

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**MARIANA FERNANDES WERNER**

**A UTILIZAÇÃO DO ENDOMARKETING COMO FONTE DE  
VANTAGEM COMPETITIVA NA ORGANIZAÇÃO: O CASO DA  
EMPRESA TOYOTA**

**CURITIBA**

**2013**

**MARIANA FERNANDES WERNER**

**A UTILIZAÇÃO DO ENDOMARKETING COMO FONTE DE  
VANTAGEM COMPETITIVA NA ORGANIZAÇÃO: O CASO DA  
EMPRESA TOYOTA**

Monografia apresentada como requisito para conclusão do Curso de Especialização em Marketing do Departamento de Administração Geral Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Professora Orientadora: Dr<sup>a</sup> Danielle Mantovani Lucena da Silva

**CURITIBA**

**2013**

# **A UTILIZAÇÃO DO ENDOMARKETING COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA NA ORGANIZAÇÃO: O CASO DA EMPRESA TOYOTA**

**Autor:** Mariana Fernandes Werner

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Danielle Mantovani

## **RESUMO**

As conquistas e o sucesso dos objetivos de qualquer organização dependem da forma como são geridos os recursos de que ela dispõe. Podemos mencionar as pessoas que cooperam junto às organizações, desempenhando determinados papéis o quais são fundamentais para a manutenção e crescimento da empresa. Por outro lado as organizações possibilitam a cada indivíduo um meio para que possam alcançar seus objetivos pessoais. Esta relação entre pessoas e organizações, aglutinada à complexidade do ser humano e a visão mais humana que a sociedade espera que as empresas gerenciem seu potencial humano, gera aos administradores um desafio pela manutenção da motivação em alta de seu pessoal, diminuição dos custos e conflitos, em consequência majoração da produtividade de cada indivíduo. Os fatores que geram satisfação ou insatisfação às pessoas no trabalho são distintos. Desta forma, a empresa pode utilizar-se das premissas do endomarketing para agir positivamente sobre estes fatores, colaborando na manutenção e majoração da motivação de seus colaboradores. Veremos que o endomarketing é uma ferramenta que realmente pode auxiliar a empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Endomarketing. Produtividade. Potencial Humano.

## **ABSTRACT**

The achievements and success of the goals of any organization depends on how the resources are managed that she has. We mention those who cooperate with organizations, playing certain roles which are essential to the maintenance and growth of the company. Moreover organizations allow each individual a means for them to achieve their personal goals. This relationship between people and organizations, bonded to the complexity of the human and more humane vision that society expects companies to manage their human potential, creates a challenge for administrators to maintain high motivation of its staff, reducing costs and conflicts consequently increase the productivity of each individual. The factors that cause satisfaction or dissatisfaction to people at work are different. Thus, the company can be used for internal marketing of assumptions about these factors act positively, contributing to the maintenance and increase the motivation of its employees. We will see that internal marketing is a tool that can really help the company.

**KEY-WORDS:** Endomarketing. Productivity. Human Potential.

## 1. INTRODUÇÃO

Hoje o fator preponderantemente competitivo das organizações são as pessoas e a forma como as mesmas percebem a sua empresa. Isto tem uma significância acentuada no comprometimento e obtenção de resultados satisfatórios à imagem da empresa e ao fortalecimento da marca. Motivo pela qual abordaremos endomarketing como foco principal, na busca de suas melhores práticas e ações.

Conforme Casado (2002) no ambiente interno, o papel da comunicação se aplica em manter o pessoal sempre atualizado no que ocorre na empresa, como um fator de motivação e participação. Desde o instante em que se contrata um funcionário novo, ele deve conhecer o ambiente de trabalho, as normas, as regras e os objetivos da empresa. O primordial é que o empreendedor transmita aos funcionários a ideia de que todos são participantes no desenvolvimento dos negócios criando um clima de parceria e credibilidade.

