

**ENDOMARKETING, FERRAMENTA QUE ESTIMULA PRODUÇÃO E  
MOTIVAÇÃO: ESTUDO DE CASO****ENDOMARKETING, TOOL THAT ENCOURAGES PRODUCTION AND  
MOTIVATION: CASE STUDY**

Nilton Cesar Pasquini

**RESUMO:** Reter colaboradores é atualmente um dos maiores desafios das organizações, uma vez que máquina é de fácil acesso, não sendo mais um fator diferencial, mas quem vai manuseá-la e zelar pela qualidade, este sim é o diferencial. Por mais que padronize e faz uso de ferramentas de qualidade sempre será necessário alguém comprometido para obter o sucesso. O trabalho tem o objetivo de implantar o endomarketing e com isso proporcionar ganho colaborador/organização. Esta ferramenta proporcionou uma gama de melhorias na produtividade, como nos colaboradores.

**Palavras-chave:** Clima organizacional, motivação, produção.

**ABSTRACT:** Retaining employees is currently one of the biggest challenges of organizations, since the machine is easily accessible, no longer a distinguishing factor, but who will handle it and ensure the quality, but this is the differential. As much as standardize and make use of quality tools will always need someone committed for success. The work aims to deploy internal marketing and thus provide employee / organization gain. This tool has provided a range of improvements in productivity as the reviewers.

**Keywords:** Organizational climate, Endomarketing, motivation, production.

## **1 INTRODUÇÃO**

Atualmente as organizações têm dificuldade em manter seus bons colaboradores, principalmente empresas têxteis, desinente do salário e benefícios que não assemelha a de uma metalúrgica (PASQUINI, 2012). Este tipo de organização necessita oferecer uma atenção especial ao comprometimento empresa/colaborador como colaborador/empresa (PASQUINI, 2013).

Para Matos (2009) no mercado brasileiro há empresas com 50 anos de existência onde seu colaborador mais velho de empresa tem apenas 8 anos de casa, é uma empresa sem transferência e retenção de conhecimento, não há uma curva de aprendizagem. Curva de aprendizagem é uma ferramenta que monitora o desempenho homem/máquina em uma nova tarefa, fornecendo dados para formulação de custos e ajuda no sucesso do projeto. Para esse bem comum as pessoas não podem ser consideradas pelos gestores como extensões das máquinas. As pessoas produzem mais quando motivadas por uma causa, quando estimuladas e principalmente ouvidas, consideradas e respeitadas pela organização. Para ajudar atingir este propósito existe a ferramenta comunicação interna, conhecida também como endomarketing (PASQUINI, 2014).

### **Comunicação interna**

No ambiente corporativo da atualidade, a comunicação eficaz tornou-se exigência fundamental. Isto porque, para que as organizações sejam competitivas no mercado onde atuam, dependem em grande parte, deste fenômeno que permeia as relações interpessoais (ARNOLD, SILVA, 2013). Para Le Gall (2008), o aperfeiçoamento da comunicação interna deve ser anterior a qualquer política que se estabeleça para o funcionamento dos diversos setores, porque ela é inerente à vida coletiva.

Na visão de Kunsch (2003) a comunicação interna é um setor planejado, com meta totalmente definidas, com o intuito de viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus colaboradores. Torquato (1992) complementa afirmando que a missão básica da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo,

propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e seu crescimento.

Esta comunicação interna foi aperfeiçoada e criada o endomarketing. O endomarketing bem elaborado e com um bom plano de ação produz conhecimento que consecutivamente gera ação possibilitando valorização e reconhecimento do colaborador retendo-o na organização.

### **1.1 Endomarketing**

O prefixo *endo* significa “para dentro”, difundindo a filosofia de “realizações dentro da organização”. O marketing são atividades de planejamento, realização, concepção de idéias que cerne o desejo dos clientes, neste caso o cliente é o funcionário, ou melhor, o colaborador. Endomarketing é uma ferramenta administrativa que auxilia na gestão de pessoas: motivação, saúde ocupacional; como na qualidade: de produtos e de máquinas.

