em termos gerenciais, o trabalho demonstra a importância de estruturar ações de marketing interno de forma contínua, integrando comunicação, reconhecimento e desenvolvimento como pilares de gestão. No âmbito social, ressalta-se que tais práticas contribuem para o bem-estar dos colaboradores, fortalecendo vínculos e reduzindo possíveis fontes de desgaste. No âmbito acadêmico, abre-se espaço para estudos futuros que validem a efetividade dessas ações, por meio da aplicação de pesquisas de clima organizacional, feedbacks sistemáticos e acompanhamento de indicadores voltados ao engajamento, satisfação e retenção de talentos. Dessa forma, novas investigações poderão aprofundar a compreensão sobre o impacto do marketing interno na percepção dos colaboradores, possibilitando avanços tanto na prática organizacional quanto na produção científica da área.

REFERÊNCIAS

ABIA – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS. **Desempenho da indústria de alimentos – 2024**. São Paulo: ABIA, 2024. Disponível em: <https://abia.org.br>. Acesso em: 19 jun. 2025.

ABZARI, M.; GHORBANI, H.; MADANI, F. A. The effect of internal marketing on organizational commitment from market-orientation viewpoint in hotel industry in Iran. **International Journal of Marketing Studies**, v. 3, n. 1, p. 147-155, 2011.

AHMED, P. K.; RAFIQ, M. **Marketing interno: ferramentas e conceitos para gestão focada no cliente**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002.

ALVES FILHO, B. F. **Processos organizacionais: simplificação e racionalização**. São Paulo: Atlas, 2011.

AMORES-SALVADÓ, J.; MARTI, J.; GUIRAL, A. Environmental practices in internal marketing and employee commitment. **Innovative Marketing**, v. 19, n. 2, p. 16-20, 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEKIN, S. F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

BREZZO, R.; COBRA, M. **O novo marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BRUM, A. L. **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a excelência**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

BRUM, A. L. **Endomarketing de A a Z**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BRUM, A. de M. **Um olhar sobre o marketing interno**. São Paulo: Atlas, 2000.

BRUN, J-P.; DUGAS, N. An analysis of employee recognition: perspectives on human resources practices. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 4, p. 716-730, 2008.

CAMPOS, A. et al. **Observação participante e análise qualitativa em pesquisa social**. São Paulo: Cortez, 2021.

CFA INSTITUTE. **Organizational resilience in global enterprises**. CFA Research Foundation, 2023. Disponível em: <https://www.cfainstitute.org/>. Acesso em: 24 ago. 2025.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CNT CONTADORES. **Tecnologias digitais na indústria brasileira**. Conselho Nacional dos Técnicos em Contabilidade, 2025. Disponível em: <https://www.contadores.cnt.br/>. Acesso em: 24 ago. 2025.

COOPER, Cary L. **Wellbeing at work: new perspectives on employee health and organizational performance**. London: Routledge, 2024

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2013.

FARJOUN, Moshe. Strategy as process: organization, structure and strategic change. **Strategic Organization**, v. 21, n. 3, p. 579–594, 2023.

FINANCIAL TIMES. **Agility at scale: strategies for large corporations**. FT Research Reports, 2023. Disponível em: <https://www.ft.com/>. Acesso em: 24 ago. 2025.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001.

GANGI, F.; WASKO, M. Redes sociais como ferramenta estratégica na comunicação organizacional interna. **Revista de Comunicação e Estratégia Organizacional**, p. 10, 2022.

GATTI, B. **Metodologia da pesquisa qualitativa: a observação participante no contexto educacional**. São Paulo: Cortez, 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIVEN, L. M. **The SAGE encyclopedia of qualitative research methods**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2008.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GRUPO UNIBRA. **Marketing interno focado nos colaboradores**. 2023. Disponível em: https://www.grupounibra.com/repositorio/ADMIN/2023/endomarketing-marketing-interno_-_focado-nos-colaboradores.pdf. Acesso em: 14 dez. 2025.

HERZBERG, G. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, v. 46, n. 1, p. 53-62, 1968.

