

A INFLUÊNCIA DO BRANDING INTERNO NO PLANEJAMENTO DE AÇÕES DE ENDOMARKETING

RESUMO

Este estudo visa investigar, entender, identificar e descrever as experiências e práticas de Endomarketing em busca de soluções estratégicas para a comunicação com os clientes internos da empresa X/Y Unidade Recife. O texto apresenta breve histórico do Endomarketing, focando os canais e ferramentas mais populares com o objetivo de identificar a eficácia destes na comunicação interna, na percepção de seus trabalhadores. São discutidas a influência do *branding* interno nos resultados de planejamento de ação de Endomarketing e o engajamento dos trabalhadores no que tange a relação com a marca X/Y. A pesquisa foi desenvolvida em 2014 e teve como sujeitos 113 colaboradores de diferentes departamentos da empresa X/Y Unidade Recife. A coleta de dados fundamentou-se nas abordagens quantitativa e qualitativa, com aplicação de questionários, com questões abertas e fechadas que foram direcionadas à caracterização dos sujeitos, de seus conhecimentos sobre Endomarketing e comunicação interna e sua opinião sobre o cenário da instituição com relação ao relacionamento que eles têm com a marca X/Y.

Palavras-chave: Endomarketing. Comunicação. Endobranding. Estratégia.

ABSTRACT

This study aims to investigate, understand, identify and describe the experiences and practices of Endomarketing to look for strategic solutions for communication with X/Y Company Unit Recife internal customers. The text presents a brief history of Endomarketing, focusing on the most popular channels and tools in order to identify the effectiveness for internal communication, from a worker's point of view. The branding influence is discussed, especially regarding internal branding on the results of Endomarketing action planning and the workers's engagement regarding the X/Y brand relationship. The research was conducted in 2014 and had 113 employees from different departments of X/Y Company Unit Recife as subjects. The data collected was based on a quantitative approach, by questionnaires with open and closed questions that were directed to characterize the subjects, their knowledge of Internal Marketing and internal communication and their opinion about the institution regarding the relationship they have with the X/Y brand.

Keywords: Internal marketing. Communications. Internal branding. Strategy.

1. INTRODUÇÃO

Empresas que contam com colaboradores engajados são mais rentáveis, sólidas e competitivas (GRÖNROOS, 1993, p. 278). Ter pessoas informadas, envolvidas e colaborativas em seu ambiente de trabalho tornou-se o ponto no qual residem os desafios crescentes para as áreas de *Marketing*, Comunicação e Recursos Humanos, no sentido de promover a motivação e a satisfação dos indivíduos. Uma destas formas de agir com os funcionários com o objetivo de mantê-los informados é a implantação de programas de *Marketing* Interno, que seria o *marketing* voltado para o público interno da organização ou, simplesmente, Endomarketing. Aliada ao *marketing* está a importante contribuição do *branding* interno para os resultados de Endomarketing. Quando devidamente executado, o *branding* interno leva a mudanças de visão do funcionário sobre a marca da empresa, que ganha valor.

A empresa X/Y Unidade Recife investe em comunicação interna. Porém, reconhece que ainda há muito a ser realizado para que todos os funcionários sejam atingidos pelas ações. Basicamente, a comunicação segue em via única, sem permitir aos colaboradores viver experiências que os deixem a vontade para pensar, falar e agir o negócio da empresa em que trabalham. Entre os desafios propostos, é preciso facilitar a circulação de informações entre as dezenas de áreas e dar voz aos funcionários. A partir da análise do público interno, é possível refletir sobre quais as melhores ações de Endomarketing a serem aplicadas.

Este estudo confronta as visões dos funcionários sobre imagem de marca, com o objetivo de verificar a influência do *Branding* Interno nos resultados de planejamento de ação de Endomarketing. É possível verificar que estas questões são importantes não só para a empresa X/Y, mas também para qualquer organização que pretende manter-se no mercado e para aquelas que objetivam alcançar voos mais altos. Será possível entender, também, porque é importante que os funcionários passem a ser encarados como clientes.

