

O Endomarketing como pré-requisito para o sucesso das ações de Marketing e Comunicação Organizacional: um estudo de caso da empresa Odebrecht Ambiental - Macaé/RJ 1

Débora Brandão Trindade (FSMA/RJ)²

Andreia de V. Gorito (FSMA/RJ)³

Resumo

Este trabalho tem como objetivo abordar a utilização do Endomarketing como importante ferramenta do Marketing Holístico e da Comunicação Organizacional. Pretendemos analisar como a correta aplicação desta ferramenta pode representar vantagens competitivas para as organizações, mediante a manutenção de funcionários mais informados e motivados a prestar seus serviços. Sabemos que o público interno constitui mais que um primeiro mercado para as empresas e, por este motivo, é de suma importância para o sucesso das ações de Marketing. Para testar nossas hipóteses, utilizaremos aqui um estudo de caso sobre a empresa Odebrecht Ambiental – Macaé, no Rio de Janeiro.

Palavras-chave: Marketing; Endomarketing; Comunicação Organizacional; Odebrecht

1. Introdução

Este trabalho visa analisar se ações de endomarketing, ou marketing interno, realizadas pelas empresas são reconhecidas pelos funcionários e capazes de torná-los mais participativos, motivados e conhecedores dos programas de comunicação institucional. Também procuraremos discutir aqui como as empresas utilizam estas ferramentas de endomarketing, dentro da perspectiva do chamado marketing holístico ou total.

Também procuraremos verificar, mediante o estudo de caso sobre a empresa Odebrecht Ambiental de Macaé, se as empresas que adotam as estratégias de endomarketing apresentam resultados superiores ou não, em relação à satisfação de suas equipes e ao fluxo da comunicação interna. A Odebrecht Ambiental é uma grande empresa nacional do grupo Odebrecht e está inserida em 170 municípios brasileiros. Atualmente, a companhia está implantando, junto com a Prefeitura de Macaé, cidade localizada no norte do Estado do Rio de Janeiro, um sistema de esgotamento sanitário. Para isso, conta com 91

¹ Trabalho apresentado ao IJ 3- Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Rio de Janeiro, RJ – 4 a 7/9/2015.

² Débora Brandão Trindade é graduada em Publicidade e Propaganda e aluna do curso de Jornalismo da FSMA/Macaé-RJ.

³ Andréia Gorito (orientadora) é jornalista, mestre em Comunicação pela UERJ, especialista em Marketing pela UFF, professora e coordenadora dos cursos de Jornalismo e Publicidade da Faculdade Salesiana de Macaé (FSMA).

funcionários, onde boa parte trabalha nas ruas, fiscalizando obras e monitorando o esgoto tratado.

O método de estudo de caso é descritivo e qualitativo, permitindo interpretações por parte dos pesquisadores. Fizemos incursões pela empresa, conversamos com os gestores da área de Comunicação & Marketing e coletamos dados junto aos funcionários para embasar nossas considerações. A coleta de dados quantitativos, mediante aplicação de questionários, no entanto, nos ajudou a comprovar estatisticamente algumas observações. Recorreremos neste artigo à revisão bibliográfica de autores que se concentraram em pesquisar o tema, como Saul Faingaus Bekin, Christian Grönroos, entre outros.

2. O conceito de endomarketing ou marketing interno

Em 1970 o conceito de endomarketing chegou ao Brasil pelas mãos dos professores Saul Faingaus Bekin e E. Beirót. Bekin começou a implantar esse método quando trabalhava na empresa Johnson & Johnson. Porém, o conceito firmou-se efetivamente no país na década de 1990. O termo é usado e praticado como sinônimo de marketing interno. (BEKIN, 2004, p. 1).

Acredita-se que endomarketing nasceu pela “redescoberta dos recursos humanos como recursos raros e estratégicos para a empresa, e a valorização do marketing de serviços como elemento essencial para o desempenho da organização”. (OLIVEIRA; NUNES e FELIZOLA, 2010).

Para dar o melhor de si, é preciso que o empregado, agora chamado colaborador, esteja inserido num contexto mais amplo. Se esse fato acontecer, é mais fácil que o marketing tradicional, com visão para o cliente, aconteça. (CARVALHO, 2014).

Assim como o marketing, o endomarketing surge da necessidade de satisfazer o cliente, porém o interno. Surgiu também para “...administrar problemas quando as empresas planejam e lançam novos bens, serviços ou campanhas de marketing sem preparar adequadamente seus funcionários”. (GRÖNROOS, 2003, p. 414).

O marketing “para dentro” não consiste apenas em vender o produto para seus funcionários, mas também mostrar aos integrantes tudo aquilo que a empresa quer mostrar ao mercado. Os funcionários devem conhecer a fundo sobre o produto que estará nas prateleiras, antes que eles saibam pelos meios de comunicação de massa. (BRUM, 2003, p. 49).