HILAL, M. The effect of internal marketing on employee commitment. **Journal of Marketing Management**, v. 36, n. 5, p. 113-121, 2020.

IBGE. **Pesquisa de Inovação (PINTEC)**. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 24 ago. 2025.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional de Saúde: 2022: percepção do estado de saúde, estilos de vida, doenças crônicas e saúde bucal**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.

JOSÉ, B. L. C. S.; ROSA, A. T. R. O. O endomarketing como ferramenta estratégica de gestão. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 16, n. 24, p. 145-159, 2012.

KORZYNSKI, P. Internal communication and strategy implementation in large organizations. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, v. 11, n. 1, p. 45–61, 2024.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LODI, A. P.; CANOLA, G. A.; GUIMARÃES, M. E. A importância do endomarketing para a melhoria de desempenho dos colaboradores: um estudo de caso em uma empresa do ramo de desenvolvimento de software. **Revista Foco**, v. 16, n. 11, 2023. DOI: 10.54751/revistafoco.v16n11-205.

LOPES, T.; SANTOS, M. Agilidade organizacional: frameworks aplicados em corporações brasileiras. **Cadernos de Gestão Empresarial**, v. 9, n. 1, p. 88-104, 2021.

MAGALHÃES, M. O.; BENDASSOLLI, P. F. Desenvolvimento de carreiras nas organizações. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Orgs.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 433-460.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas: do operacional ao estratégico**. 7. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

MARTINS, L.; OLIVEIRA, C.; PEREIRA, R. **RH em 2025: cultura, liderança e bem-estar no centro da gestão de pessoas**. 2024. Disponível em: <https://etalent.com.br/artigos/treinamento-e-desenvolvimento/rh-em-2025-cultura-lideranca-e-bem-estar-no-centro-da-gestao-de-pessoas/> . Acesso em: 14 dez. 2025.

MEDEIROS, R. **Governança corporativa e inovação em grandes empresas: desafios do século XXI**. São Paulo: Atlas, 2022.

MENDES NETO, F. C. **Endomarketing como estratégia de geração de competitividade: o caso de uma empresa do segmento alimentício**. 2023. Trabalho de Graduação (Administração) – UFRN, Currais Novos, 2023.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 10. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

MINTZBERG, H. **Safari da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 1998.

MÓNICO, L. et al. **A observação participante em estudos sociais: integração e análise**. Lisboa: Edições Universitárias, 2017.

MORAES, I. D. C.; SOARES, A. M. Impacto do marketing interno sobre a orientação para o cliente. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 457-476, 2016. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016160216>

OPINION BOX. **Endomarketing: o que é e 8 ações para fazer com seu time**. 2025. Disponível em: <https://blog.opinionbox.com/endomarketing/> . Acesso em: 14 dez. 2025.

PACTO GLOBAL. **Relatório de sustentabilidade corporativa**. New York: United Nations Global Compact, 2024. Disponível em: <https://www.unglobalcompact.org/>. Acesso em: 24 ago. 2025.

PEÑALBA-AGUIRREZABALAGA, C.; SÁENZ, J.; RITALA, P. Marketing-specific intellectual capital: conceptualization, scale development and empirical illustration. **Journal of Intellectual Capital**, v. 21, n. 6, p. 947-984, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2019-0095>.

PEREIRA, A.; LIMA, F. Estratégias competitivas em organizações de grande porte. **Revista Brasileira de Administração**, v. 15, n. 2, p. 45-62, 2021.

PEREIRA, R. G.; SILVA, A. L. Endomarketing e bem-estar organizacional: uma análise das práticas empresariais. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 8, n. 1, p. 233-253, 2019.

PFEFFER, J. **The human equation: building profits by putting people first**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

RAZIQ, A. Internal marketing, strategic alignment and innovation performance. **Management Research Review**, v. 46, n. 9, p. 1187–1202, 2023.

REGO, F. G. T. do. **Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

REIS, F.; SANTOS, J. Endomarketing como estratégia de valorização do colaborador. **Revista Foco**, 2023. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/download/8160/6073/21217> . Acesso em: 14 dez. 2025.

