
ENDOMARKETING: A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NO CRESCIMENTO DA TOYOTA

Ciências Sociais Aplicadas, Edição 124 JUL/23 SUMÁRIO / 17/07/2023

REGISTRO DOI: 10.5281/zenodo.8157209

Rayssa Soares de Lucena

Orientador: Caio César de Medeiros Costa

1. INTRODUÇÃO

As empresas de hoje estão cada vez mais competitivas no que diz respeito a se manterem e fazerem a diferença no mercado. Os profissionais e líderes são a maior influência para o sucesso de qualquer empresa e eles precisam sempre estar atualizados e se manterem rente ao mercado para conseguir sobreviver. Para conseguirem sucesso e seu lugar de destaque no mesmo, elas não necessitam somente de uma boa técnica de serviços e produtos inovadores, elas precisam de funcionários e talentos de grande potencial para ajudá-las nessa conquista visto que os clientes estão cada vez mais exigentes não apenas com o produto e serviço, pois esses eles podem encontrar em qualquer loja, mas sim com o relacionamento com o vendedor que exige profissionais mais preparados.

Tendo em vista que hoje em dia, os consumidores, compram, voltam e indicam uma loja não apenas por sua qualidade, mas sim pelo atendimento que recebemos do vendedor, isto se torna um diferencial de qualidade e esses

funcionários que desempenham esse papel também sofrem não só pelo marketing que oferece, mas também pelo marketing interno que lhes é “vendido”.

Na busca do alcance de seus objetivos sejam eles o de ganhar mercado ou de aumentar a lucratividade, é fundamental que as empresas consigam além de utilizar as ferramentas de marketing para entregar valor a clientes e consumidores, que elas utilizem essas ferramentas também para fazer que os colaboradores acreditem na proposta da empresa surgindo aí o que se chama de endomarketing, que pode ser caracterizado como sendo a realização de ações de marketing tendo como alvo o público interno das empresas e organizações, como mostra Bekin (1995).

O conceito máximo é a de total integração ao marketing, ao incorporar o público interno no processo de desenvolvimento do produto/serviço, além de valorizar e capacitar as habilidades dos colaboradores e criar um ambiente no qual todos trabalhem com o mesmo foco. O endomarketing fundamenta o Marketing moderno, que se tornou uma forma de organização empresarial segundo Bekin (estudioso que em 1995 discutiu o que era chamado de Marketing Interno das Organizações por Philip Kotler); onde suas principais características são a de ser um conjunto de atividades e instrumentos que interligam o consumidor a empresa.

O endomarketing ajuda a empresa a satisfazer as necessidades dos funcionários que ao final irão reter os clientes necessários. O mercado é dinâmico e a cada dia o trabalho integrado é mais importante, por isso o endomarketing bem elaborado e fundamentado pode ser um fator decisivo para uma organização. Hoje, para uma empresa ser diferenciada ela precisa das pessoas que nela trabalham e como os líderes vendem a fazem os funcionários acreditarem no produto que está vendendo e gostarem de vender e trabalhar no lugar que fornecem tais.

É possível observar esse processo a partir de leituras e materiais direcionados a implantação do Endomarketing e sua importância no crescimento da Toyota. Pesquisas da revista Abril confirmaram que até o segundo semestre de 2014 ela estava no topo das maiores montadoras do mundo, perdendo agora no primeiro semestre de 2015 para a montadora Volkswagen. Diversos artigos também pesquisados mostraram qual foi a importância da implantação do Endomarketing como ferramenta de gestão na Toyota para ela se manter por tanto tempo – pelo menos três anos seguidos – no topo das melhores montadoras.

A Toyota encontrou no Endomarketing maneiras de conquistar e satisfazer seus funcionários, por meio de respeito às suas necessidades e de motivação, apostando na criatividade no trabalho em equipe.

A escolha do tema do Endomarketing na Toyota se justifica por ser um marketing voltado para o cliente interno que é o de maior relevância para uma boa posição no mercado. Para se obter lucros ou vantagem competitiva no mercado não depende mais apenas dos seus produtos, hoje ela depende mais dos funcionários que retêm e conquista novos clientes, esses, que para isso devem ajudar a construir e acreditar no produto que está vendendo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria Geral da Administração

2.1.1 Revolução Industrial

A Revolução Industrial foi um marco histórico para o desenvolvimento da Administração, ela foi um conjunto de mudanças ocorridas nos séculos XVIII e XIX na Europa do qual teve como principal acontecimento a mudança do trabalho artesanal para o trabalho assalariado e com uso de máquinas. As alterações ocorridas na tecnologia, economia e meio social foi o que deu início aos primeiros passos para o desenvolvimento da Administração.

A Revolução Industrial foi dividida em duas fases, ambas acrescentaram para o desencadeamento das principais mudanças desse tempo até a chegada do capitalismo.

A primeira fase foi a revolução do carvão e do ferro, em que houve a mecanização da indústria e da agricultura, foi nesse momento em que o trabalho artesanal foi substituído por máquinas, máquinas essas que aumentaram a produção de mercadorias fazendo com que os burgueses lucrassem muito. A segunda fase foi a revolução do aço e da eletricidade em que foi substituído o vapor pela eletricidade, foram criados os automóveis – que antes na primeira fase eram feitos os transportes por locomotivas a vapor –, e aviões.

Com todas essas mudanças ocorridas e os lucros crescentes, deu-se o início aos investimentos na criação e instalação de indústrias que se espalharam rapidamente pela Europa provocando mais mudanças que é o que é conhecido por Revolução Industrial, revolução essa que acarretou no triunfo do chamado capitalismo.