O endomarketing tem como objetivo, segundo Bekin (2004, p. 1):

Facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado. (BEKIN 2004, p. 1).

Esse conceito enfatiza que para uma empresa os funcionários devem representar os primeiros clientes. “Sua finalidade é promover entre funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente ou, dependendo do caso, o consumidor”. Kotler, Kartajaya e Sertiawan (2010) corroboram com a ideia. Os autores falam da importância de implantar os valores em seus integrantes:

Os valores de permissão para jogar, são os padrões básicos de conduta que os empregados devem ter quando ingressam na empresa. Os valores de aspiração são aqueles que a empresa não tem mais que a gestão espera alcançar. Os valores acidentais são adquiridos como resultado de características de personalidade comuns dos empregados. Os valores essenciais constituem a verdadeira cultura corporativa que norteia as atitudes dos empregados. (KOTLER, KARTAJAYA & SERTIAWAN, 2010, p.81).

Grönroos (2003, p. 404), em suas teorias sobre o marketing de serviços, concorda e acrescenta que endomarketing traz como pensamento construir um ótimo relacionamento interno na organização. O público interno precisa reconhecer que a empresa investe e motiva os funcionários. Para o autor, o endomarketing trouxe três aspectos para os recursos humanos de uma empresa, um deles é:

Uma ênfase sobre a necessidade de considerar pessoas, funções e departamentos internos à empresa como clientes internos para os quais devem ser prestados serviços orientados para clientes da mesma forma que são prestados para os clientes externos. (GRONROOS, 2003, p. 405).

Bekin (2004, p. 10) ainda nos conta que “as mudanças significativas são geradas pela necessidade, por uma nova fase histórica. Esse é o cenário em que ações de endomarketing surgiram, como uma necessidade inevitável, uma estratégia vital para a competição”.

Tavares (2010, p. 47) acrescenta ainda que o endomarketing deve identificar os desejos do funcionário e de alguma forma realizá-lo, pois o público interno é a conexão com o ambiente externo da mesma. Sendo assim, conforme Tavares (2010, p. 20) “quando

o público interno desempenha suas funções da melhor forma possível, gerando, assim, produtos e serviços de maior qualidade, é obvio que o emocional desses funcionários está sendo trabalhado de forma planejada e organizada”.

Bordin (2004, p. 15), afirma que o funcionário é o patrimônio maior da empresa. "Este deve ser o primeiro público a ser conquistado pela empresa. Os funcionários devem ser os primeiros a ter uma boa imagem da empresa onde trabalham, pois somente assim acreditarão que vale a pena dar o "sangue" pela organização".

Assim, as estratégias de Marketing e Comunicação precisam estar atreladas. A comunicação organizacional é o processo de informar os funcionários sobre negócios da empresa. Quanto mais informações o funcionário obtiver, mais motivado ele estará para colaborar com a empresa. É importante para a empresa que os departamentos de marketing e comunicação organizacional andem juntos, pois um complementa o outro no gerenciamento de comunicações e atitudes. Conforme Tavares (2010), o endomarketing é importante para a comunicação organizacional, pois:

Tendo em vista que ele abrange a comunicação interna, que é o princípio das estratégias organizacionais, ele poderá implicar em uma melhor comunicação de marketing e comunicação institucional para diferentes públicos e objetivo das mesmas. E, obviamente, resultando em melhores negócios: produtos e serviços da organização. Tavares (2010, p. 48)

Ainda de acordo com Tavares (2010, p. 49), “um dos papéis do endomarketing é melhorar o fluxo de comunicação entre funcionários, setores e organização em geral. Além disso, ajuda a nivelar a comunicação entre os mesmos”.

3. Estudo de Caso: Odebrecht Ambiental – Macaé /RJ.

Criada em 2008 com a missão de promover saúde pública e a preservação do meio ambiente, a Odebrecht Ambiental, empresa do grupo Odebrecht, tem três segmentos: água e esgoto; operações industriais e resíduos. A empresa desenvolve soluções para a preservação de recursos naturais e melhoria na qualidade de vida das pessoas. Ela atua por meio de parcerias com empresas públicas e privadas em cerca de 170 municípios brasileiros. Em Macaé, a empresa só opera na área de esgoto e conta com quatro bases: a Estação de Tratamento de Esgoto (ETE) Mutum, que tem dois tanques com capacidade para tratar 40 l/s e atende cerca de 10 mil pessoas, a ETE Centro, que está sendo construída para tratar 300 l/s de esgoto até 2017 e atender 23 bairros, o escritório principal, localizado no Centro,

e a Loja de Atendimento ao Cliente. Ao todo são 91 integrantes, divididos em setores como: administração, atendimento, comercial, comunicação, diretoria, engenharia, financeiro, investimento, obras, operação e manutenção, pessoas e organização, sustentabilidade, tecnologia e processos e tratamento.