O endomarketing consiste em ações voltadas para o público interno da empresa, a fim de promover entre os colaboradores e os departamentos, valores para atender os clientes, fazendo com que os funcionários fiquem comprometidos com os objetivos da empresa (BEKIN, 2004). Cardoso (2003) cita o endomarketing como fator relevante para implantação e consolidação da gestão da qualidade e produtividade.

O endomarketing é uma nova filosofia de comunicação interna, onde melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas para com o sistema é que podemos perceber a importância das ações de endomarketing como fator decisivo para manter a harmonia, a transparência, o comprometimento o bem estar dos colaboradores, e quando bem gerenciados (RODRIGUES et al., 2012).

Segundo Ponce (1998), o endomarketing pode ter os seguintes objetivos: estimular a participação de todos os colaboradores da organização; melhorar atitudes e comportamentos dos colaboradores com relação ao emprego; identificar necessidades e desejos dos colaboradores e desenvolver produtos para satisfazê-los; atrair, desenvolver e reter talentos; estabelecer canais de comunicação entre as pessoas da organização; assegurar que todos

os colaboradores tenham as devidas informações; criar e promover ideias nas organizações; vencer resistências internas às mudanças; resolver problemas de desmotivação; e estimular em todos a aceitação da missão e visão dos objetivos, das estratégias e táticas do negócio.

Para Limongi-França (2009), uma das principais preocupações do administrador consiste em descobrir novas formas de promover a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho com o intuito de integrar os trabalhadores aos objetivos organizacionais. Segundo Camelo e Vidal (2006), não devem estar focados somente na melhoria incremental por meio de ações pontuais e esporádicas, mas também na criação de um ambiente de crescimento individual que favoreça o desempenho coletivo na busca do aprendizado organizacional contínuo.

Brum (2010) considera que o objetivo do endomarketing é proporcionar uma consciência empresarial alinhada com a visão, a missão, os valores, os princípios e os procedimentos, dentro de um clima organizacional positivo. Mas, principalmente, visa transformar o colaborador em facilitador, de modo que consiga consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado.

Costa (2010) deixa claro que a motivação dos colaboradores precisa ser estimulada pela empresa e complementa que o endomarketing tem como objetivo promover a motivação dos colaboradores com seu trabalho e garantir que este público interno tenha compromisso com os objetivos da organização.

Para Paixão (2014), o marketing Interno envolve esforços para desenvolver na organização uma visão e um vocabulário compartilhado por todos e que torne o trabalho mais eficiente e, portanto, prazeroso. Sua tarefa é desenvolver e consolidar uma cultura empresarial. O endomarketing engloba processos que dependem de uma sustentação motivacional e do comprometimento dos funcionários com a organização e suas funções e ainda a priorização, pela administração, do desenvolvimento de uma força de trabalho forte e competitiva engajada na criação e manutenção de um bom ambiente de trabalho para seus recursos humanos. Colaboradores devem ser encarados como um dos mais preciosos ativos de uma empresa, devendo essa colaborar em seu desenvolvimento pessoal e profissional, através de treinamentos, incentivos, oportunidades, promoções, salários justos e respeito à liberdade de iniciativa individual.

O trabalho tem o objetivo de implantar o endomarketing e com isso proporcionar ganho colaborador/organização.

## 2 MÉTODOS

O trabalho é caracterizado como estudo de caso, onde a metodologia começou a ser divulgada na organização no mês de novembro de 2013, neste mesmo mês, ocorreu reunião para definir um grupo composto por 6 integrantes, sendo: 1 gerente, 3 supervisores, 1 mecânico e 1 operador de máquina. Este grupo tinha a função de implantar, divulgar, treinar, palestrar, auditar e padronizar. Os trabalhos começaram em janeiro de 2014.