2.1.2 Teoria das Relações Humanas

Nascida nos Estados Unidos devido a Grande Depressão em 1929, essa teoria veio para se contrapor a Teoria Clássica da Administração trazendo a preocupação de corrigir uma desumanização do trabalho e princípios mecanicistas que a Teoria Clássica abordava, a partir dessa Teoria, surgiu a psicologia e suas primeiras aplicações dentro de um ambiente corporativo. Ela veio para buscar conhecer as atividades e sentimentos dos trabalhadores levando como foco o estudo da formação de grupos passando então esses antes vistos como “*homo economicus*” a “*homo social*”. Foi a partir dessa Teoria que a participação dos funcionários nas tomadas de decisão nas empresas tornou-se ativa.

A Teoria das Relações Humanas tem sua origem e consagração, basicamente, na experiência de Hawthorne realizada entre 1927 e 1932 que com sua conclusão deu-se o fim aos principais postulados da Teoria Clássica. Nessa teoria, o australiano Elton Mayo fez testes para avaliar a relação entre eficiência e

luminosidade. Os resultados da experiência segundo pesquisadores eram variáveis de natureza psicológica.

As fases da experiência de Hawthorne são divididas em quatro. A primeira separou dois grupos de operários que realizavam o mesmo trabalho, só que em um grupo os trabalhadores estavam sob luminosidade variável e no outro grupo luz constante. Nessas primeiras experiências eles perceberam que o fator psicológico era o principal motivo da produtividade dos operários que aumentavam sua produtividade quando aumentava a intensidade da luz e o contrário quando diminuía. Por conta dessa inconstância no trabalho devido ao fator psicológico, os pesquisadores queriam assim eliminar esse fator que julgavam inoportuno.

Na segunda fase, em 1927 foi reunido um grupo de cinco mulheres que montavam relés enquanto uma sexta fornecia as peças para abastecer o trabalho das outras cinco denominadas de grupo experimental. Separadas apenas por uma madeira existia também um grupo de controle com as mesmas características e equipamentos do grupo experimental, a diferença era que existia um plano inclinado e uma pessoa no final contando marcando as peças finalizadas. A produção foi a base de comparação desse experimento. Em ambos os grupos havia um supervisor e um observador que assegurava o espírito de cooperação das mulheres. Essa segunda fase da pesquisa foi dividida em 12 períodos que ao final chegaram a conclusão de que quando um grupo de trabalho é separado do outro a produtividade aumenta, modificações no sistema de pagamentos, intervalos entre os períodos para descanso e alimentação acarretou em um aumento de produção e nesse período foi estabelecido horários para o trabalho definindo o tempo correto em que tem mais proveito na produção.

Na terceira fase, observando as diferenças entre os resultados dos grupos de trabalho na fase dois, os pesquisadores chegaram à conclusão de que deveriam verificar a partir daquele momento as condições físicas de trabalho dando então ênfase às relações humanas no trabalho.

Na quarta e última fase também foi escolhido um grupo experimental com condições iguais aos grupos departamentais e nele havia um observador na sala e fora dela um entrevistador que fazia perguntas aos participantes do experimento. O sistema de pagamento era baseado na produção do grupo. O observador constatou nessa experiência que o grupo experimental ao final do trabalho apresentava uma uniformidade e solidariedade uns com os outros e desenvolveram entre si métodos de controle de conduta, por exemplo, do qual delatavam atitudes de membros que prejudicasse seus companheiros e punindo os mais rápidos para uniformizar seu trabalho junto aos companheiros. Nessa fase, os estudiosos puderam contatar a diferença entre uma organização informal e uma organização formal de fábrica.

A conclusão dessa experiência foi de que o nível de produção de algo é baseado na integração dos grupos que é baseada na capacidade física ou fisiológica do empregado.