3.1 Algumas ações de endomarketing da Odebrecht Ambiental Macaé

A Odebrecht Ambiental de Macaé realiza quinzenalmente encontros de integrantes. O objetivo, segundo a Coordenadoria de Comunicação da empresa, é fazer com que os funcionários estejam sempre atualizados sobre os acontecimentos da empresa, o que é positivo, como sugere Brum (1994):

É extremamente desagradável, para qualquer pessoa, saber de um fato ocorrido relacionado à empresa na qual trabalha através do público externo ou através de um meio de comunicação de massa. Por isso a importância de se apresentarem as novidades primeiro ao público interno e depois ao externo. (BRUM, 1994, p. 107).

A empresa também investe em eventos internos como ação de endomarketing. Durante a Copa do Mundo de 2014, por exemplo, foi realizada uma festa para os funcionários e seus familiares. Já no Dia da Árvore, 21 de setembro, a unidade de Macaé costuma reunir seus funcionários com as famílias para realizarem o plantio de árvores.

Ações na área da saúde fazem parte do plano de endomarketing. A ginástica laboral acontece duas vezes por semana, por 30 minutos, dentro da empresa. A empresa diagnosticou em 2014 que grande parte dos integrantes tinha pressão arterial ou colesterol alterados e criou o projeto "Medidinha Certa", no qual o funcionário que perde mais peso ganha um bônus.

Ao perceber que gastava aproximadamente oito mil copos descartáveis para os cerca de 100 funcionários, a empresa também passou a investir em campanhas internas voltadas para a sustentabilidade. Para reduzir esse número de copos, cada funcionário recebeu uma garrafinha de plástico personalizada.

Os informativos impressos e digitais, a TV corporativa, os jornais murais e o site da corporação dão visibilidade a estas ações e outras ações. Na plataforma digital, o funcionário tem acesso às informações sobre salário, tempo de casa, número de faltas e férias. Estas informações nos instigaram a investigar como os funcionários percebem e reagem às ações de endomarketing da empresa.

3.2. Coleta, análise e mensuração de dados

Nossa pesquisa foi iniciada por meio de uma visita às instalações da empresa, mediante apoio da Coordenadoria de Marketing & Comunicação. Nosso intuito era conhecer e verificar a atuação do setor de Endomarketing dentro da organização. Numa segunda etapa, foi realizada a distribuição de questionários com perguntas abertas e fechadas aos colaboradores. Os questionários foram aplicados nas unidades da empresa em Macaé. Os setores selecionados e avaliados foram administração, atendimento, comercial, comunicação, diretoria, engenharia, financeiro, investimento, pessoas e organização, sustentabilidade e tecnologia. Foram entregues 28 questionários no período de 07 de outubro de 2014, destes, 25 voltaram para ser analisados. Dos questionários devolvidos foram mapeados no período de 26 de outubro.

O questionário consistiu de onze perguntas fechadas e duas abertas, que foram respondidas longe do investigador e de natureza impessoal, podendo o entrevistado colocar sua opinião. O procedimento de entrega dos questionários foi feito pelo próprio investigador. Yin (2001, p. 89), afirma que "um estudo de caso pode requerer entrevistar 20 pessoas, de uma maneira espontânea, como parte da coleta de dados". Segundo Ludke e André (apud VENTURA, 2007, p. 384), o estudo de caso deve ser simples, específico e ter seu interesse próprio. É perceptível que o caso pode ser identificado na amostra e é relevante para o quadro referencial, pois vai de acordo com o tema e do plano de análise dos dados coletados. Para análise e tabulação dos questionários aplicados, foi optado pelo Google Docs. Segue abaixo os resultados dos relatórios da pesquisa dos questionários analisados. A qualidade da análise está embasada em todas as evidências coletadas.

Pergunta 1:

Dados demográficos e socioeconômicos (sexo, faixa etária, escolaridade e estado civil).

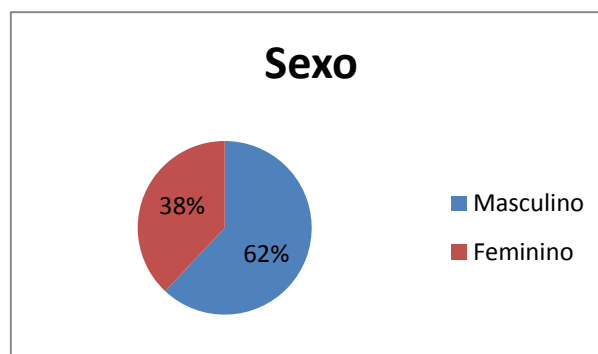


Gráfico 01 – Sexos dos funcionários da Odebrecht Ambiental.