De acordo com Gronroos (1995), o endomarketing pode ser determinado como um conjunto de ações utilizadas por uma empresa para vender a sua própria imagem a funcionários e familiares. É nas ações mais simples que o público interno encontra aquilo que procura: o reconhecimento a informação e o estímulo suficiente para um trabalho agradável.

A atenção às pessoas esta relacionada ao conceito de marketing interno ou endomarketing que visualiza as tarefas dos funcionários como produtos internos e eles como clientes internos. Conforme Cerqueira (2005) toda organização precisa vender as tarefas aos funcionários antes de vender seu serviço aos clientes externos. Resumindo, satisfazer às necessidades dos clientes internos aperfeiçoa a capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes externos. O endomarketing precisa desenvolver nos funcionários uma consciência de que todas as suas ações devem voltar-se para a satisfação das necessidades dos clientes onde reside toda a sua importância, isso deve partir de um departamento da organização.

Com isso, observamos que hoje é possível ver empresários dispostos a negociar ações a funcionários, dividir lucros, pagar prêmios e desenvolver os mais diversos programas de incentivos e de benefícios, na ânsia por uma maior produtividade.

## **1.1 Tema**

A Utilização do endomarketing como fonte de vantagem competitiva na organização.

## **1.2 Problema de Pesquisa**

Como o endomarketing pode ser utilizado como fonte de vantagem competitiva na organização?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Demonstrar como o endomarketing pode ser utilizado como fonte de vantagem competitiva na organização.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Levantar informações sobre o conceito de endomarketing;
- Descrever as ações do endomarketing;
- Analisar os aspectos que os colaboradores valorizam numa empresa;
- Descrever como valorizar e motivar os colaboradores.

## **1.4 Justificativa e Relevância**

Há muitos anos o Marketing tornou-se a principal alavanca de expansão dos negócios em grande escala. Os impactos sobre a produção industrial foram diretos e imediatos. O mesmo movimento parece acontecer em relação ao endomarketing. “O endomarketing é portanto um processo de que visa adequar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-a mais competitiva a partir da integração de seus funcionários à estrutura organizacional.” (MEIRA e OLIVEIRA, 2004, p. 6).

Pode-se imaginar o quanto o endomarketing é essencial para o desenvolvimento das empresas, e o quanto representará para as grandes

corporações que compreenderem como planejar suas metas de abordagem aos funcionários, buscando uma excelente qualidade do produto ou serviço que oferecem aos seus clientes.

Conforme Revista Exame (2011), vimos um caso de sucesso de consórcios da Magazine Luiza, o qual são resultado de uma das várias campanhas de endomarketing, um termo técnico para motivação. Seu objetivo é fazer com que os funcionários da empresa comprem uma ideia para poder vendê-la com mais eficiência aos clientes. Fazer com que o trabalho de cada empregado tenha um impacto direto e mensurável no resultado final da corporação.

Neste artigo, foi analisado o caso da Empresa Toyota que adotou os métodos do endomarketing e se tornou a maior montadora do mundo.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo serão discutidos os principais conceitos de endomarketing, desde sua origem, seu processo de gerenciamento o qual são classificadas em gerenciamento de atitudes e comunicação. Será abordado os objetivos do endomarketing, e a descrição dos níveis de endomarketing.

### **2.1 Endomarketing: Origem e Conceito**

Gronroos (1995), o conceito de marketing interno, ou endomarketing, emergiu primeiro na literatura de marketing de serviços e, depois na literatura de gerência de serviços. Um meio de atrair clientes é assegurar aos clientes potenciais que o serviço funcionará ou então que as ações corretivas serão tomadas.

Para Silva (1999) marketing externo, tem por objetivo estimular o crescimento da demanda por produtos e serviços e a detecção de novos nichos de mercado. O endomarketing (endo = movimento para dentro), por sua vez, mantém o foco nos objetivos do marketing externo, mas aparece a partir da consideração que a evolução do desempenho das empresas no mercado está diretamente ligada à capacidade de mobilização das forças que as compõem: seus funcionários.