1.1 O papel estratégico do Endomarketing

Um das mais importantes tendências deste novo século é a gestão do capital humano nas organizações. França e Freitas (2002, p. 83) afirmam que, na década de 90, a relação

entre organizações e *stakeholders* se alterou, passando a ser a capacidade das pessoas o recurso mais capaz de compor um diferencial competitivo. Neste contexto, as organizações focam a sua estratégia no fortalecimento da gestão de pessoas e das relações com seu cliente interno (PICCOLI, 2011). Dessa maneira, a gestão de *marketing*, no que diz respeito à valorização do ser humano, tem nos dias de hoje o objetivo de fazer com que os colaboradores transmitam seu contentamento pessoal ao produto e ao cliente, além de conquistar o cliente externo.

A visão estratégica do conceito de Endomarketing como ferramenta de gestão deve ser desenvolvida, atribuindo-lhe o mesmo grau de importância do *marketing* externo no planejamento estratégico corporativo. Um envolvimento da alta direção na definição e priorização das ações de Endomarketing é de suma importância para que as ações tenham êxito, além da garantia de concretização dos projetos propostos. Brum (2000, p. 38) alerta que as estratégias de Endomarketing devem atentar-se para a situação atual da empresa. Momentos como quando uma empresa é comprada por outra provocando um choque cultural; quando uma empresa está diante de transição na gestão; quando a empresa está voltada para a conquista de novos desafios, entre outros fatores, devem ser priorizados.

Com todas essas funcionalidades, pode-se afirmar que o Endomarketing é um instrumento da alta gestão para garantir o bom desempenho da empresa como um todo, mas suas ações devem estar embasadas em situações atuais para que não fuja da realidade da empresa.

1.2 Branding interno ou Endobranding

Depois de apresentar o conceito de Endomarketing, ou *marketing* interno, já é possível entender que, assim como o *branding* é uma ferramenta do *marketing* (MEIRA, 2014, tradução nossa), o *branding* interno é igualmente uma ferramenta do *marketing* interno. “É, portanto, crítico reter talentos e integrá-los rapidamente” para que sejam “imbuídos do espírito de guardiões da qualidade dos produtos e do bom nome da empresa” (BEKIN, 2005, p. 71 e p. 118).

Um fabricante de, digamos, macarrão, sorvete ou fraldas descartáveis facilita às famílias dos funcionários o acesso aos produtos, para que entendam a

importância do papel daquele funcionário e o prestígio como indivíduo que trabalha em uma empresa importante, não necessariamente grande, muito menos famosa, mas que seja sensível à importância de ter sua força de trabalho como uma espécie de guardião de sua marca e qualidade (BEKIN, 2005, p. 118).

Como o *branding*, por si, é o processo de gerenciamento de marca de uma ideia ou produto, o *branding* interno é o gerenciamento de marca de, por exemplo, um programa motivacional para funcionários de uma organização. Se *branding* significa “a criação de laços emocionais entre a marca e o consumidor” (LINDSTROM, 2007, p. 112), o *branding* interno cria laços emocionais capazes de ligar a marca aos funcionários, baseados na informação captada pelos cinco sentidos: visão, audição, tato, paladar e olfato. Desta forma, ocorre uma melhor fixação da marca junto aos empregados, e o mais importante: a criação de uma identidade.

Em seu livro, Sartain e Schumman (2006, p. 67) definem o *branding* interno como a “arma secreta dos negócios”. Para os autores, ações bem planejadas de *endobranding* motivam os colaboradores quando entregam de forma consistente as mesmas experiências que os consumidores experimentam do lado de fora da empresa.

Ao construir a marca para os funcionários, garantindo uma construção de forma autêntica, consistente, substancial e que ecoa através de todo o negócio, qualquer organização pode desencadear uma poderosa ferramenta para envolver emocionalmente os funcionários e recrutar e reter as melhores pessoas (SARTAIN; SCHUMMAN, 2006, p. 67, tradução nossa).

O conceito de *endobranding* pretende responder a seguinte questão: pode um negócio construir uma identidade de marca eficaz se os seus funcionários não a compram? Para Burgess (2013), a resposta é não.