62% dos integrantes do escritório são do sexo masculino e 38% são do sexo feminino. Essa porcentagem está de acordo com a estatística do site da própria organização, que diz que 13,7% dos colaboradores são mulheres e 86,3% são homens. (Online, 2014).

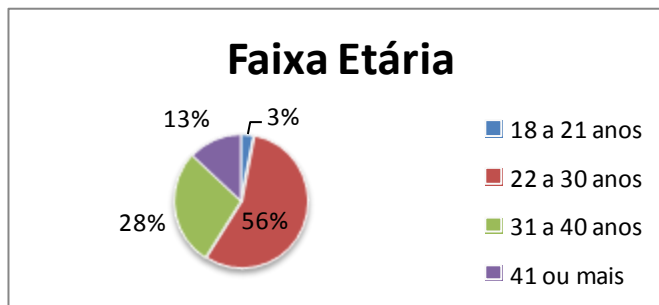


Gráfico 02 – Faixa Etária

Percebe-se pelo gráfico 02 que a faixa etária idade que predomina nos setores é de 22 anos a 30 anos, com 56%. A faixa etária de 31 a 40 anos é de 28% e a de 41 anos ou mais é de 13%. A minoria é formada por pessoas de 18 a 21 anos, com 3%.

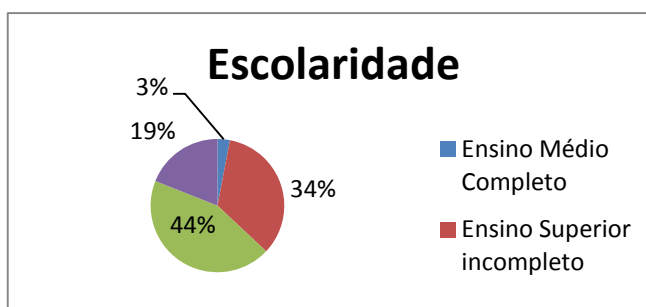


Gráfico 03 – Escolaridade

A maioria dos integrantes da empresa tem ensino superior completo, com 44%. Os funcionários com ensino superior incompleto representam 34%. Esse dado pode ser atribuído aos estagiários que a empresa adquire. Os funcionários que tem pós-graduação representam 19%.

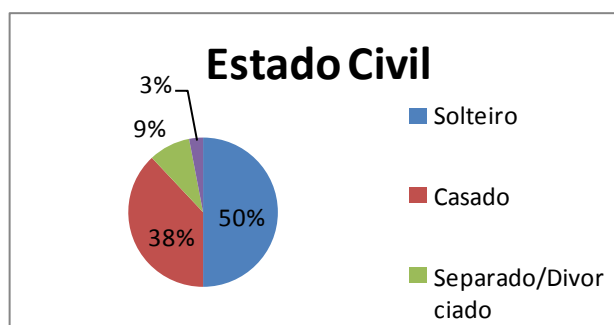


Gráfico 04 – Estado Civil

Metade das pessoas que trabalham no escritório é solteira. Já os casados tem a porcentagem de 38%. Separados ou divorciados representam 9% e viúvos, 3% , conforme o gráfico 04.

Pergunta 2:

Qual o seu nível de satisfação e motivação em relação às atividades que desempenha a empresa?

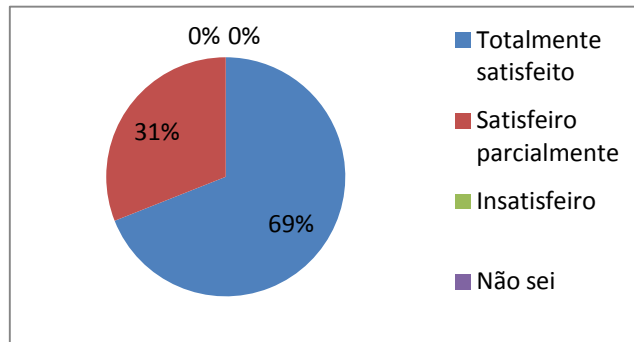


Gráfico 05 – Nível de satisfação e motivação organizacional

O gráfico 05 demonstra que a maioria das pessoas, 69%, está plenamente satisfeitas em relação ao seu trabalho. Acreditamos que isso se deve ao investimento que a empresa faz em ações motivacionais. Com isso, torna os funcionários mais dispostos a exercer suas funções. Cerca de 30% afirmam que estão parcialmente satisfeitas.

Pergunta 3:

A comunicação da empresa voltada para os funcionários é clara e objetiva?