De acordo com Brum (1994), o endomarketing vem sendo aplicado como um meio moderno para ampliar o comprometimento dos colaboradores através de uma comunicação interna eficiente e eficaz, usando-se de canais e instrumentos

eficientes, onde há um esforço do marketing para para que este se volte para dentro da empresa, focado desde a alta direção até a base operacional, com a preocupação de identificar, atender e satisfazer as necessidades daqueles que fazem o dia a dia das organizações.

### **2.2.1 Endomarketing: O processo de gerenciamento**

Para Gronroos (1995), o endomarketing significa dois tipos de processos gerenciais: o gerenciamento de atitudes e o gerenciamento da comunicação. De antemão, as atitudes dos empregados e a motivação dos clientes para uma consciência de serviços têm que ser gerenciadas.

#### **2.2.1.1 Gerenciamento de atitudes**

Conforme Gronroos (1995) antes de tudo, as atitudes dos empregados e a motivação dos clientes para uma consciência de serviços têm que ser gerenciadas. Este aspecto do endomarketing se refere ao gerenciamento de atitudes, postura típica de organizações que procuram desenvolver uma vantagem competitiva através de uma estratégia voltada para serviços, promovendo a integração dos setores em função do objetivo final da empresa e disseminando por toda a organização a noção de cliente interno, o que implica a valorização do funcionário e da pessoa do funcionário.

#### **2.2.1.2 Gerenciamento da comunicação**

Para Silva (1999), a comunicação com os empregados tende a adquirir uma relevância cada vez maior para a empresa globalizada na busca da eficiência e da eficácia. Configura o outro papel inerente ao endomarketing e diz respeito ao suprimento dos níveis gerenciais e demais pessoas de contato da organização, além das de suporte, as quais necessitam de informações para que sejam capazes de realizar suas tarefas como líderes, gerentes e prestadores de serviços a clientes internos e externos.

Conforme Horton (1993) mediante intensa concorrência e o ritmo acelerado de modificações, as instituições anseiam uma comunicação eficaz com seus

empregados como recurso cada vez mais primordial para a eficiência da organização e como modo construtivo de forma construtiva de cultivar o empenho, o entusiasmo e as ideias dos seus funcionários.

### **2.2.2 Objetivos do Endomarketing**

Para Silva (1999) o primeiro objetivo do endomarketing é gerenciar o desempenho dos recursos humanos e implementar programas internos de ações, de forma que os empregados se sintam motivados a assumir o comportamento de “marqueteiros de plantão”. Assegurar que os funcionários se motivem para uma orientação à valorização do cliente e a assunção responsável e consciente dos serviços, com êxito, racionalidade e sintonia com o foco estratégico da organização.

O segundo objetivo decorre do primeiro: atrair bons funcionários. “Quanto melhor funcionar o endomarketing, mais atraente será a empresa, como empregador, aos olhos dos empregados.” (GRONROOS, 1995, p. 283).

Para Meira (2004) o desafio principal do endomarketing é proporcionar aos colaboradores uma condição de aplicação de valores como: transparência, empatia, afetividade, comprometimento e cooperação, transformando esses valores em crescimento e desenvolvimento dos funcionários, e conseqüentemente, em ganhos de produtividade.

### **2.2.3 Níveis do Endomarketing**

Grönroos (1995, p. 284) identifica três tipos diferentes de situações que requerem o endomarketing, que configuram os níveis do endomarketing:

Para Nassar (2003) ao criar uma cultura para serviços na empresa e uma orientação para os serviços entre os funcionários - O endomarketing é normalmente visto como meio de alcançar a cultura e pode ser um poderoso instrumento para o desenvolvimento de uma consciência interna voltada para serviços.