Yin (1989) se refere ao estudo de caso como uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente, é onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. A abordagem do Estudo de Caso oferece significativas oportunidades para a pesquisa, pois pode possibilitar o estudo de inúmeros problemas de Administração de difícil abordagem por outros métodos, além da possibilidade de fazer uma análise reflexiva dos dados extraídos através das entrevistas. Esta é a estratégia mais usual nas pesquisas do campo das ciências sociais e é a mais indicada para pesquisas que se orientam por perguntas do tipo como ou por que, para situações nas quais o pesquisador tem pouco controle sobre o comportamento dos eventos e para pesquisas focalizadas em eventos contemporâneos (YIN, 1994).

Para se começar um programa de implantação do endomarketing, é necessário a realização de uma avaliação interna dos pontos fortes e fracos da organização no âmbito interno e sua cultura organizacional, para assim obter um diagnóstico do que precisa ser modificado e desta forma garantir êxito no programa de endomarketing implantado na empresa (MARINS,2010), objetivando o relatado foi realizado uma pesquisa de clima.

Foi utilizado a metodologia de cronoanálise, que segundo Swann *apud* Almeida (2009) é uma técnica de medição dos tempos e taxas para um trabalho específico realizado sob certas condições, com o objetivo de obter tempo necessário para realizar o trabalho em um nível de especificação definido.

### 3 RESULTADOS

Na figura 1, é possível observar 11 pontos fracos e 7 pontos fortes diagnosticado na organização. Onde consta alto índice de *turnover*, pois os colaboradores não se identificam com a empresa e falam mal da organização, caracterizando o problema devido a fenômenos internos.

Figura 1. Pontos fracos e fortes

Pontos fracos	Pontos fortes
Alto índice de <i>turnover</i>	Interesse de mudança por parte da diretoria.
Falta de gestão de tempo	Marca conhecida
Brigas e conflitos de egos	Sistema de TI adequado
Equipe despreparada	RH competente
Equipe desmotivada	Logística eficiente
Falha na comunicação	Equipe de venda eficiente
Conflito inter-departamento	Preço competitivo
Individualismo	
Alto absenteísmo	
Reter a informação	
Falta de documentação de processo	
Sentimento de inutilidade	

Outro ponto foi o *turnover*, que segundo Chiavento (2000) dentre os fenômenos internos, estão a política salarial, a política de benefícios, o tipo de supervisão, as oportunidades de crescimento profissional, o relacionamento humano dentro da organização, as condições físicas ambientais de trabalho, a moral do pessoal, a cultura organizacional, a política de recrutamento e seleção de pessoal, os critérios e programas de treinamento de recursos humanos, a política disciplinar da organização, os critérios de avaliação de desempenho e o grau de flexibilidade das políticas da organização.

Para gestão de tempo, os supervisores, pessoal de vendas e PCP reclamaram de não terem tempo para pensar em melhorias, e quando erram alegam ser decorrente da grande quantidade de serviços. Para Drucker (2010), o profissional que não consegue gerenciar seu próprio tempo não consegue gerenciar nada mais. Pois é de vital importância que domine o seu tempo, ao invés de ser por ele dominado.

Conflito de ego foi outro fator diagnosticado, é uma situação bastante desgastante para todos os envolvidos e causa grande perda para a organização. Segundo Gomes (2013), há pessoas com propensão ao conflito porque acreditam que este levará a mudança da situação e há pessoas com propensão a evitar o conflito, o choque aberto de interesses contrários, que consideram destrutivos e desnecessários. Conservadores e acomodados tendem ao consenso e à defesa da estabilidade; pessoas injustiçadas ou progressistas tendem a ser agressivas em relação às regras e convenções sociais. O conflito sempre é resultado da polarização dessas duas atitudes opostas, contra e a favor das mudanças. E a confrontação atenciosa ou autoafirmação seria uma terceira atitude que permita o desenvolvimento do conflito das partes dentro de um contexto de estabilidade estrutural do todo.

Outro ponto fraco foi equipe desmotivada e despreparada, pois estes indivíduos encontrará e proporcionará dificuldade em determinar solução para possíveis problemas, como em manter a qualidade do produto ou implantar uma nova ferramenta de trabalho.