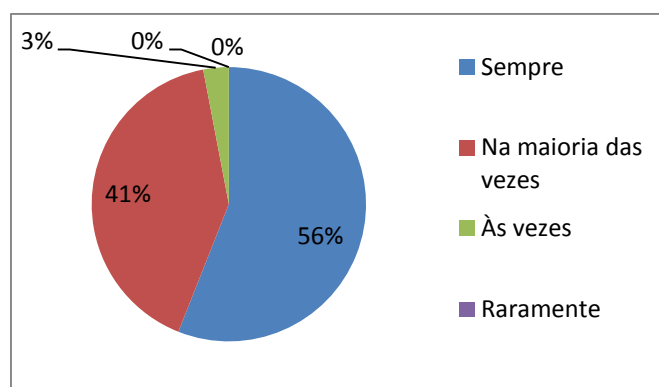


Gráfico 06 – Análise da comunicação da empresa.

De acordo com o gráfico 06, 56% dos funcionários acreditam que a comunicação da empresa é sempre clara e objetiva e 41% afirmaram que a comunicação é eficaz na maioria

das vezes, o que demonstra que 97% aprovam a função que as áreas de comunicação e marketing desenvolvem na organização. Apenas 3% responderam às vezes.

Pergunta 4:

A forma como é feita o marketing interno da empresa vem estimulando um maior profissionalismo e formação dos colaboradores?

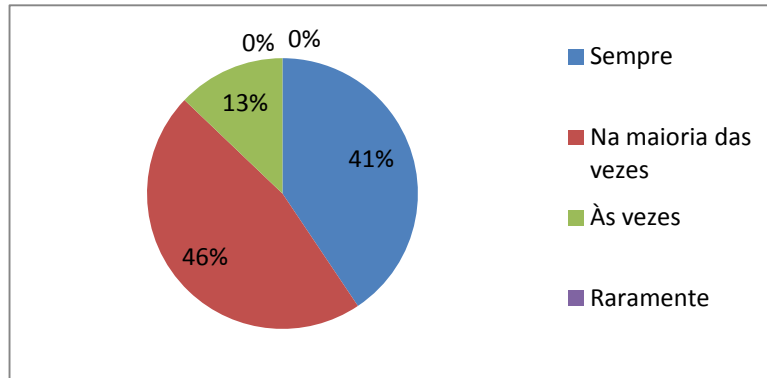


Gráfico 07 – Avaliação do Marketing interno.

Conforme o gráfico 07, 41% dos entrevistados consideram que a forma como o marketing interno é feito ajuda no estímulo ao trabalho, pois se o funcionário trabalha sem motivação, a atividade não é feita da mesma forma. 46% reafirmam que na maioria das vezes isso acontece. Isso nos leva a crer que os investimentos realizados pela empresa para satisfação dos funcionários têm obtido resultados positivos. Apenas 13% apontam às vezes.

Pergunta 5:

Você conhece as ações de marketing interno que estão sendo desenvolvidas pela empresa?

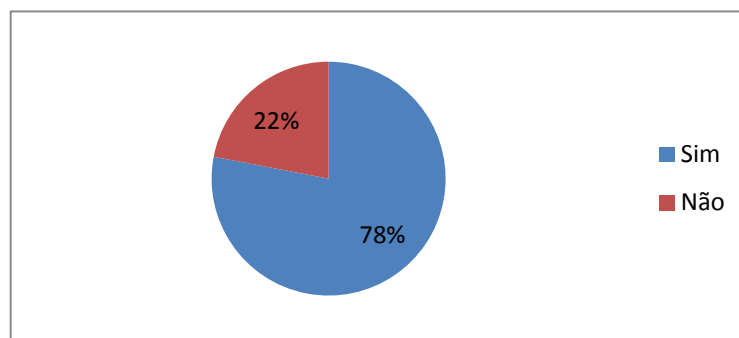


Gráfico 08 – Conhecimento de ações de marketing interno.

De acordo com o questionário aplicado, 78% dos entrevistados admitem conhecer as ações de marketing interno. Isso ajuda a manter os funcionários mais interessados sobre as informações da mesma. Já 22% acham que não conhecem, como mostra no gráfico 08.

Pergunta 6:

Você tem acesso aos meios de comunicação que a empresa desenvolve?

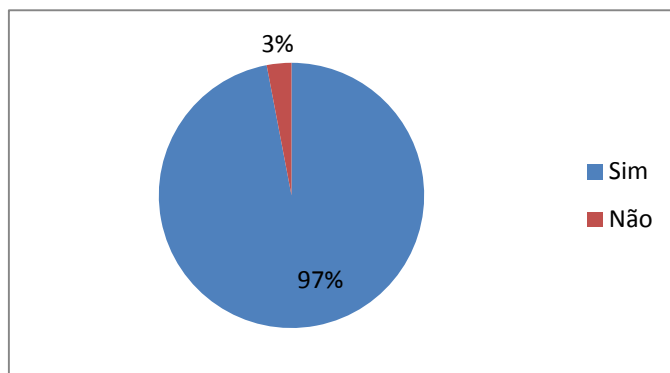


Gráfico 09 – Acesso aos meios de comunicação.