Ao manter uma orientação para os serviços entre o pessoal - Uma vez criada, a cultura precisa ser mantida de forma ativa. Grönroos, para esse nível, relaciona os seguintes requisitos: assegurar que os métodos de gerenciamento sejam encorajadores, que os empregados obtenham informações e feedback contínuo, e

fazer o marketing dos novos produtos e serviços também junto aos funcionários (GRONROOS, 1995, p. 285).

De acordo com Novelli (2001) ao apresentar novos produtos e serviços, assim como campanhas e atividades de marketing aos funcionários, o terceiro nível do endomarketing está relacionado e reforça os outros dois.

#### **2.2.4 O Produto do Endomarketing**

Grönroos (1995) define o produto do endomarketing como um emprego e um ambiente de trabalho que motivem os empregados fazendo-os responder favoravelmente às demandas da gerência com relação a uma orientação para o cliente e um bom desempenho no marketing interativo com os profissionais de marketing e que, além disso, atraiam e retenham empregados.

### **3. METODOLOGIA**

Uma pesquisa deve se iniciar a partir de uma análise pormenorizada da realidade que se pretende intervir. E a coleta dos dados é a base para um estudo mais detalhado do que se pretende.

Em sentido amplo, para Richardson (1989, p. 29) “(...) método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos”. Desta forma, todo trabalho de pesquisa deve ser planejado e executado de acordo com as normas que acompanham cada método.

As duas estratégias de pesquisa, em termos de aplicabilidade, podem ser chamadas de abordagem qualitativa e abordagem quantitativa, utilizando-se uma classificação bastante ampla.

Conforme Duarte e Furtado (2002), utilizou-se nesta pesquisa a metodologia teórico-reflexiva, uma revisão bibliográfica abordada no desenvolvimento do conteúdo de cada tópico abordado, analisando-se também através de livros, revistas, artigos científicos e outras fontes de pesquisa para o enriquecimento deste artigo.

Segundo Diehl (2004) a escolha do método se dará pela natureza do problema, bem como de acordo com o nível de aprofundamento. Ademais, estes

métodos são diferenciados, além da forma de abordagem do problema, pela sistemática pertinente a cada um deles (RICHARDSON, 1989).

Neste trabalho a abordagem será a qualitativa. Diehl (2004) apresenta um esboço acerca desta estratégia, determinando que esta abordagem descreve a complexidade de determinado problema, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos nos grupos, contribuir no processo de mudança, possibilitando o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos.

Podemos partir do princípio de que a pesquisa qualitativa é aquela que trabalha predominantemente com dados qualitativos, isto é, a informação coletada pelo pesquisador não é expressa em números, ou então os números e as conclusões neles baseadas representam um papel menor na análise.

Esta pesquisa de natureza exploratória e bibliográfica teve a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, para formular problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos futuros. Segundo Gil:

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento das ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. (GIL, 2007, p.41).

O delineamento desta embasou em levantamento bibliográfico e um estudo de caso da Empresa Toyota que adotou os métodos do endomarketing e se tornou a maior montadora do mundo conforme Revista Exame (ano). A coleta de dados sobre a empresa estudada foi em artigos, periódicos, revistas e o site da Toyota Motor Company Ltd.

Os aspectos avaliados nesta pesquisa serão os que vão melhor embasar o conceito de endomarketing, na empresa analisada. Conceitos estes como o trabalho em grupo, que engloba dedicação, lealdade do colaborador para com a empresa. Mas, de acordo com estudos realizados, a Toyota busca contrapor este comportamento adotando uma gestão de pessoas com ações como, emprego vitalício, vários benefícios, tomada de decisão realizada com um processo consensual. A disseminação da cultura Toyota promove um ambiente criativo e mais produtivo.