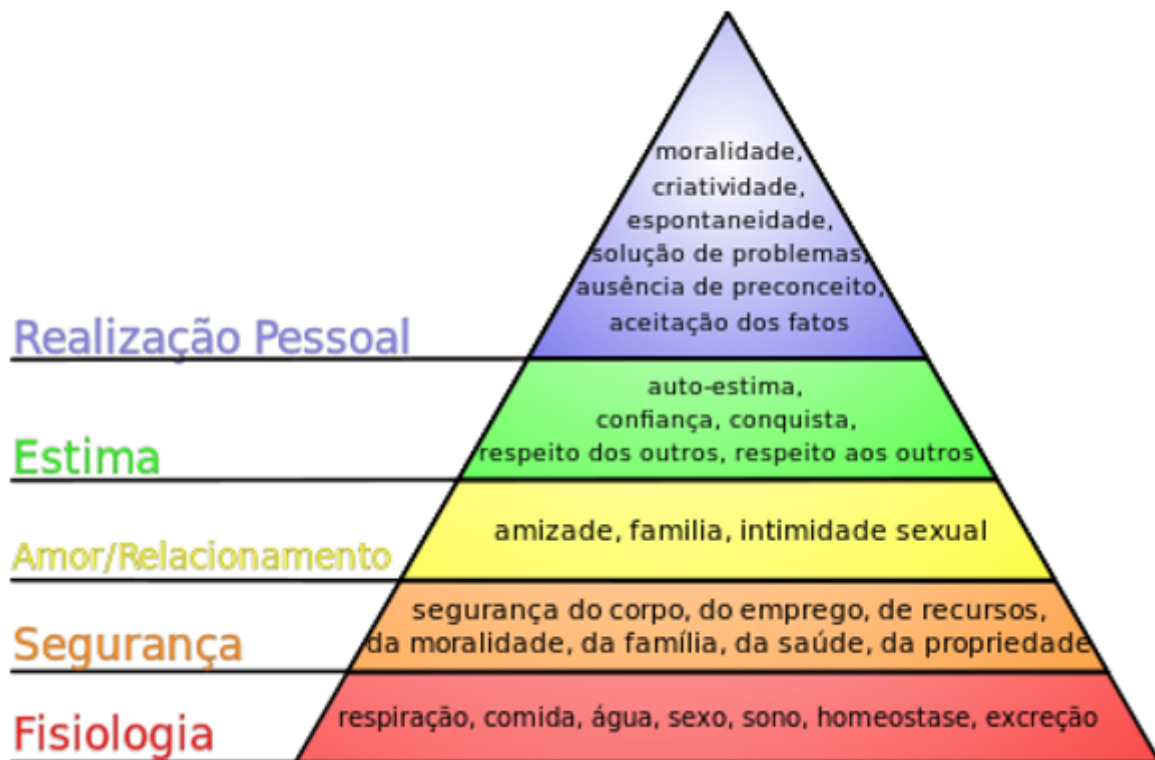
Além da experiência de Hawthorne, Roethlisberger e Dickson em sua obra *Management and worker* (1939) chegaram a conclusão que os funcionários, além de necessidades físicas também possuem necessidades sociais. Os autores chegaram a essa conclusão a partir de observação de funcionários que trabalhavam em uma “sala de equipamentos PABX”.

Nesse experimento, os pesquisadores notaram que com o consentimento do grupo, alguns homens se tornaram líderes. Nesse grupo os homens eram influenciados mais por comportamentos do que por recompensas monetárias. Pode-se perceber que os homens se preocupam não só com suas necessidades físicas, eles também se preocupam com as necessidades sociais. Os autores ainda citam que “não podem ser tratados como coisas em si mesmas. Em vez disso, eles devem ser interpretados como portadores de valores sociais”. Sendo assim os autores chegaram à conclusão de que quando a motivação posta sobre ele não é lógica – como por exemplo apenas os benefícios monetários – o sentimento social é o de maior importância dentro de uma organização.

Vindo desse aspecto, de necessidades físicas, fisiológicas e sociais veio o autor Abraham Maslow com sua teoria das necessidades em forma de pirâmide que se baseia nessas premissas e baseia-se na ideia de que o ser humano se esforça para satisfazer suas necessidades físicas e profissionais como foi introduzido nos experimentos acima com a diferença que sai um pouco da ideia do grupo e foca na necessidade do indivíduo.

Na imagem, Maslow descreve em forma de pirâmide uma série de cinco necessidades principais que devem ser supridas de sua base ao seu topo, nessa ordem hierárquica:

Figura 1 – Pirâmide de Maslow



Fonte:

<https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/6/65/Hierarquia_das_necessidades_de_Maslow.svg/450px-Hierarquia_das_necessidades_de_Maslow.svg.png>. Acesso em 27 out. 2015.

É possível concluir dessa teoria proposta por Maslow que para uma nova etapa ser começada na pirâmide, a anterior deve ter sido satisfeita ao menos parcialmente, pois quando uma necessidade é suprida cria-se a necessidade do comportamento do ser humano de suprir uma nova. A necessidade fisiológica já

nasce com o ser humano e as demais são adquiridas com o passar do tempo e as necessidades primárias serão mais rapidamente saciadas que as necessidades secundárias. A necessidade de auto realização nunca será saciada, ela se encontra no topo e sempre que “saciada” cria-se o desejo do aumento dessa necessidade para ser saciada. Por fim, deve-se ter em mente que o ser humano sempre será motivado pelas necessidades que eles julgarem serem mais importantes para si.

Essa teoria é importante para o gestor qualificar e identificar as principais necessidades que seus funcionários precisam para assim, de acordo com as hierarquias da pirâmide, supri-las da mais baixa à mais alta do qual acarretará um funcionário motivado que realizará seu trabalho da melhor forma mais eficiente possível.

2.2 Comportamento Organização

2.2.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional surge a partir de uma vivência íntima entre os integrantes de uma organização, pois revelam as aspirações, as atitudes e as pressuposições de cada membro determinando a cultura de cada organização. Pode-se observar a partir do conceito estabelecido por Chiavento (2010) “cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças estabelecido por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização”.

Esse processo é determinado por princípios de atitudes tomadas no dia-a-dia de cada organização. Esse comportamento é descrito de acordo com Chiavento (2010), por seis princípios, sendo eles: a regularidade nos comportamentos, normas internas que indicam os padrões comportamentais, os valores dominantes, as filosofias que são políticas que afirmam as crenças da organização, as regras que ditam o comportamento da organização e por fim o clima organizacional que é o sentimento que os funcionários transmitem entre e si aos seus clientes.

A cultura organizacional é a principal responsável pela reunião de hábitos, comportamentos, crenças, ética e moral, além de políticas internas e externas nas atitudes dos funcionários e gestores. A empresa que possui uma boa cultura organizacional pode motivar funcionários que o farão crescer juntamente com a empresa e seus interesses no mercado. Sendo assim ela é um princípio que vai desenvolver o caminho para que uma empresa chegue ao sucesso e para isso, é preciso de funcionários engajados que entendam do negócio que atuam e como eles agirão nas mesmas.