Conforme o gráfico 09, apenas 3% dos funcionários afirmaram que não têm acesso aos meios de comunicação que a empresa desenvolve. Já 97% dos funcionários disseram ter acesso às informações da empresa. A estatística esmagadora de quase 100 por cento nos intriga. Talvez o resultado se deva ao baixo número de funcionários em Macaé, e consequentemente, ao pequeno número de questionários respondidos. Entretanto, considerando o total de funcionários da unidade, acredita-se que a amostragem permanece correta.

Pergunta 7:

Por qual meio você tem mais informações sobre a empresa?

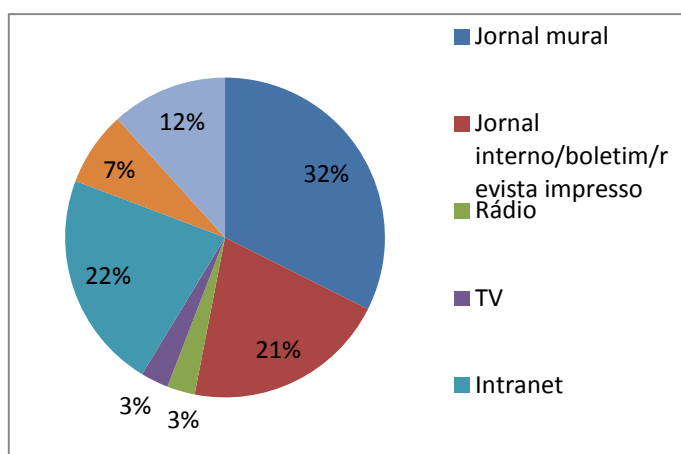


Gráfico 10 – Meios de comunicação

Cerca de 30% dos entrevistados ressaltaram o jornal mural como o meio que tem mais informações. Vale ressaltar que o jornal mural é uma ferramenta barata e fácil de ser utilizada pelas empresas. Com 21%, a mídia impressa (jornal interno/boletim/revista) é

apontada como principal meio de acesso às informações. A intranet aparece com 22%. Com a intranet a troca de informações é instantânea, já que todos os departamentos estão ligados em uma rede. A campanha publicitária indoor ou externa assume com 12%. As redes somam 7%. Os demais meios têm a porcentagem de 3% (Gráfico 10).

Pergunta 8:

O investimento da Odebrecht em ações de marketing interno é:

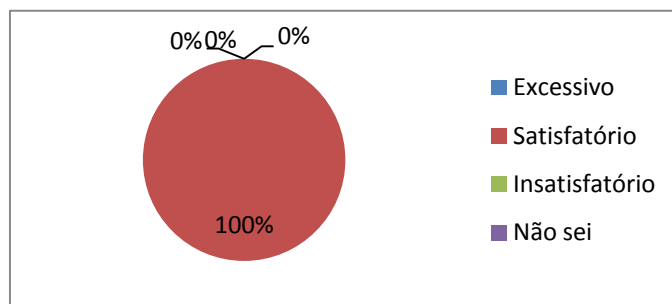


Gráfico 11 – Investimento de Marketing corporativo.

Do total de entrevistados, todos afirmaram que o investimento do marketing interno é satisfatório (Gráfico 11). Esse dado pode representar a preocupação dos colaboradores em não receberem excesso de informações.

Pergunta 9:

Quais as ações de marketing interno mais interessam a você?

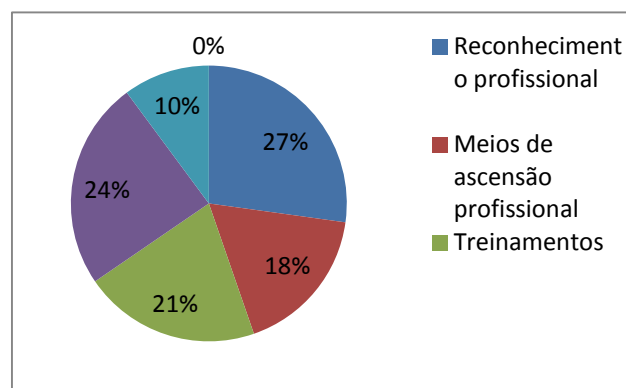


Gráfico 12 – Melhores interesses das ações de marketing interno.

As ações de reconhecimento profissional representam 27% do interesse dos colaboradores, seguidas das ações motivacionais, com 24%. As ações que possibilitam meio de ascensão profissional ficam com 18% e os treinamentos, com 21%. Os programas de benefício atingem 10%. Compreendemos que as campanhas de incentivo para que os

funcionários se orgulhem de trabalhar na empresa não são tão visíveis quanto as outras (Gráfico 12).