A Toyota nasceu a partir do espírito empreendedor da família Toyoda, que inicia seus negócios com máquinas de tear, do fundador Sakichi Toyoda. Já em 1907, Sakichi fundafunda a empresa Toyoda Loom Works com um capital de 1 milhão de ienes. Works. Com o intuito de aprender mais sobre um novo produto que se apresenta com uma complexidade que interessava ao Três anos mais tarde, Sakichi. Este viaja aos Estados Unidos e se interessa pela complexidade de um novo produto, o automóvel para aprender mais sobre o automóvel.<sup>1</sup>

Quando retorna ao Japão, De volta ao Japão, Sakichi funda a Toyoda Spinning and Weaving Co. Ltd. plantando as bases da corporação Toyota e encarrega a seu filho Kiichiro os investimentos na indústria automobilística. Em 1930, Sakichi morre um ano depois da morte do pai e, Kiichiro inicia seu trabalho no desenvolvimento de motores de combustão à gasolina. Dois anos depois, funda a Divisão Automobilística da Toyota Automatic Loom Works.

Mas, é somente em 1937, que Kiichiro consegue produzir o primeiro protótipo de automóvel e estabelece as bases para fundar a Toyota Motor Company.

A história da Toyota Motor Corporation inicia-se no Brasil Em janeiro 23 de 1958, quando a Toyota Motor Corporation empresa inaugurou um escritório no centro da cidade de São Paulo. Recebeu o , com o nome de Toyota do Brasil Indústria e Comércio Ltda. No mesmo ano, Onze meses depois, a empresa iniciou as suas atividades como montadora de veículos, com a instalação da primeira fábrica brasileira, no bairro do Ipiranga, São Paulo. O Land Cruiser, primeiro utilitário Toyota lançado no mercado brasileiro, ganhou as ruas em maio do ano seguinte.<sup>2</sup>

O mercado brasileiro está favorecido pela combinação de crise na Europa e recorde nas vendas domésticas. O Brasil está se consolidando neste ano como o quarto maior mercado automotivo do mundo, distanciando-se da Alemanha e encurtando a distância, ainda considerável, em relação ao Japão, terceiro colocado.

O Brasil aparece entre os grandes mercados automotivos do mundo recentemente, sendo resultado dos sucessivos recordes no consumo de veículos nos últimos dez anos. Até 2006, o país não passava do nono maior mercado mundial, com vendas de carros que somavam apenas metade dos volumes atuais. Desde então, o consumo evoluiu a um ritmo médio anual superior a 11%, refletindo,

---

<sup>1</sup> [http://www.toyota.com.br/sobre\\_toyota/toyota\\_mundo/index.aspx](http://www.toyota.com.br/sobre_toyota/toyota_mundo/index.aspx). Acesso em:

<sup>2</sup> [http://www.toyota.com.br/sobre\\_toyota/historia\\_toyota\\_brasil.aspx](http://www.toyota.com.br/sobre_toyota/historia_toyota_brasil.aspx)

principalmente, a maior disponibilidade de crédito, a expansão da renda e os incentivos fiscais concedidos pelo governo nos momentos de crise. (Valor Econômico, 2013)<sup>3</sup>.

A Toyota em 2013, tem 5% do mercado brasileiro, segundo auto esporte, site específico de automóveis do site G1.<sup>4</sup> Outros dados, analisados da empresa no Brasil, revelam que as vendas da montadora no Brasil devem crescer 3,2% em 2014 ante 2013, de 176,3 mil para 182 mil. E sua produção deve avançar 5% e as exportações devem crescer 18% no próximo ano.

Hoje com mais de 50 anos de história no Brasil, a montadora Toyota, apresenta 3.200 colaboradores, espalhados pelas 04 unidades da empresa no Brasil. E, confirma a filosofia que, a Toyota está ampliando horizontes no país.

#### **4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: O caso da Empresa Toyota**

##### 4.1 Histórico da empresa

Na década de 50, quando os americanos foram ao Japão ensinar aos técnicos japoneses aquilo que sabiam sobre metodologias estatísticas, os japoneses lhes retribuíram mostrando a importância do trabalho em grupo, da reunião de pessoas em torno de um mesmo objetivo.