Funcionários socialmente qualificados atuam como embaixadores da marca através de suas redes sociais. Para garantir que eles estão enviando uma mensagem unificada da marca, as empresas devem estabelecer um quadro forte de comunicação interna antes mesmo de estas mensagens chegarem ao público (BURGESS, 2013, p. 35, tradução nossa).

O *endobranding* defende uma realidade que já está escancarada para as organizações: para o consumidor, o empregado é a marca. E este consumidor está cada vez mais procurando canais para aprender sobre marcas, se envolver com elas, e compartilhar suas experiências. Eles estão à procura de uma interação humana para caracterizar estas experiências; se não conseguirem, eles estão propensos a ir para outro lugar (BURGESS, 2013). Este simples fato exerce uma forte responsabilidade social a qualquer emprego.

1.3 Percepção de imagem da marca pelos colaboradores

O conceito da imagem de marca tem sofrido grandes evoluções desde que foi introduzido no estudo do comportamento do consumidor. Ele começou a ser utilizado no *marketing* a partir de 1955, quando se constatou que os consumidores levavam em consideração, no momento da compra, não apenas atributos e funções físicas dos produtos, mas também os significados que estes representavam (Tavares, 1998). Desta forma, a comunicação de bens de consumo passou a exaltar qualidades intangíveis como felicidade, beleza e feminilidade, por exemplo. Neste sentido, o autor dimensiona a importância da criação de imagens ao afirmar que:

A imagem de marca é considerada a mais poderosa forma de diferenciação de produtos, porque é virtualmente impossível um concorrente duplicá-la. Uma vez estabelecida não pode ser copiada, exceto para benefício do proprietário original (TAVARES, 1998, p. 67).

No processo da construção da imagem de marca, as empresas devem se preocupar em desenvolver ações sobre questões que realmente importam, ou seja, que gerem benefícios para os colaboradores, ao mesmo tempo em que contribuem para o desempenho do negócio e para a diferenciação da marca. Como afirma Ruão (2006):

Sendo assim, a construção da imagem de qualquer marca supõe um processo de decodificação por parte dos receptores, que interpretam o conjunto de sinais transmitidos pela marca. E como em todo o processo de decodificação, e a formação da imagem não é exceção, o receptor contribui decisivamente para o resultado final, isto é, há uma parte do resultado-imagem que não depende do estímulo objetivo, mas do processo conceitualizador do indivíduo. Disto resulta a distinção entre a imagem que a marca pretende projetar dela própria, em conformidade com a sua identidade – que denominamos de *imagem pretendida* ou *projetada*, e a imagem que os públicos formarão dela a partir dos contatos que com ela desenvolvem, e que confrontarão com os seus próprios valores, preconceitos e outros fatores psicológicos internos, designados de *imagem percebida* (RUÃO, 2006, p. 9).

Segundo Castro (2002), a construção da imagem de marca é uma tarefa árdua e complexa, pois exige uma compreensão aprofundada do modo como isso pode ser feito. Ainda mais difícil do que criar uma imagem de marca apelativa parece ser preservá-la, pois muitos fatores conspiram para destruí-la. Kotler e Armstrong (2007, p 130) explicam que “a percepção é o processo por meio do qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para formar uma visão significativa do mundo”. O ponto chave é que esta percepção não depende apenas de estímulos físicos, mas também dos estímulos do meio e das condições de cada um. Para Gade (1998), em

termos de propaganda, algumas características dos estímulos podem auxiliar o processo de percepção do consumidor. Afinal, “os estímulos também são geradores de motivação, fazendo com que os consumidores desejem as coisas” (GADE, 1998, p. 27).