Neste ambiente de despreparo e desmotivação surge o individualista. O individualismo, tal qual se compreende em nossos dias, é uma conceituação teórica bastante recente. Data do início do século XIX, na França pós-revolucionária, significando a dissolução dos laços sociais, o abandono de obrigações e compromissos sociais pelo indivíduo (VIEIRA, 2003).

O endomarketing não eliminou os pontos fracos, mas amenizou e muito, sendo possível a percepção da diretoria.

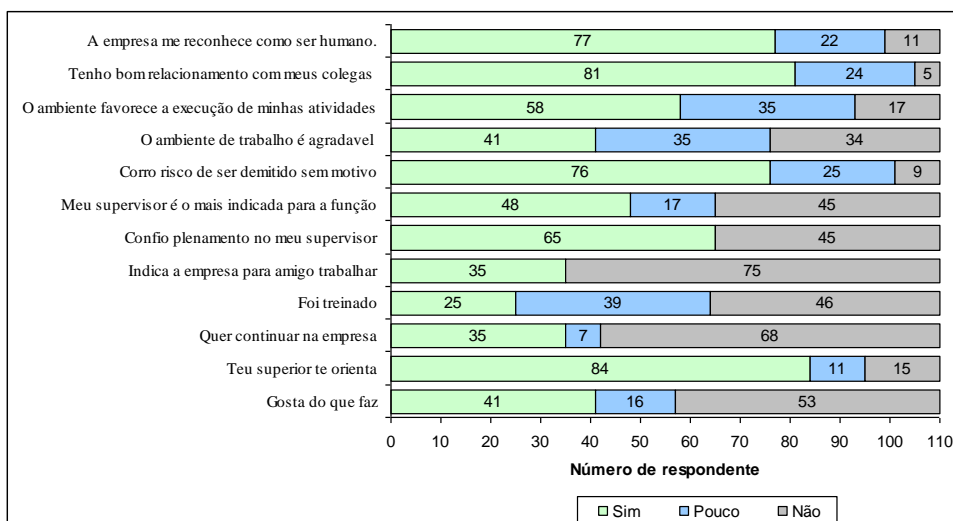
Constatou-se que dos 5 supervisores 4 pertenciam ao estilo de liderança transaccional e 1 estilo transformacional. Nos anos 80, Bernard Bass integralizou a idéia de Burns com dois estilos de liderança, transformacional e transaccional, em que liderança transformacional absorve e ascende o fator troca nos propósitos entre liderança e colaborador proporcionando uma

mudança para melhor, tanto física como fisiológica. Bento (2014) esclarece que a liderança transformacional, torna-se, em última análise moral, pois eleva o nível de conduta humana e a aspiração moral do líder e do liderado, e assim tem um efeito de transformação em ambos. Para Bass (2004), a liderança transaccional incide no esclarecimento de recompensas e de castigos pelo seu desempenho efetivo. Assim este tipo de líder conduz e motive os seus liderados através do processo de troca, de transação (recompensa/desempenho) (BENTO, 214).

As perguntas contidas na pesquisa de clima abordaram assuntos passíveis de melhorar o ambiente de trabalho, não foi questionado sobre salário, refeição, benefício, pois o projeto não teria tempo nem condições de atuar sobre estes três assuntos, pois uma vez questionado, e o resultado for insatisfatório, a organização tem a obrigação de intervir para que a pesquisa de clima não caia em descrédito afetando a confiança dos colaboradores com a empresa. Para Motta (2005) a mensuração da satisfação é um processo, não um episódio de pesquisa, ela visa transformar dados obtidos dos clientes em dados de decisão.

Confrontando a figura 1 com a figura 2 é perceptível a grande melhora na satisfação, confiança e motivação do colaborador. A principal atitude observada pelos colaboradores foi à mudança comportamental dos supervisores e gerente, pois passaram a oferecer apreço, esmero, valorização e informação. Foi apreciável a elevação do quanto e como é visto supervisor.