Brum (1997) conta que nessa época, o Japão do pós-guerra era razoavelmente bom na indústria militar, mas péssimo na indústria civil. Exportava produtos ruins, por um preço bastante baixo. Um dos grandes fatores que contribuíram para a virada do Japão, já na década seguinte, foi exatamente a percepção de que a mudança somente se daria a partir do envolvimento das pessoas em círculos? O famosos "círculos de controle de qualidade". Lá, empresários e empregados fazem parte de uma mesma família unida nos bons e maus momentos.

---

<sup>3</sup> Valor Econômico. **Brasil Se Consolida Como Quarto Mercado De Carros**. Disponível em: <http://clippingmp.planejamento.gov.br/cadastros/noticias/2013/8/28/brasil-se-consolida-como-quarto-mercado-de-carros>. Acesso em: 25/10/2013.

<sup>4</sup> Veja mais em: <http://g1.globo.com/carros/noticia/2013/08/toyota-quer-produto-de-nivel-no-brasil.html>

A dedicação e a lealdade dos empregados são os itens principais dentro dessa relação, sendo oferecidos em troca da garantia do emprego para o resto da vida. “ Nos primeiros anos, o empregado trabalha exaustivamente, passando por várias funções, até ser alocado em um determinado departamento e ter o seu lugar na família. Se ele não apresentar os resultados esperados, será alocado para um cargo menos importante, mas nunca afastado. A cultura da empresa japonesa continua sendo muito baseada no tempo de trabalho e não em resultados”. (BRUM, 1997, p. 22).

Valendo-se da contribuição de Edward Deming, curiosamente um norte-americano, as empresas japonesas introduziram o conceito de qualidade em suas metas. Esse conceito implicava o comprometimento total dos funcionários dos mais diversos níveis com os objetivos da empresa. Elas descobriram que não bastava a qualificação técnica e que a qualidade humana do comprometimento, da iniciativa era o impulso capaz de conduzir à liderança e à competitividade. (BEKIN, 2003)

Localizada em território japonês e gerenciada por japoneses, a Toyota não foge muito desses conceitos. Referência mundial em gestão, principalmente no que tange ao marketing interno e, hoje, considerada a maior montadora do mundo, a empresa sabe como construir relacionamentos fortes e motivadores com os funcionários.

Segundo reportagem da revista Exame, na matriz, os funcionários têm emprego vitalício e a tomada de decisão é um processo consensual, jamais motivado por fatores como o chamado "efeito manada". A fórmula apoiada em discrição, busca pela qualidade, longo relacionamento com empregados e fornecedores e crescimento meticulosamente calculado levou a Toyota à inédita liderança do mercado mundial de automóveis no fim de abril, ultrapassando a americana General Motors, que havia 73 anos ocupava o posto. Qualquer um dos 296.000 funcionários da montadora sabe exatamente quais são os princípios e os valores da empresa. Na empresa japonesa, segundo a reportagem, os diretores gastam metade do tempo analisando idéias e projetos enviados pelos funcionários. "De acordo com *The Elegant Solution*, escrito pelo americano Matthew E. May, da Universidade da Toyota, 1 milhão de idéias são implementadas anualmente nas várias unidades da companhia. São sugestões das mais variadas". Além disso, os recém-contratados passam por um treinamento de cinco meses antes de assumir seu posto: 30 dias dedicados à cultura Toyota, dois meses numa fábrica,

para ver de perto como os carros são produzidos, e o restante dentro de uma concessionária, porque é preciso saber o que quer o consumidor.