2.2.2 Motivação

Segundo Brum (2010), a palavra motivação quer dizer movimento para a ação, ou seja, são os motivos que levam o ser humano a fazer determinada ação. É uma ação que precisa de intensidade nos esforços para o alcance de metas traçadas.

A motivação é o principal caminho para o atenuamento dos objetivos empresariais e pessoais dos funcionários. Para Brum em seu livro endomarketing de A a Z (2010), nenhuma empresa pode motivar seus funcionários e se responsabilizar por isso em 100% das vezes. Pelo menos 50% da motivação vem exclusivamente do funcionário e sua história de vida, sendo esses auto motivadores sobrando então 50% de motivação que podem ser proporcionados pela organização da qual se trabalha.

De acordo com Bekin (2004), é importante salientar que a remuneração adequada ou aumento salarial é um dos critérios da motivação e não o seu único, e precisa vir necessariamente acompanhado de outros estímulos, o que foi comprovado também na teoria de Roethlisberger e Dickson. As pessoas se motivam principalmente pelas suas próprias necessidades, o que foi demonstrado por Maslow com sua teoria da pirâmide o grau de importância e necessidade de cada pessoa.

Ainda segundo Bekin (2004), o processo motivacional deve ser algo integrado ao cotidiano da empresa. Complementando essa ideia, Chiavento (2010) coloca que as necessidades do indivíduo podem provocar tensões o que leva a uma busca por minimizá-las. A partir disso, começa a busca pela satisfação evidenciando

metas pessoais do indivíduo. Portanto o papel da empresa é identificar as necessidades do grupo a fim de criar aspectos que venham satisfazê-las sendo esse um processo contínuo e variável que deve sempre ser renovado.

2.3 Do Marketing ao Endomarketing

2.3.1 Surgimento e Evolução do Conceito de Marketing

O conceito de Marketing e seus estudos mais profundos surgiram na década de 1950 após a Revolução Industrial, tempo esse, como foi dito anteriormente no trabalho, em que se deu o início ao desenvolvimento tecnológico, econômico e social. Foi nesse período em que os mercados começaram a tomar espaço por conta dos burgueses e foi evoluindo o que hoje é conhecido como comércio e foi também esse período que estimulou a produção de bens de consumo e o desenvolvimento e crescimento da concorrência.

Com todo esse desenvolvimento os comerciantes viram que os clientes passaram a ter o poder de escolha, decidindo qual produto levaria e de qual comerciante levaria dentro das melhores opções encontradas, sendo assim, o alcance das receitas pelas empresas não dependia só mais apenas no processo de produção e vendas de produtos e serviços com qualidade.

Vendo então que a decisão final de compra vinha do cliente, as empresas, tendo altas concorrências, começaram a desenvolver técnicas que as diferenciavam das demais, técnicas essas que faziam com que a empresa antes de vender o produto conhecesse seu cliente em potencial para oferecer o produto certo ao cliente certo e serviços que supram as necessidades e desejos do cliente.

Na evolução do Marketing ele passou por quatro eras, sendo elas: de produção, de vendas, de marketing e de relacionamento. A Era de Produção (antes dos 20) foi dividida em produto que se vendia sozinho e produção que se preocupava com a quantidade produzida para não gerar escassez; a Era de Vendas (final dos anos 20 até os anos 50) por precisar produzir e ao mesmo tempo escoar a produção essa Era aquela em que os vendedores deveriam convencer o cliente de comprar algo mesmo que o mesmo não precise do produto; a Era do

Marketing (após os anos 50) foi aqui que surgiram as grandes concorrências com que fez as empresas a procurarem métodos para reter o cliente e fidelizá-lo, sendo esse o influenciador por seu poder de compra para essas técnicas; e por fim a Era de Relacionamentos é aquele em que a empresa faz de tudo para manter o seu cliente fidelizado do qual utilizava a filosofia do “quem não é visto não é lembrado”. A imagem a seguir resume a evolução dessas Eras na evolução do marketing ao longo do tempo.

Figura 2 – Evolução das Eras no Marketing



Fonte: <http://images.slideplayer.com.br/7/1714399/slides/slide_59.jpg>. Acesso em 24 out. 2015.

2.3.2 Definição de Marketing

O Marketing ao longo do tempo vem sofrendo alterações e atualizações sobre sua definição. A expressão marketing é usada para se referir ao mercado, por isso a empresa que utiliza do marketing nada mais é do que uma empresa que tem como foco o mercado.

Marketing é a ciência e a arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um mercado-alvo com lucro. Marketing identifica necessidades e desejos não

realizados. Ele define, mede e quantifica o tamanho do mercado identificado e o potencial de lucro. Ele aponta quais os segmentos que a empresa é capaz de servir melhor e que projeta e promove os produtos e serviços adequados. (KOTLER, Philip).

2.3.3 Surgimento e Evolução do Conceito de Endomarketing

Em 1990 o termo Endomarketing foi introduzido no Brasil pelo consultor empresarial Saul Bekin. O marketing vem para satisfazer as necessidades e desejos do cliente externo, o endomarketing vem do termo de dentro para fora, ele veio para satisfazer as necessidades e desejos também do cliente, porém, esse é interno. O endomarketing acompanha dois assuntos principais que são a motivação e a comunicação. Essa teoria afirma que os funcionários satisfeitos e motivados trazem conseqüentemente melhores resultados para a empresa.