Figura 2. Pesquisa de clima antes do projeto

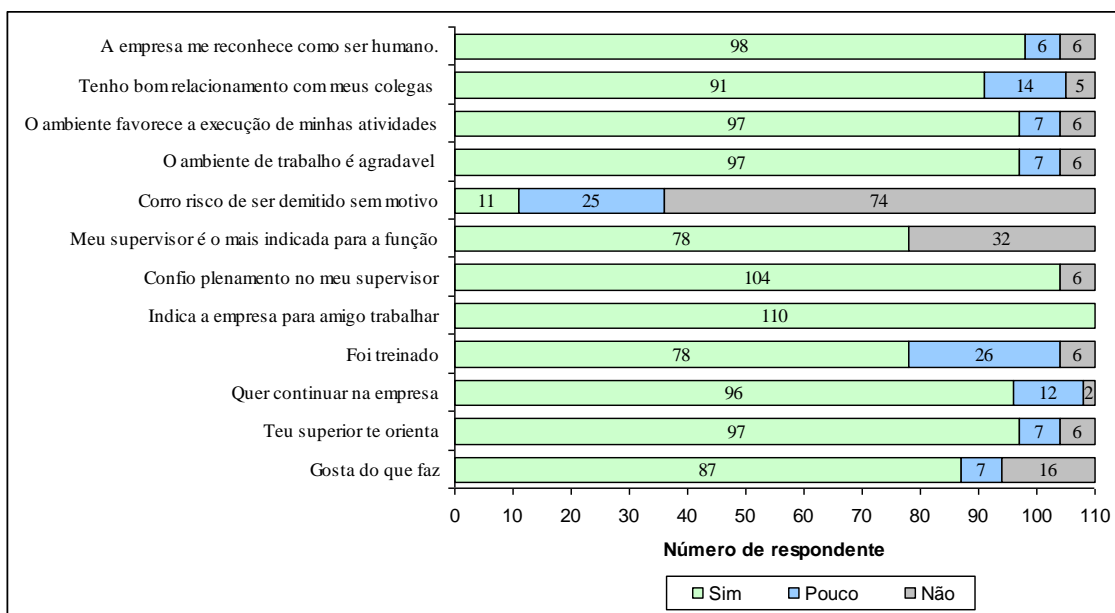




Seis colaboradores (Figura 2) responderam não ser reconhecido como ser humano, que o ambiente não favorece a execução do trabalho, que o ambiente de trabalho não é agradável, que não confia plenamente no supervisor e que o supervisor não o orienta, no entanto, apenas dois querem sair da empresa e todos indicam a empresa para um amigo trabalhar.

Na primeira pesquisa de clima 77 (70%) colaboradores (Figura 1) acreditavam que a organização os reconhecia com ser humano, após os trabalhos a porcentagem subiu para 89% (Figura 2).

Figura 3. Pesquisa de clima após 11 meses da implantação do projeto



Foram implantadas algumas formas de comunicação interna, como: palestra motivacional, treinamento em grupo, cartazes informativos, painéis motivacionais, canal direto entre colaboradores e direção, o gerente convidava uma a duas pessoas por dia para tomar café. É perceptível na figura 4, que a produção referente ao corte de tecido apresentou melhora a partir de agosto, dois meses após o início do trabalho. No ano seguinte nos meses de janeiro a dezembro apresentaram a seguinte porcentagem de acréscimo na produção: 30%, 34%, 25%, 90%, 89%, 92%, 92%, 47%, 41%, 76%, 60% e 39%. Este aumento expressivo foi decorrente de duas sugestões de colaboradores, onde mudou o padrão de corte e realizou modificação na máquina. Este processo trabalhava em dois turnos, foi reduzido a um turno.

Pasquini (2012) aumentou eficiência e eficaz de uma metalurgia implantando os 7S (Senso de utilização, Senso de organização, Senso de limpeza, Senso de saúde, Senso de Autodisciplina, Senso de determinação e união, Senso de treinamento), onde fez uso do endomarketing para permanência do programa.

Em um processo na qual a máquina costura seguidamente, o aumento de produção ocorreu devido à diminuição de tempo de máquina parada (Figura 5). Este processo gerava em média 8,5% de retrabalho. Em maio, junho e julho apresentaram 1,6%, 2,5% e 2,1% de retrabalho respectivamente, aumentou a eficiência e a eficácia.