Durante cinco décadas, a Toyota dedicou-se a aperfeiçoar seu método de trabalho, tornando a produção cada vez mais enxuta e eficiente. O segredo do sucesso do modelo é resultado da mais pura cultura Toyota. Se algum dos operários encontra o mínimo defeito em uma peça ou no carro que está sendo montado, imediatamente puxa uma cordinha esticada ao lado da linha de produção para interromper o processo. Segundo a filosofia Toyota, é melhor parar a produção e consertar no ato um problema do que deixar a bomba estourar no final. Nas linhas de produção, as "tartarugas ninjas" da montadora japonesa não se atrasam e não faltam ao trabalho. Como os trabalhadores são altamente especializados e não podem ser substituídos do dia para a noite, a Toyota chega a premiar as fábricas cujo índice de absenteísmo é zero.

De acordo com Bekin (2004), a singularidade da Toyota tornou-se conhecida com a publicação de *A Máquina que Mudou o Mundo*, produzido com base em estudo do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT). O livro mostrou em detalhes uma maneira distinta de produzir automóveis. A fábrica praticamente não tinha estoques, operários participavam ativamente com sugestões para reduzir custos e interrompiam a linha de produção para evitar defeitos. O resultado era um carro feito a baixo custo e com um padrão de qualidade muito acima do dos concorrentes.

A dentista Georgina Fontes foi uma das colaboradoras da Toyota por 2 anos. A profissional, junto com outros tantos brasileiros que se aventuram no exterior em busca de melhores oportunidades, conheceu o método de trabalho dos japoneses. Para ela, a experiência foi gratificante. "Nos sentimos valorizados. Os diretores são abertos a ouvir os funcionários".

Eles não deixam nenhum defeito passar e se virem um, param a produção só para arrumar". Aidar (1995, p. 85) esclarece que:

É difícil imaginar uma empresa satisfazendo com consistência os requisitos de qualidade, a menos que seus bens e serviços sejam produzidos e prestados por pessoas com alto nível de qualidade pessoal. Assim, o ponto de partida para o desenvolvimento da qualidade em uma empresa deve ser o desempenho do indivíduo e sua atitude em relação à qualidade.

O que o autor não esperava em uma empresa é exemplificado na maior montadora de veículos mundial. Pode-se concluir que quando a organização consegue promover alto nível de qualidade pessoal entre seus funcionários é evidente que consiga alto nível de qualidade nos departamentos onde esses indivíduos atuam.

Aidar (1995) afirma ainda que os clientes satisfeitos significam, na maioria das vezes, melhores resultados financeiros para a empresa, o que gera também um sentimento de orgulho em relação às conquistas da empresa e cria um bem-estar geral. Além disso, quando o funcionário se sente parte daquela vitória da sua organização, percebe-se o desenvolvimento de um ambiente criativo, o espírito de equipe e um alto nível de qualidade pessoal. A jornada de trabalho é de 8 horas podendo ser entendida através de horas extras. Além disso, existem intervalos de 2 em 2 h com duração de 20 min e intervalo de almoço com duração de 1 h. Em termos de controle de funcionários, a Toyota segue a linha de empresas brasileiras, com o uso do cartão de ponto.

Os benefícios oferecidos pela empresa, são seguro saúde, seguro desemprego, aposentadoria, folgas remuneradas e bônus. "Existem bonificações para incentivar os funcionários". Quando questionada sobre os valores e cultura da empresa, a profissional se sai bem. "A missão é produção com alto índice de qualidade"

É uma energia educacional complexa, no intuito de mudar atitudes, valores, comportamentos e estrutura da organização, de modo que se adapte melhor às demandas ambientais, caracterizadas por novas tecnologias, novos mercados, novos problemas e desafios. A sensibilidade é a característica mais importante de uma instituição: a capacidade para mudar ante às mudanças de estímulos ou de situações.

É preponderante que a instituição crie um ambiente onde haja movimentos participativos e sinérgicos entre seus participantes, para uma melhor qualidade de vida na organização. De acordo com os pensamentos dos colaboradores, deduz-se que a melhoria na auto estima individual, é a partir do desenvolvimento da auto estima do grupo de colaboradores, o que mostra a ligação nas ações de endomarketing empreendidas.