A evolução do endomarketing vem no sentido de que cada vez mais as empresas utilizam essa técnica seja para atividade de gestão para focar em crescimento ou em motivação, essa ferramenta está cada vez mais presente nas empresas que se preocupam e priorizam seu crescimento a partir dos seus primeiros e mais importantes clientes: seus próprios funcionários.

2.3.4 Definição de Endomarketing

Segundo Bekin (1995) o endomarketing tem a mesma função que o marketing com a diferença de função voltada para dentro da empresa. O autor define essas ações como “ações de marketing voltadas ao público interno da empresa a fim de promover, entre seus funcionários e os departamentos, valores destinados a servir o cliente”.

2.4 Endomarketing

2.4.1 Funções e Objetivos do Endomarketing

O endomarketing funciona como um processo abrangente de gerenciamento e sua função visa integrar múltiplas funções sendo elas assegurar que todos os empregados de todos os níveis hierárquicos participem ativamente na construção de um ambiente preocupado com o cliente e assegurar que essas pessoas envolvidas sejam motivadas e preparadas para atuar da melhor forma na prestação dos serviços.

Seu objetivo é basicamente fazer com que o funcionário se sinta ativamente importante e contribuinte para o desenvolvimento da empresa, além de procurar maneiras para motivá-los de acordo com suas necessidades primordiais mostrando que a empresa também se preocupa com os mesmos.

Com seu relacionamento com os clientes internos conectados e em confiança, fica mais fácil se tornar uma ferramenta de gestão promissora e que cada vez mais as empresas procuram por beneficiar tanto nos lucros e no crescimento das mesmas como na satisfação de um ambiente organizacional mais leve e colaborativo.

2.4.2 Aplicação do Endomarketing de A a Z

O livro “Endomarketing de A a Z – como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa” da autora Analisa de Medeiros Brum traz a aplicação do endomarketing nas empresas de A a Z explicando em cada capítulo uma maneira diferente e importante dessa aplicação. A autora explica a dificuldade que as empresas têm em alinhar os pensamentos dos seus funcionários aos objetivos estratégicos da empresa em que trabalham, e para isso ela mostra que as ferramentas para esse alinhamento na comunicação e do marketing se, bem escolhidas, podem trazer resultados surpreendentes para uma organização fazendo com que funcionário e empresa vibrem juntos quando bons resultados aparecem.

A ferramenta que ela aborda no livro é o endomarketing. Analisa é uma profissional que ao longo de dez anos esteve à frente da HappyHouse, uma agência de endomarketing, coordenando os esforços de planejamento e atendimento que a permitiu muito conhecimento sobre o tema do qual ela

atualmente, profissional dedicada exclusivamente ao endomarketing, passa aos interessados nessa maneira de gestão inovadora nas empresas.

A tabela 1 a seguir apresenta, resumidamente, os capítulos do qual a autora discorre em seu livro como um manual de aplicação dessa ferramenta. São eles:

TABELA 1

| | |
|--|---|
| A – As muitas visões do endomarketing; | A organização deve trazer ao colaborador um nível alto de satisfação interna a partir de informações claras e transparentes. |
| B – Bendito seja o público interno; | O marketing interno é uma ferramenta que se esforça sempre para fazer com que o funcionário se sinta único. |
| C – Cada conceito no seu lugar; | Priorizar a tomada de decisões e a comunicação. |
| D – Demandando endomarketing; | O foco está na abordagem de diferentes marketings que podem ser implantados como o marketing de incentivos, de benefícios etc. |
| E – Encantando pelo conteúdo; | A informação deve ser sempre passada mesmo sem alterações, a notícia deve ser passada diariamente. |
| F – Formatando a ideia; | A maneira como o gestor vai manter o colaborador informado é uma forma de formatar as ideias e trazer inovação nos meios de comunicação. |
| G – Ganhando o mundo; | As etapas sensoriais, reflexão, entendimento, aderência e prática devem ser implantadas para que os colaboradores assumam interesses globais. |
| H – Há quem diga que isso vai acabar; | O papel para a comunicação interna continua sendo essencial e insubstituível. |

| | |
|---|---|
| I – Informação: principal caminho para a motivação; | É o objeto de valor no marketing que estabelece uma relação entre empresa e funcionário e essa participação do funcionário é primordial para uma melhor e maior produção. |
| J – Juntando pessoas, áreas, unidades e empresas; | A integração vem em decorrência da informação bem detalhada que se transforma em conhecimento. |
| L – Liderança: o melhor caminho para a informação; | Os líderes são o principal caminho para o conteúdo da comunicação interna. |
| M – Motivação: uma responsabilidade a ser dividida; | A motivação é um dos principais assuntos que o endomarketing adota. |
| N – Nunca espere 100% de resultado; | As informações serão percebidas por pessoas diferentes e por isso terão interpretações diferentes. |
| O – Ouvindo o público interno; | No endomarketing é de extrema importância e as empresas adotam bastante é ouvir os funcionários, ouvir suas opiniões e até adotá-las. |
| P – Planejamento estratégico de endomarketing; | Estratégias devem ser implantadas para direcionar as ações em causas e meios específicos. |
| Q – Quando e como lançar um processo; | Despertar a curiosidade dos ouvintes e a expectativa de algo novo é muito importante. Para isso, deve-se determinar data, horário, local para efetuar tal lançamento, despertando expectativas. |
| R – Resultado: como mensurar; | A informação é a quantidade numérica que mede as incertezas de um experimento que ainda será realizado. |