Figura 4. Produção de máquina de corte em 8 horas

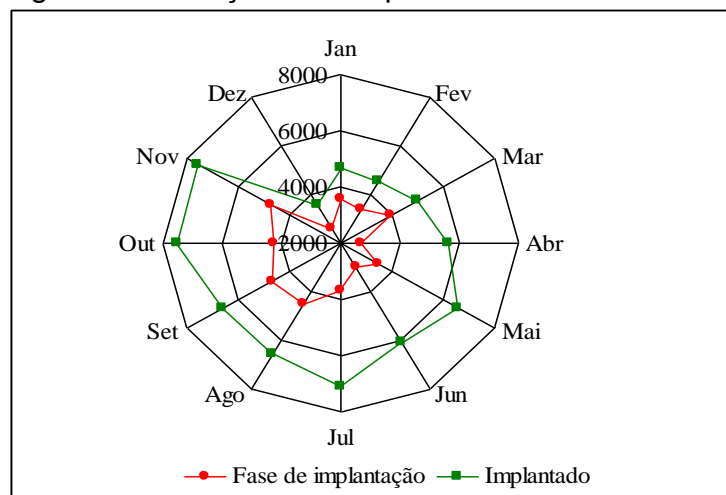
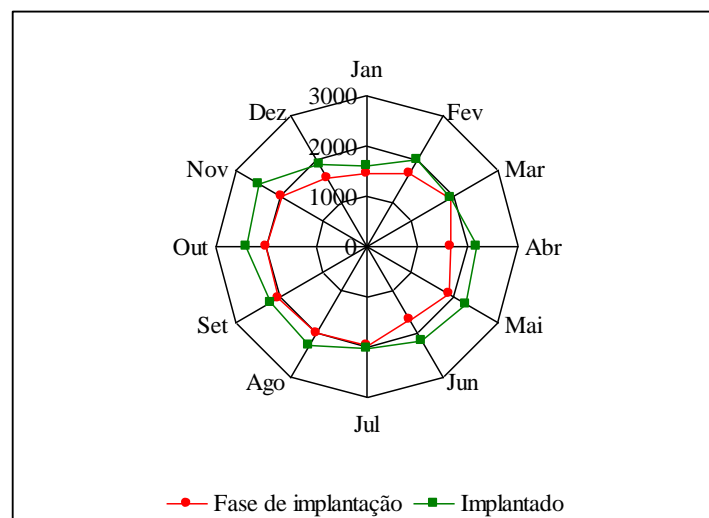
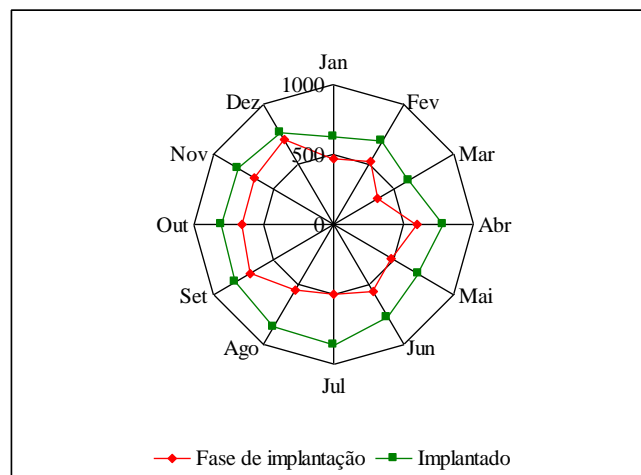