Pergunta 10:

Quais as ações de marketing interno menos interessam você?

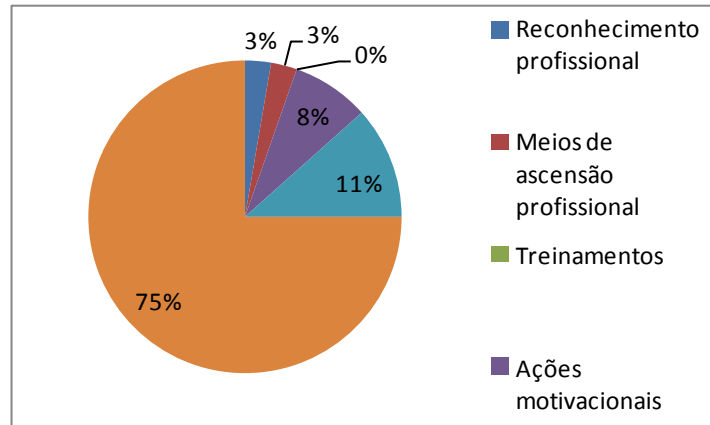


Gráfico 13 – Piores interesses das ações de marketing interno.

O status social é o que menos interessa para o funcionário, com 75%. As ações motivacionais representam 8% e os programas de benefícios ficam com 11%, os demais com 3%, conforme mostrado no gráfico 13.

Pergunta 11:

Com qual frequência você adere às ações de marketing interno?

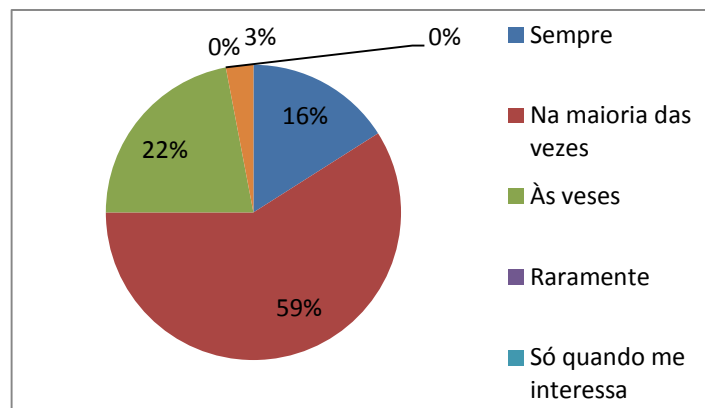


Gráfico 14 – Frequência das ações de marketing.

Como podemos observar, 16% afirmam que sempre aderem. Com 59% dos entrevistados aderem na maioria das vezes às ações de marketing interno. Já 22% assinalaram que só aderem às vezes, ou seja, a empresa ainda precisa fidelizar seus empregados. Apenas 3% dos funcionários disseram nunca aderir às ações. (Gráfico 14).

Pergunta 12:

Qual o slogan da Odebrecht Ambiental?

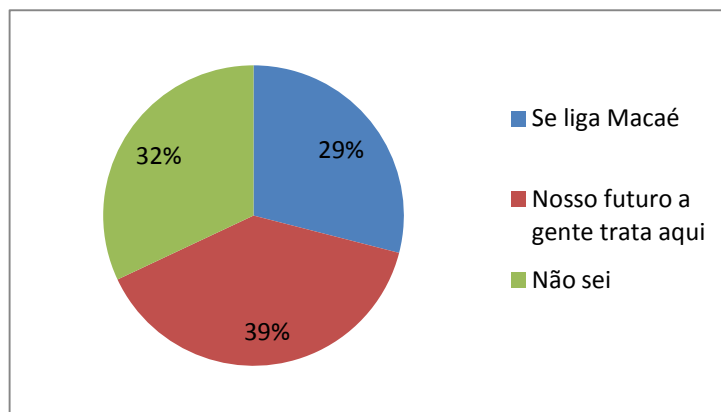


Gráfico 15 – Conhecimento do Slogan da Odebrecht Ambiental.

A pergunta aberta foi tabulada e notou-se que muitas pessoas confundem campanhas internas com o slogan institucional. O atual slogan é "Nosso futuro a gente trata aqui", citado corretamente por 39% dos entrevistados. A campanha "Se liga Macaé", criada para conscientizar as pessoas sobre a economia de água e despejo de esgoto, foi citada por 29%. 32% dos funcionários não souberam responder ou afirmaram desconhecer o slogan, como mostrado no gráfico 15. Esse número é considerável elevado. O que pode ser feito é uma campanha interna para atingir seus integrantes e divulgar o slogan da Odebrecht Ambiental - Macaé.

Pergunta 13:

Qual a ação de marketing que mais marcou você? Por quê?