| | |
|--|---|
| S – Sabendo manter; | Manter periodicamente pesquisas para se manter e se aperfeiçoar sempre. |
| T – Treinando lideranças para comunicação face a face; | A comunicação não deve ser retida, ela deve sempre estar em circulação para o conhecimento de todos. |
| U – Unificando comportamentos; | Fazer com que os colaboradores tenham sobre a empresa a mesma visão, gestão, causas, responsabilidades dentre outros, o que se caracteriza uma visão compartilhada. |
| V – Vendendo a imagem para dentro; | O público interno deve se preocupar não só com a imagem interna, mas também com a externa de sua empresa ou produto. |
| X – Xingar o funcionário é errado; | Deve haver uma relação harmônica e respeitosa entre funcionário e gestor, para isso deve-se utilizar do <i>feedback</i> para elogios, falhas e reconhecimentos. |
| Z – Zelando pelas pessoas. | Ensinar as pessoas a terem um bom relacionamento com seu público interno e com essa ação, estará zelando pelas mesmas. |

Como podemos ver na tabela apresentada, a autora enfatiza em praticamente em todos os 23 capítulos a importância da comunicação e da informação. A importância de esses pontos serem passados aos colaboradores e entre os colaboradores fazerem com que as informações circulassem. A importância de ouvir a opinião dos mesmos e manter sempre contato direto com eles, mas nunca esperar que tais sempre estejam 100% de acordo em todos os pontos e questões. É saber fazer com que o funcionário se sinta à vontade e feliz em seu local de trabalho e principalmente acreditar na causa pela qual está buscando, é como dizem os populares, é “vestir a camisa da empresa” e fazer com que o funcionário cresça junto com ela.

2.4.3 Endomarketing como Ferramenta de Gestão

O endomarketing vem sendo apresentado como ferramenta de gestão por ser uma alternativa para aumentar o comprometimento dos funcionários com os objetivos da organização. Essa ferramenta trata da valorização de dentro da empresa com o objetivo de motivar os funcionários para que eles se alinhem e alcancem os objetivos organizacionais.

Os benefícios centrais da utilização do endomarketing é proporcionar uma visão compartilhada e o fortalecimento das relações interpessoais em que todos são clientes de todos.

Para usar o endomarketing como ferramenta de gestão a empresa precisa construir uma relação entre gestão e colaborador permitindo uma integração linear no sentido de que a comunicação e a informação sempre estejam abertas tanto partindo dos funcionários aos gestores quando o seu contrário. A responsabilidade central continua sendo dos gestores em passar as informações e se manterem abertos a opiniões dos demais funcionários, repassando tais no tempo certo e por meios de comunicação adequados e coerentes com a mensagem a ser passada, igual a autora Analisa de Medeiros Brum cita em seu livro "Endomarketing de A a Z" no capítulo que diz respeito a formatando a ideia cita. A ideia do endomarketing é justamente a passagem dessas informações aos funcionários sendo essas informações esclarecidas e bem recebidas pelos mesmos a fim de convencê-los na ideia da empresa e junto com a empresa desenvolver maneiras e técnicas para o crescimento e bem estar de todos.

A importância de uma clareza e transparência nas informações passadas aos funcionários é essencial para laçar um relacionamento duradouro com seu público interno. Sendo assim, como ferramenta de gestão o endomarketing serve exatamente no elo entre empresa e funcionário, servindo de ferramenta na comunicação e integração, cumprindo as tarefas com eficiência e eficácia.

2.5 Caso Toyota

2.5.1 Contexto Histórico da Empresa

Nascido em Kosai na província de Shizuoka no Japão, Sakichi Toyoda foi um inventor e empresário japonês conhecido como “pai da revolução industrial japonesa”. Toyoda vivia com sua família em um povoado de camponeses, seu pai era carpinteiro e sua mãe, assim como todas as mulheres que viviam nesse povoado, trabalhava com teares. Com seus conhecimentos sobre carpintaria, Toyoda ajudou sua mãe em seu trabalho modernizando seu antigo tear. Com isso, em 1891 Toyoda patenteou seu primeiro negócio de teares automático e se mudou para Tóquio para começar seu próprio negócio de teares.

Depois de um tempo, com sua vida já feita, casado e com um filho, Toyoda em 1893 volta a sua terra natal concentrando seus esforços em invenções de novos e melhorados teares. Em 1896 ele desenvolveu um tear automático que parava ao sinal de qualquer falha por mínima que fosse. Com esse sucesso de sua invenção, a empresa Mitsui assinou contrato com o Toyoda para comercializar seus teares por serem melhor e mais baratos comparados aos preços da França e Alemanha.

Por conta de uma guerra entre China e Japão, as empresas de teares foram golpeadas e Toyoda teve que se dedicar mais ainda à produção de novos teares para manter a economia viva. Entretanto, em 1904 houve uma guerra entre Rússia e Japão que desencadeou a produção de algodão o que fez com que os negócios dos teares alavancassem cada vez mais.

O negócio de Toyoda foi crescendo cada vez mais e em 1910 ele viaja para os Estados Unidos e lá ele se interessa por uma nova perspectiva de negócios – o automobilístico. Logo mais, Toyoda voltou ao Japão e fundou a Toyoda Spinning and Weaving Co. Ltd. plantando as bases da corporação Toyota. Pouco depois, em 1929 ele vende o direito de suas patentes de tear e passa ao filho Kiichiro os investimentos da indústria automobilística. Após o falecimento de Toyoda, Kiichiro inicia os trabalhos de motores de combustão a gasolina. Finalmente, em 1937, Kiichiro consegue produzir o primeiro protótipo de automóvel, o A1, e estabelece as bases para fundar a Toyota Motor Company Ltd. Hoje, a Toyota, perdendo apenas para a Volkswagen, é a maior montadora do mundo com atuação em 160 países.