Conforme Bekin (2004), ficou provado que o endomarketing é um dos processos valiosos nessa busca por motivação e comprometimento entre seus

colaboradores. Eles devem se sentir satisfeitos com seu ambiente de trabalho e com os relacionamentos em todos os níveis hierárquicos, bem como com seu relacionamento com seu empregador como uma organização.

A premissa do endomarketing é que os relacionamentos internos entre a organização e seus grupos de funcionários devem funcionar eficazmente antes que a empresa possa ter êxito em atingir suas metas relativas e seus mercados externos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que, à vista de todos os dados e informações geradas a partir de pesquisas de autores renomados, a veracidade da hipótese de que as ações de endomarketing apresentam estreita relação com a imagem corporativa, enfatizando que o endomarketing reforça os valores que compõem a identidade empresarial e contribui para que estes sejam percebidos, interna e externamente, com maior fidelidade e confiabilidade.

Trabalhar mais a conclusão: quais as limitações do trabalho, recomendações de estudos futuros.

## 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AUTO ESPORTE. **Toyota quer 'produto de nível' no Brasil**. Disponível em: <http://g1.globo.com/carros/noticia/2013/08/toyota-quer-produto-de-nivel-no-brasil.html>. Acesso em: 25/10/2013.

AIDAR, Marcelo Marinho. **Qualidade as pessoas em primeiro lugar**: desenvolvendo uma cultura empresarial orientada para a qualidade, através da melhoria do relacionamento entre clientes internos e externos. 2. ed. São Paulo: Maltese, 1995.

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

BOB OWEN. **Por dentro da maior montadora do mundo**. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0892/negocios/m0128084.html> acesso em 25 jun 2013.

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

\_\_\_\_\_. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

\_\_\_\_\_. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000

CASADO, T.; LIMONGIFRANÇA, A.C.; ARELLANO, E.B. et alii. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: Educação e Cultura para a Qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

\_\_\_\_\_. **Conversando Sobre Endomarketing**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

DIEHL, Astor Antonio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUARTE, Simone V. & FURTADO, Maria S. **Manual para Elaboração de Monografias e Projetos de Pesquisa**. 3ª Edição Rev. Montes Claros: Ed. Unimontes, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo:Atlas,1996.

GRONROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HORTON, Thomas R. **Endomarketing: Empresários Versus Executivos**. São Paulo: ReidMakron Books, 1993.

MANO, Cristiane. **Vamos Todos Faturar**. Revista **EXAME**. São Paulo, 2011.

MEIRA, Paulo; OLIVEIRA, Renato. **O Endomarketing**. Out. 2004. Seleção de Artigos. Disponível em: < [www.endomarketing.com/artigos.htm](http://www.endomarketing.com/artigos.htm)>. Acesso em: 05 mai. 2013.

NASSAR, Paulo. **A comunicação e a arte do relacionamento**. Data de criação 11/02/2003. Disponível em <http://www44.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/art/ArtigoCompl.jsp?Artigo.codigo=184> acesso em 10 mai 2013.

NOVELLI, A. L. **Comunicação: discursos, práticas e tendências**. São Paulo: Rideel, 2001.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

SILVA, Luís Carlos Carvalho da. **Análise da relação existente entre as ações de endomarketing e a imagem corporativa: Um estudo de caso no Banco do Brasil em João Pessoa – Paraíba**.1999. 107f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 1999.

TOYOTA. **Toyota no Mundo e No Brasil**. 2013.

[http://www.toyota.com.br/sobre\\_toyota/toyota\\_mundo/index.aspx](http://www.toyota.com.br/sobre_toyota/toyota_mundo/index.aspx). Acesso em: 25/10/2013.

Valor Econômico. **Brasil Se Consolida Como Quarto Mercado De Carros.**

Disponível em:

<http://clippingmp.planejamento.gov.br/cadastros/noticias/2013/8/28/brasil-se-consolida-como-quarto-mercado-de-carros>. Acesso em: 25/10/2013.