Tais características são:

- **Frequência:** “os estímulos são percebidos e registrados primeiro de acordo com a frequência com a qual são apresentados” (GADE, 1998, p. 33). Assim, quanto maior a frequência com que a marca aparece para os funcionários, maior a probabilidade de que ela chame a atenção. Por outro lado, também pode gerar hábito e passar despercebida (caso não esteja configurado como atenção seletiva);
- **Intensidade:** elementos intensos como sons ou cores tendem a facilitar a sensação de percepção e, conseqüentemente, a valorização da marca pelos empregados;
- **Movimento:** um estímulo móvel chama mais atenção que um estímulo estático, e ainda é memorizado com mais facilidade;
- **Contraste e novidade:** o contraste causa uma ruptura no usual, provocando surpresa, diferenciação e conseqüente atenção. Assim, uma embalagem diferente das demais em determinada categoria de produto pode produzir um estímulo. Do mesmo modo, um cartaz em preto e branco chamará mais atenção em um mural repleto de cartazes coloridos. Ou mesmo um cartaz com um formato diferente, triangular;
- **Conteúdo:** “Frases conhecidas, fisionomias familiares, palavras usuais serão mais bem recebidas do que um conteúdo pouco conhecido” (GADE, 1998, p. 34). Isso explica, por exemplo, o uso dos próprios empregados como personagens;
- **Tamanho e posição:** em relação aos outros, os anúncios e embalagens maiores chamam mais atenção e tendem a ser percebidos como de maior valor. Neste caso, os empregados precisam perceber, através da comunicação interna e dos canais, o posicionamento da empresa perante o mercado, suas influências no setor, prêmios, homenagens. Eles precisam perceber o quanto vale a pena trabalhar nela.
- **Cor:** além de aumentar a percepção, as cores transmitem sensações condicionadas pela socialização. Ou seja, transmitem significados conotativos. De tal modo, por exemplo, a cor vermelha está relacionada à paixão, a fontes de calor e também ao perigo. Se a marca da empresa possui a cor vermelha, ela deve ser utilizada com cuidado na comunicação interna e nas ações de Endomarketing, misturada às demais cores contidas no manual de identidade de marca da companhia de forma a tornar o contato com os empregados atraente, e não assustadora.

Uma marca forte é a garantia de sustentabilidade. Entretanto, a construção de uma imagem positiva de marca não se mantém sem um esforço adequado de diversas áreas da organização. A criação de uma imagem de marca forte e apelativa é o resultado mais importante que as ações de Endomarketing podem proporcionar para o sucesso da empresa e dos seus produtos na mente dos colaboradores, primeiros candidatos a promovê-los através da preferência e da lealdade.

2. METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa constituiu-se como de natureza quantitativa e qualitativa. A abordagem quantitativa se justifica por buscar correlações. A abordagem qualitativa oferece subsídios para a problematização do tema em questão e atende ao objetivo proposto. No que diz respeito aos fins, esta pesquisa foi caracterizada como um estudo do tipo descritivo, por intencionar o aprofundamento de informações sobre os constructos e a relação que eles mantêm.

A pesquisa de levantamento teve como objetivo produzir estatísticas e coletar informações diretamente com as pessoas envolvidas no estudo. A principal forma de coletar essas informações foi por meio de perguntas feitas diretamente às pessoas envolvidas na pesquisa. Para a medição de pesquisa, recorreu-se às escalas não comparativas por itens, sendo a escala de Likert (MALHOTRA, 2010) a opção corrente neste estudo, com questões fechadas subordinadas a uma escala de concordância ordinal e também de frequência, além de questões abertas. Os questionários foram desenvolvidos a partir da discussão teórica, revisão documental e análise empírica da comunicação na empresa X/Y.

Da população, uma amostra de 25,7% foi entrevistada, o que corresponde a um total de 113 entrevistados. Foram 94 questionários online e 19 questionários impressos. Este percentual de participantes aderiu à pesquisa e seus sujeitos são, em sua maioria, homens pós-graduados, entre 31 e 40 anos e com até três anos de atividades na empresa. A amostra apresentada indica um nível elevado de escolaridade dos participantes, o que é comprovado pela quantidade de funcionários entre 31 e 50 anos com esta formação.