RICHARDSON, L. **Fields of play: constructing an academic life**. New Brunswick: Rutgers University Press, 1999.

ROCHA, M.; ROCHA, C. **Observação participante na pesquisa em marketing e turismo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

RUDAWSKA, Edyta; NICKELL, David. Internal marketing activities in creating employee engagement in B2B marketing: the moderating role of cultural differences based on a comparative analysis of Polish and US markets. **Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy**, v. 19, n. 4, p. 1449–1488, dez. 2024. DOI:10.24136/eq.3371.

SANTIAGO, M. M. P. F.; COELHO, A.; BAIRRADA, C. M. **Como as práticas de marketing interno podem ajudar a alcançar o sucesso organizacional?** Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 2023.

SANTOS, C. M. S. et al. A importância do endomarketing para as organizações: uma revisão bibliográfica. **Revista Universitária Brasileira**, v. 1, n. 1, 2023.

SANTOS, M. E.; RIBEIRO, E. N. Análise da gestão de pessoas como preditora da confiança organizacional validação de um modelo teórico. **Revista Gestão e Organizações (ReGO_r)**, v. 10, n. 2, p. 56-74, 2022.

SANTOS, S.; RIBEIRO, R.; PEREIRA, C.; COSTA, R. Recomendações para a comunicação interna no fortalecimento da marca empregadora: uma revisão sistemática da literatura. **Administrative Sciences**, v. 13, n. 10, p. 223, 2023. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/10/223>. Acesso em: 11 jul. 2025.

SIGIT, H.; MUAFI, M. The influence of internal marketing and organizational commitment on employee performance mediated by psychological capital. **International Journal of Research in Business and Social Science**, v. 11, n. 8, p. 177-190, 2022. DOI: <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i8.2179>.

SILVA, C. F.; OLIVEIRA, F. B. Fatores motivacionais para os servidores públicos dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFETs: uma revisão de literatura. **Revista Gestão e Organizações (ReGO)**, v. 8, n. 3, p. 89-105, 2020.

SILVA, J.; CARVALHO, P. Sustentabilidade e competitividade: a integração de práticas ESG em empresas de grande porte. **Revista de Gestão Sustentável**, v. 13, n. 3, p. 210-229, 2021.

SILVA, J. F.; VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas nas organizações: práticas, estratégias e tendências**. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, J. O.; FONTINELLI, A. A. N. Comprometimento: um estudo do comportamento organizacional dentro de uma escola pública. **Revista Gestão e Organizações (ReGO)**, v. 9, n. 1, p. 33-48, 2021.

SILVERMAN, David. **Doing qualitative research**. 6. ed. London: SAGE Publications, 2023.

SOHAIL, M. S.; JANG, J. Understanding the relationships among internal marketing practices, job satisfaction, service quality and customer satisfaction: an empirical investigation of Saudi Arabia's service employees. **International Journal of Tourism Sciences**, v. 17, n. 2, p. 67-85, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1080/15980634.2017.1294343>.

SOUZA, M. C.; LIMA, F. S.; BARROS, A. C. A. Comunicação organizacional nas redes sociais: práticas de endomarketing no WhatsApp corporativo. **Revista Gestão e Conexões**, v. 12, n. 3, p. 85-96, 2022.

SOUZA, R. S. de et al. **Comunicação organizacional e mídias digitais: práticas, discursos e experiências**. São Paulo: Editora Pimenta Cultural, 2022.

Teece, D. J. **Dynamic capabilities and organizational performance: aligning strategy, innovation and competitiveness**. Ano de publicação. Cidade: Editora, 2023.

TOALDO, A. M. M.; LUCE, F. B. Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 46, n. 4, p. 25-35, out./dez. 2006.

VERČIČ, A. T. The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. **Public Relations Review**, v. 47, n. 1, p. 885-893, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>. Acesso em: 29 jul. 2025.

WELLHUB. **The role of culture in corporate resilience.** Relatório Institucional, 2025. Disponível em: <https://www.wellhub.com/>. Acesso em: 24 ago. 2025.

YIN, R. K. **Case study research and applications: design and methods.** 6. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2015.