2.5.2 Endomarketing no Processo de Crescimento da Toyota

A Toyota foi fundada em 28 de agosto de 1937 no Japão. O Japão sempre foi exemplo de trabalho em grupo, perfeição e reunião de pessoas em busca dos mesmos objetivos. A Toyota é considerada uma empresa de referência mundial em marketing interno por construir e aplicar relacionamentos motivadores com seu público interno.

O endomarketing foi implantado de maneira diferenciada na Toyota nas ações individuais. A partir de trabalhos de pesquisas relacionados a esse assunto, é possível perceber que a Toyota apostou na criatividade no trabalho em equipe.

O diferencial da empresa já começa quando um funcionário novo é contratado. A empresa tem por cultura colocar os novos funcionários – antes mesmos deles começarem a realizar suas funções – em treinamento por aproximadamente cinco meses sendo esses um mês dedicado a aprender apenas a cultura da Toyota, outros dois meses na fábrica para aprender o sistema de produção e os últimos dois meses dedicados a entender as necessidades e desejos do cliente diretamente com os mesmos dentro da concessionária.

Eles utilizam dessa técnica para que o novo funcionário seja capacitado e provocado a ter ideias que possam melhorar os projetos da empresa, deixando o funcionário cada vez mais engajado com a causa e propósitos da empresa. Na empresa, os gestores estão sempre aptos e receptivos às ideias dos colaboradores colocando em prática as melhores ideias a cada ano que passa. Os diretores gastam muito tempo avaliando as ideias propostas pelos colaboradores e mais de um milhão delas são implementadas anualmente em várias de suas unidades.

A Toyota, como dito anteriormente, apostou na criatividade de seus funcionários como fator principal e nos trabalhos em equipe. Ela investe também em treinamentos, palestras de motivação e projetos voltados aos colaboradores, além disso, consideram seus trabalhadores altamente classificados e insubstituíveis e premiam aquelas fábricas cujo índice de absenteísmo é zero, essas pessoas são chamadas de “tartarugas ninjas”.

Um livro chamado “A máquina que mudou o mundo” de James Womack e Daniel Jones lançado em 1990 causou grande impacto no cenário automotivo pois ele detalhou as principais indústrias automobilísticas globais: a europeia, a norte-americana e a japonesa. Nas fábricas japonesas os estoques são praticamente inexistentes e os operários participavam ativamente com sugestões para reduzir os custos e igual ao Toyoda nos teares, eles interrompiam a linha de produção para evitar defeitos.

Foi encontrado a partir de pesquisas no mesmo âmbito uma entrevista com uma ex-funcionária que trabalhou na Toyota por dois anos, a dentista Georgina Fontes. Ela diz na entrevista que a experiência foi gratificante e que os colaboradores se sentem valorizados e que os gestores estão sempre a disposição para ouvir seus funcionários. A dentista trabalhava no setor de qualidade da Toyota ficando impressionada com o perfeccionismo dos japoneses que utilizam microscópios para verificar a qualidade das peças a serem colocadas nos automóveis para que tudo seja perfeito. A jornada de trabalho de oito horas podendo esta ser estendida em forma de horas extras, além de almoço com duração de uma hora existem intervalos de duas em duas horas com duração vinte minutos cada. Por fim, ela conclui que a empresa utiliza de cartão de ponto para o controle de funcionários e os benefícios oferecidos são: seguro saúde e desemprego, aposentadoria, folgas, remuneração e bônus. Ela conclui dizendo que existem sim bonificações para os funcionários, mas ao ser questionada pelos mesmos ela encerra com a frase “A missão é produção com alto índice de qualidade”.

Sendo assim, os resultados do endomarketing na Toyota são carros feitos a baixo custo e com padrão muito acima que o dos concorrentes. Além de melhores resultados finais, mostram também a satisfação do funcionário por fazer parte da equipe Toyota.

3. METODOLOGIA

Esse trabalho foi feito através de pesquisas em livros, artigos de revistas, artigos acadêmicos, sites de internet e livros que direcionam e se baseiam no assunto

explorado que é o endomarketing e a montadora Toyota, por isso trata-se de uma pesquisa bibliográfica do tipo exploratória.

4. CONCLUSÃO

Concluo com essa pesquisa que o endomarketing é uma ferramenta promissora que vem ganhando adeptos cada vez mais com a passagem do tempo. Seus sectários procuram utilizar essa ferramenta para uma melhor comunicação interna que promoverá funcionários mais felizes e realizados com seu ambiente de trabalho e isso acarretará melhorias no desempenho geral das empresas, o que inclui também seu lucro.

No estudo de caso, podemos perceber que tudo que foi dito no texto da importância e aplicação do endomarketing foi utilizado pela Toyota. Desde o chão de fábrica, nos cinco meses dedicados a aprender o que é a empresa, seus valores, seu funcionamento até a abertura dos líderes com seus funcionários para ouvi-los e aceitar ideias por eles dada. Com essa ferramenta de gestão, as empresas se preocupam mais em ouvir as pessoas com quem trabalha, entender suas necessidades e desejos para criar um clima propício para a propagação de informações e ideias fazendo com que o funcionário se sinta de verdade parte ativa da equipe não querendo sair da empresa e se dedicando cada dia mais para alcançar o sucesso junto a ela.