Para analisar os dados deste estudo, foram utilizadas como escala de mensuração as escalas intervalares de cinco pontos. Optou-se por utilizar escalas de concordância variando de discorda totalmente a concorda totalmente e escalas de frequência variando de sempre à nunca. Os extremos das escalas utilizadas serão agrupados a fim de obter uma maior consistência nos resultados (Discordância = discorda plenamente + discorda parcialmente; Concordância = concorda plenamente + concorda parcialmente; Maior frequência = sempre + quase sempre; Menor frequência = nunca + quase nunca). O resultado desta operação será apresentado da seguinte forma: quanto maior for o grau de concordância e frequência, mais positiva ou satisfatória pode-se considerar a percepção do público em relação aos componentes da pesquisa.

3. RESULTADOS

Visando verificar a influência do *Branding* Interno nos resultados de Endomarketing, foram analisados os esforços da instituição para positivar a marca X/Y na mente dos colaboradores (tabela 1). Mais da metade deles (56,6%) lembra-se de campanhas que a empresa X/Y veiculou no último ano com o objetivo de promover interação.

Tabela 1 - Opinião dos colaboradores sobre influência do *branding* interno no planejamento de ações de Endomarketing

Variáveis	N	%
1. Você se lembra de campanhas que a empresa X/Y veiculou no último ano.		
Concordo	64	56,6
Discordo	28	24,8
N.S. / N.R.	21	18,6
2. As campanhas internas realizadas pela empresa X/Y são atrativas.		
Concordo	65	57,5
Discordo	41	36,3
N.S. / N.R.	7	6,2
3. Você conhece os produtos e serviços que a empresa X/Y oferece.		
Concordo	104	92,0
Discordo	7	6,2
N.S. / N.R.	2	1,8
4. Os eventos e comunicações da empresa X/Y são realizados de forma clara.		
Concordo	97	85,8
Discordo	13	11,5
N.S. / N.R.	3	2,7

Fonte: Elaboração própria

Na variável número 2, é possível verificar que 57,5% concorda que as campanhas internas são atrativas. Características que interferem nesta variável podem ser: o conteúdo escolhido (quanto mais emocional, melhor), design (cores, formatos), frequência e, claro, os canais de comunicação. Quando questionados sobre quais eram estes momentos, os pesquisados compuseram avaliações positivas, neutras e negativas:

Aniversariante do mês (Questionário 8).

Comparecer ao GRH para assinar férias (Questionário 10).

Nenhum (Questionário 11).

Uhn? (Questionário 17).

Quando há festas (Questionário 23).

Todos os dias são enviadas por e-mail informações sobre o que está acontecendo na empresa X/Y (Questionário 24).

Quando há interesses diretamente relacionados à instituição (Questionário 25).

Divulgação de abertura de matrículas e cursos, informações sobre calendários de outros eventos (Questionário 47).

Quando é para avisar aos novatos sobre abertura de contas e reserva do estacionamento para reunião do Conselho (Questionário 53).

Falar de estacionamento que estará fechado, férias de alguém, impressora com defeito, algum setor em balanço, abertura de contas de novos funcionários, eventos que serão realizados em Unidade que não temos acesso, lista de aniversariantes, informativos BIS. Mas 90% dos itens citados não atendem nem oportunizam as Unidades do Interior, logo estes tipos de e-mail deveriam ser encaminhados apenas às pessoas que terão acesso aos que realmente irão ter acesso aos serviços ou necessitam daquelas informações (Questionário 59).

Para a entrega de informações sobre eventos, cursos, regras, benefícios etc. (Questionário 64).

Final do ano letivo principalmente (Questionário 82).

Quando deseja algo de nós (Questionário 83).

Para informar o horário de trabalho (Questionário 96).

Férias, reuniões sobre os serviços (Questionário 101).

Quando quer dar bronca (Questionário 102).

Nos momentos de mudança de horário e outros (Questionário 104).

Através da gerência setorial (Questionário 107).

Só pra reclamar (Questionário 110).

Sempre quando procuro tirar dúvidas, tem pessoas que me auxiliam e sou bem atendido (Questionário 113).