Figura 5. Metros de tecido costurado



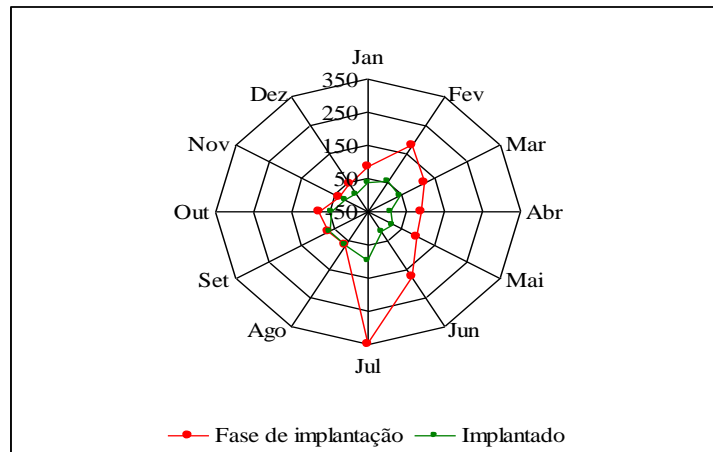
A confecção de peças aumentou significativamente (Figura 6), proporcionando a diminuição de envio para terceiros e diminuindo a despesa com horas extras. De janeiro a dezembro ocorreram os seguintes aumentos: 33%, 31%, 71%, 30%, 47%, 36%, 73%, 56%, 16%, 21%, 8% respectivamente. Em março produziu 364 peças, no ano do endomarketing a produção subiu para 625 peças dia. Para chegar a esta produtividade foi realizado cronoanálise do processo e informado aos envolvidos quanto por dia seria possível produzir. Também foi divulgado o valor final do produto da empresa e valores de diversos concorrentes, nesta informação continha o valor se mantivesse a produção como estava e o valor se a produção aumentasse para o determinado na cronoanálise, vinculou os benefícios que a empresa teria no mercado e a estabilidade empregatícia para os colaboradores.

Figura 6. Peças confeccionadas



A figura 7 mostra a redução no absenteísmo. No ano em que ocorreu os trabalhos de implantação, divulgação e mudança de rotina houve 1392 horas de absenteísmo, considerando que a empresa trabalha 9 horas ao dia, podemos dizer que ocorreu pagamento para um funcionário por 154 dias não trabalhados (uso o termo funcionário, pois alguém que se abstém em demasia do local de trabalho não é colaborador), ou que a fábrica ficou fechada 1 dia e 4 horas e pagou os 110 funcionários sem haver produção. Nos 12 meses seguintes de janeiro a dezembro sucedeu 487 horas, uma redução de 35% em horas.

Figura 7. Índice de absenteísmo, horas no mês.



Segundo Chiavenato (1997) o absenteísmo, também chamado absentismo ou ausentismo, é conceituado como sendo a ausência do trabalhador. Define-se pelos episódios em que um trabalhador encontra-se fora de suas atividades de rotina, de forma não justificada legalmente por afastamento ou doença, entre outros. Neste trabalho considerou toda e qualquer falta, seja ela justificada (atestado) ou sem justificativa, exceto férias, pois o fato do trabalhador não estar em seu posto de trabalho alguma etapa do processo será prejudicada, uma vez que as organizações não tem mão-de-obra sobressalente. Assim sendo, as faltas remetem obviamente ao aumento de custos financeiros.

Apesar de ter ocorrido alguma alteração no processo na qual obteve melhor produtividade, não pode descartar o fator “motivação”. Para Dewes (2007) a motivação para o trabalho é o processo que impulsiona ou leva a pessoa a produzir esforço direcionado ao seu trabalho.

#### 4 CONCLUSÃO

Não há uma receita para o sucesso do endomarketing, como não há pesquisa de clima padronizada, cada qual organização necessita de interferências e plano de ação conforme a cultura e filosofia existente. Algo que se pode afirmar que é regra indiscutível na qual é um dos principais motivos de não sucesso de qualquer ferramenta de gestão de pessoas é a pressa. Mudar cultura, implantar nova filosofia é quebrar um comportamento ou pensamento exercido há anos, e não se faz tal mudança como se realiza um PDCA. O

endomarketing é uma excelente ferramenta, mas pouco difundida nos RHs das empresas, também é um instrumento que por si só não é capaz de guiar o quociente contábil para o positivo, é uma filosofia que aproxima a empresa do colaborador e amparando a motivação e compartilhamento.

## 5 REFERENCIAS

ALMEIDA, B. F. O. **Método da Elaboração de Folha de Processos em Sistemas de Manufatura**. 2009. Monografia (Graduação. Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de fora, 2009.