Sendo assim, essa ferramenta de gestão destaca-se pela “simplicidade”, pois ela é basicamente construída a partir da comunicação, o que gera informação. De acordo com Brum, na frase: “A função de uma empresa, hoje, não é apenas produzir e vender bens e serviços, mas principalmente proporcionar um nível de satisfação interna que conquiste e fidelize clientes”. A partir dessa análise, a quebra nos padrões de líder e subordinado dará uma nova face a empresa que se tornará mais comunicativa e “amiga” dos funcionários, percebendo então que o líder não é só aquele que manda e que está à frente de tudo. O líder é aquele que escuta e conhece as necessidades dos funcionários e o ajuda a se desenvolver para contribuir com o seu crescimento profissional, tornando-o mais

motivado e interessado nos objetivos e metas da organização, o que colabora com o crescimento e desenvolvimento da empresa.

5. BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**/Idalberto Chiavenato – 8. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**/Idalberto Chiavenato – 8. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z – como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**/2. Ed. – Integrare editora, 2010.

CLAUDIA, Ana. **Endomarketing – o cliente interno é a chave do sucesso.**

Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/endomarketing-o-cliente-interno-e-a-chave-do-sucesso/64749/>>. Acesso em: 22 set. 2015.

PEDROSA, Bárbara Duarte. **O endomarketing no processo de crescimento da Toyota.** Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/o-endomarketing-no-processo-de-crescimento-da-toyota/2446/>>. Acesso em: 22 set. 2015.

LAGUNA, Eduardo. **Toyota se mantém como maior montadora do mundo.**

Disponível em <<http://www.valor.com.br/empresas/3872328/toyota-se-mantem-como-maior-montadora-do-mundo>>. Acesso em: 22 set. 2015.

Disponível em: <<http://www.sohistoria.com.br/resumos/revolucaoindustrial.php>>
Acesso em: 12 set. 2015.

Disponível em:

<http://wwwadmobjetivocombr.blogspot.com.br/2011/03/revolucao-industrial-na-administracao_4338.html> Acesso em: 12 set. 2015.

ALVES, Fabiana Letícia Pereira. **Endomarketing como ferramenta de estratégia empresarial.** Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR75_0651.pdf>. Acesso em 14 set. 2015.

SILVEIRA, Renata Medeiro; TÓFANI, Flávio. **Endomarketing: ferramenta de gestão para motivar e conquistar o cliente interno.** Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/outrasareas/marketing01/0266.pdf>>. Acesso em 20 out. 2015.

BRINKER, Maria Alana. **A origem do marketing.** Disponível em: <<http://www.comunicacaoetendencias.com.br/a-origem-do-marketing>>. Acesso em 21 set. 2015.

Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/43513/asseras-e-fases-do-marketing>>. Acesso em 21 set. 2015.

MESQUITA, Renato. **O que é marketing: tudo que você precisa saber sobre o assunto.** Disponível em: <<http://marketingdeconteudo.com/o-que-e-marketing/>>. Acesso em 22 set. 2015.

BEZERRA, Filipe. **Endomarketing – o valor do marketing interno.** Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/endomarketing-o-marketing-interno.html>>. Acesso em 25 out. 2015.

CASTRO, Fabricio. **Endomarketing como ferramenta eficaz de gestão.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/endomarketing-como-ferramenta-eficaz-para-gestao/13768/>>. Acesso em 25 out. 2015.

Disponível em: <<http://morimotors.com.br/site/conteudo/institucional/a-historia-da-toyota>>. Acesso em 25 out. 2015.

LOPES, Andréia. **O benefício do endomarketing como ferramenta na gestão de pessoas.** Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/o-beneficio-do->

endomarketing-como-ferramenta-de-gestao-de-pessoas/69827/>. Acesso em 10 out. 2015.

MELISSA, Mariana. **3 empresas e boas estratégias de endomarketing.**

Disponível em: <<http://www.ideiademarketing.com.br/2012/02/22/3-empresas-com-o-endomarketing-no-dna/>>. Acesso em 19 out. 2015.

MOREIRA, Patrícia. **Resenha do livro “A máquina que mudou o mundo”.**

Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/resenha-do-livro-a-maquina-que-mudou-o-mundo/53570/>>. Acesso em 27 out 2015.

[← Post anterior](#)

RevistaFT

A RevistaFT é uma **Revista Científica Eletrônica Multidisciplinar Indexada de Alto Impacto e Qualis “B2” em 2023**. Periodicidade mensal e de acesso livre. Leia gratuitamente todos os artigos e publique o seu também [clikando aqui](#).



Contato

Queremos te ouvir.

WhatsApp: 21 98159-7352

e-Mail: contato@revistaft.com.br

ISSN: 1678-0817

CNPJ: 48.728.404/0001-22

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), fundação do Ministério da Educação (MEC), desempenha papel fundamental na expansão e consolidação da pós-graduação stricto sensu (mestrado e doutorado) em todos os estados da Federação.

Conselho Editorial

Editores Fundadores:

Dr. Oston de Lacerda Mendes.

Dr. João Marcelo Gigliotti.

Editor Científico:

Dr. Oston de Lacerda Mendes

Orientadoras:

Dra. Hevellyn Andrade Monteiro

Dra. Chimene Kuhn Nobre

Revisores:

Lista atualizada periodicamente em revistaft.com.br/expediente Venha fazer parte de nosso time de revisores também!

Copyright © Editora Oston Ltda. 1996 - 2023

Rua José Linhares, 134 - Leblon | Rio de Janeiro-RJ | Brasil