Para responder ao objetivo proposto, era importante saber se, em meio a tantos canais e eventos, os colaboradores conheciam os produtos e serviços oferecidos pela empresa X/Y. A importância dessa investigação se dá pelo fato de que o planejamento de Endomarketing deve partir do princípio de que seus funcionários conhecem bem a empresa. Do total de pesquisados, 92% afirma conhecer os produtos e serviços da instituição (tabela 1). Na mesma tabela, 85,8% concorda que os eventos e comunicações da empresa X/Y são realizados de forma clara. O item mais crítico é a variável 1, que questiona sobre a lembrança de campanhas que a empresa X/Y veiculou no último ano para contato e interação com seus colaboradores. Nela, 24,8% responderam que não concordam com esta afirmação e 18,6% não souberam responder/não têm opinião formada. Outra variável que merece atenção é a de número 2, que questiona sobre se “as campanhas internas realizadas pela empresa X/Y são atrativas”. Dos pesquisados, 36,3%

discordam desta afirmação. As duas variáveis estão interligadas. Uma parte significativa dos colaboradores não se lembra de campanhas internas realizadas recentemente e, quando lembram, não as consideram atrativas. Pode-se verificar que os colaboradores conhecem os produtos e serviços da empresa X/Y através das campanhas veiculadas para o público externo ou Imprensa. Este colaborador é impactado por uma comunicação que não tem ele como alvo e, quando tem, não provocam *recall* e não despertam seu interesse.

Na pesquisa, foi pedido que o colaborador resumisse, em uma palavra, o sentimento dele em relação à empresa X/Y. Foram obtidas 81 respostas, 61 delas positivas (tabela 4).

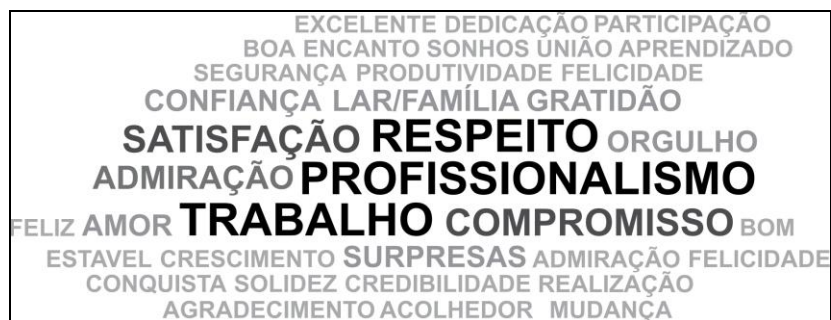
Tabela 4 – Quantidade de palavras positivas e negativas relacionadas ao sentimento que os pesquisados têm da empresa X/Y

Variáveis	Positivas	Negativas
28. Resuma, em uma palavra, o sentimento que você possui em relação à empresa X/Y	61	20

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Das palavras positivas escolhidas pelos colaboradores como as que resumem o sentimento deles com relação à empresa X/Y, as três mais citadas são: trabalho, respeito e profissionalismo, conforme pode ser visualizado na figura 1.

Figura 1 – Palavras positivas relacionadas ao sentimento dos pesquisados pela empresa X/Y



Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Figura 2 – Palavras negativas relacionadas ao sentimento dos pesquisados pelo empresa X/Y



Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Já sobre as palavras negativas, as três palavras que mais aparecem na pesquisa são: tristeza, desmotivação e decepção (figura 2). Este tipo de informação faz parte dos critérios utilizados para se dimensionar o valor de uma marca, que as pessoas reconhecem e conectam com o nome da marca. Por isso sua relevância para este estudo.

4. CONCLUSÃO

A ampla avaliação dos procedimentos adotados pela instituição em sua relação com o cliente interno mostrou que, embora existam diversas soluções de Endomarketing sedimentadas na instituição, são várias as oportunidades de melhoria que podem elevar a satisfação interna e melhorar os resultados de relacionamento e comunicação, com reflexos na satisfação dos clientes internos e, claro, externos.

A partir dos estudos realizados, sugere-se o investimento maior em ações para conquistar, manter e encantar o cliente interno, diminuindo o índice de funcionários que deixam a empresa e aumentando o nível de felicidade de cada um. O tema é importante, pois está relacionado com o enfoque de conquistar e manter os melhores talentos do mercado dentro da organização, e criar um ambiente propício para que eles sintam-se satisfeitos e felizes e contribuam continuamente com o crescimento da empresa, sentindo-se livres e seguros para apresentar ideias.