ARNOLD, E.; SILVA, N. **Percepção de gestores e trabalhadores de empresa e transporte coletivo sobre o processo de comunicação interna**. Revista de Ciências Gerenciais. v. 17, n. 26, 2013.

BENTO, A. V. **Os estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira**. 2014. Disponível em: <http://digituma.uma.pt/bitstream/10400.13/55/1/BentoLideranca2008.pdf>. Acessado em: 20/11/2014.

BEKIN, SAUL FAINGAUS. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. 3. ED.SÃO PAULO: PRENTICE HALL, 2004. 256p.

BRUM, A. de M. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare, 2010. 235p.

CAMELO, M. B.; VIDAL, M. B. **O endomarketing a partir da perspectiva de prendizado e crescimento do balanced scorecard**. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS, 4., 2006, Seropédica-RJ. Anais do Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios:UFRJ, 2006.

CARDOSO, O. E. **Endomarketing como fator relevante para a implantação e consolidação da gestão da qualidade**. 125f. Dissertação de mestrado apresentada na Universidade Federal de Santa Catarina, 2003. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/84833?show=full>. Acessado em: 26/11/2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 4ª ed. São Paulo: Atlas; 1997.

Chiavenato I. Recursos humanos. 6ª ed. São Paulo: Atlas; 2000

COSTA, D. **Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

DRUCKER, Peter F. The practice of Management. HarperBusiness. E-books, 2010.

GOMES, M. B. **Em conflito: Conhecimento & Confrontação**. Temática. v. 9, n, 3, 2013. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tematica/article/view/21969/12092>. Acessado em: 08/08/2015.

KINICKI, A.; KREITNER, R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill. 2006, 365p.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003. 436p.

LE GALL, J. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: Ática, 2008.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de recursos humanos: conceitos ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009. 326p.

MOTTA, P. C. **Pesquisando a satisfação do consumidor: aplicação a todos os tipos de serviços externos e internos**. Rio de Janeiro: Papel Virtual, 2005. 365p.

PAIXÃO, M. V. O marketing interno e a mudança organizacional. Convibra, **Congresso Virtual Brasileiro de Administração**. Disponível em: <http://www.convibra.org/2004/pdf/176.pdf>. Acessado em: 21/11/2014.

PASQUINI, N. C. **Implantação de sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional em duas empresas têxteis**. Administra-Ação, n. 9, 2014.

\_\_\_\_\_ **Implantação de sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional em duas empresas têxteis**. Revista Administra-Ação. n.9, 2014. Disponível em: <http://revistas.unievangelica.com.br/index.php/administracao/article/view/814/786>. Acessado em: 07/08/2015.

\_\_\_\_\_ **Incentivos organizacionais versus um aumento da produtividade e da auto-estima**. Revista Qualidade Emergente, v. 4, n. 1, 2013.

\_\_\_\_\_ **Implantação do programa 7S em uma empresa metalúrgica, benefícios e dificuldades**. Revista Qualidade Emergente, v. 3, n. 1, 2012.

PONCE, F. A. U. **Marketing Interno: um estudo de caso no setor de franqueado do ramo de perfumaria e cosméticos nas cidades de São Paulo e Osasco**. 198f. Tese Doutorado em Administração apresentada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. 1998.

RODRIGUES, B.; SILVA, J. M. S.; OLIVEIRA, R. Q. **Implantação do sistema de endomarketing na empresa Caleche Magazine, em Alta Floresta – MT**, no ano de 2012. REFAT, v. 1, n. 1, 2012. Disponível em: <http://faflor.com.br/revistas/refaf/index.php/refaf/article/view/15> .Acessado em: 24/11/2014.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem – fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1992.

VIEIRA, C. R. A. **Individualismo e sociedade**. . In: VII Simpósio Internacional de Processo Civilizador UNIMEP, v. 1. Piracicaba/SP, 2003.

YIN, Robert K. **Case Study Research - Design and Methods**. Sage Publications Inc. USA, 1989.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. 2ª ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1994.