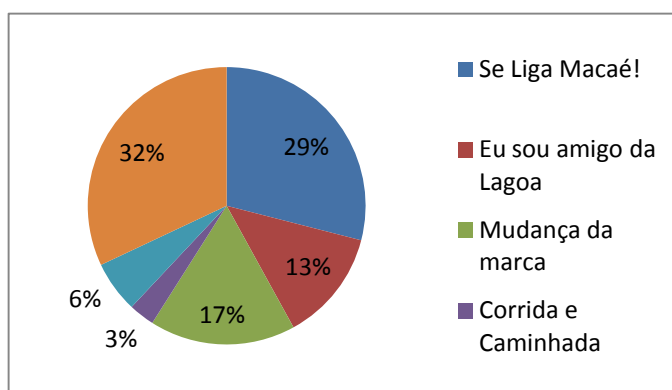


Gráfico 16 – Ações de marketing interno que mais marcaram os integrantes.

A pergunta do gráfico 16 também foi aberta. Cerca de 30% dos integrantes não responderam. Esse número é alto, em relação a tantas ações que a Odebrecht Ambiental promove. Já 29% responderam que gostaram mais da campanha "Se Liga Macaé", em

seguida, com 13%, apareceu a ação "Eu sou amigo da Lagoa", que visou juntar os integrantes e suas famílias aos moradores dos bairros Mirante da Lagoa, Praia do Pecado, entre outros bairros que ficam perto da Lagoa de Imboassica.

Uma entrevistada afirma que ação foi importante pelo fato de promover a conscientização sobre a preservação da lagoa e que ressaltou que foi um dia de confraternização com os colegas de trabalho. Outros 17% responderam que a mudança da marca foi a ação que mais os marcou. Um dos integrantes citou que a virada da marca foi intensa, organizada e teve um grande impacto entre os integrantes. Já 6% disseram que a campanha Outubro Rosa, que convidou os integrantes a vestirem rosa no mês de outubro em virtude da redução do número de câncer de mama foi significativa. Apenas 3% responderam que a corrida promovida para a melhor saúde dos funcionários foi a melhor ação.

4. Considerações finais

Chegamos ao final deste artigo convencidos de que a busca pela fidelização e comprometimento dos funcionários de uma organização pode se dar através da utilização correta das ferramentas de endomarketing, por meio de treinamentos, ações motivacionais, bônus, benefícios, valorização, entre outras.

Com a ajuda do marketing interno, o funcionário, mais informado e integrado às ações, tem a iniciativa de resolver problemas e gerar atitudes criativas. Isso tudo satisfaz não só o integrante e a empresa, mas apresenta reflexos no mercado.

Mediante o estudo de caso apresentado, procuramos demonstrar que as ações do marketing interno da Odebrecht Ambiental estão surtindo efeito. Os funcionários demonstraram que estão satisfeitos e motivados dentro da empresa e que o resultado do esforço do setor de comunicação é positivo.

A quantidade de questionários aplicados foi determinante para um resultado específico. Percebe-se que, embora a maioria desconheça o slogan da empresa, o que deve ser trabalho mais efetivamente, os funcionários conhecem e aprovam os programas de marketing interno e comunicação interna desenvolvidos pela organização.

Entendemos que o endomarketing é uma área recente e jovem, porém o intuito deste trabalho, além de rever conceitos e técnicas, é promover o debate sobre o tema. Em

trabalhos futuros temos a intenção de aprofundarmos outras questões, que por escolha ou contratempos possam ter sido tratadas de forma mais superficial nesta pesquisa.

5. Referências bibliográficas

BAHIA, Benito Juarez. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pentrice Hall, 2004.

BORDIN, Sady. **Marketing empresarial - 100 dicas para valorizar a imagem de sua empresa**. Rio de Janeiro: Record, 2004.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing**. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.

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

KOTLER, Philip & KELLER, Kelvin L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2012.

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

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

OLIVEIRA, S. R. G. **Cinco décadas de Marketing**. GV Executivo, v. 3, nº 3, p. 37-43, ago.- out. 2004.

TAVARES, Maurício. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Cláudia Santos de; NUNES, Roseli Pereira; FELIZOLA, Matheus Pereira Matos. **A discussão do conceito de endomarketing e a sua aplicabilidade na esfera da comunicação organizacional**. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/nordeste2010/resumos/R23-0881-1.pdf>>. Acesso em: 15 novembro. 2014.

VENTURA, Magda Maria. **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa**. Disponível em: <unisc.br/portal/upload/com_arquivo/o_estudo_de_caso_como_modalidade_de_pesquisa.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2014.

SITE DA ODEBRECHT AMBIENTAL MACAÉ. Disponível em: <<http://www.odebrechtambiental.com/maca/>>. Acesso em: 30 outubro. 2014.