A partir dos estudos realizados, sugere-se o investimento maior em ações para conquistar, manter e encantar o cliente interno, diminuindo o índice de funcionários que deixam a empresa e aumentando o nível de felicidade de cada um, com vistas a obter igual resultado no cliente externo. O primeiro passo pode ser o foco em ações que revertam as palavras negativas levantadas por este estudo em palavras positivas e de otimismo através de ações que contribuam para a construção de um clima de realidade, abertura e franqueza.

Com base nas análises dos dados, são recomendadas algumas ações, tais como:

- a) Instituição permanente de pesquisa de satisfação do cliente interno, semestralmente, mediante metodologia científica, com tratamento dos itens que apresentam menor satisfação no sentido de eliminar ou reduzir os focos de insatisfação;
- b) Realização de seminários e *workshops* frequentes com os colaboradores. Esses treinamentos, além de propiciar maior interatividade, evidenciam a importância de se conhecer normas da empresa e investir na capacitação profissional, tornando o funcionário mais competitivo;

- c) Elaborar um canal contínuo de sugestões para os funcionários, permitindo a expressão da opinião tanto na esfera administrativa como na esfera educacional, e nos fluxos descendente e horizontal, com um plano de respostas permanente;
- d) Ampliar a participação da área de Recursos Humanos nas ações de Endomarketing, no planejamento de ações motivacionais para os colaboradores;
- e) Instituir programa permanente de recompensa e valorização, estabelecendo critérios de reconhecimento aos funcionários que tenham se destacado na apresentação de sugestões ou na realização de suas tarefas.

5. REFERÊNCIAS

- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing**: Como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- BURGESS, Cheryl. **Branding From The Inside Out**. CMO.com. 23 abr. 2013. Disponível em: <http://www.cmo.com/articles/2013/4/21/branding_from_the_in.html>. Acesso em: 26 jun.2014.
- _____. **Um olhar sobre o Marketing Interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.
- CASTRO, João Pinto. **Comunicação de Marketing**, Lisboa: Edições Síflaba, 2002.
- FRANÇA, F.; FREITAS, S. G.; **Manual da qualidade em projetos de comunicação**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- GADE, Christiane. **Psicologia do consumidor e da propaganda**. São Paulo: EPU, 1998.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: Gerenciamento e Serviços. 4 ed. São Paulo: Campus, 1993.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007
- LINDSTROM, Martin. **Brand sense**: a marca multissensorial. trad. Beatriz Affonso Neves. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- MEIRA, Paulo Ricardo; **Qué es lo que ve en una marca?** Escuela de Administración de Negócios de Educación Superior. Universidad del Cono Sur de Las Americas. 2011. Disponível em: <<http://www.edan.edu.py/articulos-interna.php?id=15>>. Acesso em: 14 mar. 2014.
- RUÃO, Teresa, **Marcas e Identidades**: Guia de concepção e gestão das marcas comerciais. Prior Velho: Campo de Letras, 2006.
- SARTAIN, Libby; SCHUMMAN, Mark. **Brand from the inside**. Chicago: John Wiley & Sons, 2006.
- TAVARES, Mauro Calixta. **A força da marca**: Como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Harbra, 1998.
- WATSON, Towers. **Capitalizando com a Comunicação Eficaz**. São Paulo: 2011. Disponível em: <<http://www.towerswatson.com/pt-BR/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2011/03/Retorno-do-Investimento-ROI-em-Comunicacao-Capitalizano-com-a-Comunicacao-Eficaz>> Acesso em: 2 jun. 2014.
- ZYWICA, Jolene; DANOWSKI, James. **The faces of Facebookers**: Investigating social enhancement and social compensation hypotheses; procedding facebook tm and offline popularity from sociability and self-esteem, and mapping the meanings of popularity with semantic networks. Journal of Computer – Medicated Communication. 14(1), 1-14. Disponível em: <<http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>>. Acesso em 8 abr. 2015.