

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM)
FACULDADE DE TECNOLOGIA (FT)
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA
DE PRODUÇÃO (PPGEP)



O ENDOMARKETING VOLTADO À MELHORIA DA PRODUTIVIDADE
INDUSTRIAL: UM ESTUDO NA EMPRESA MITSUBA DO BRASIL LTDA.

NAËDE LIMA DE SOUZA DA ROCHA

MANAUS
2012

NAËDE LIMA DE SOUZA DA ROCHA

O ENDOMARKETING VOLTADO À MELHORIA DA PRODUTIVIDADE
INDUSTRIAL: UM ESTUDO NA EMPRESA MITSUBA DO BRASIL LTDA.

Dissertação apresentada à Universidade Federal do Amazonas (UFAM) / Faculdade de Tecnologia (FT) e ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP), como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Produção.

Orientador: Claudio Dantas Frota, Dr.

MANAUS
2012

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da UFAM

ROCHA, Naêde Lima de Souza da,

O ENDOMARKETING VOLTADO À MELHORIA DA PRODUTIVIDADE INDUSTRIAL: UM ESTUDO NA EMPRESA MITSUBA DO BRASIL LTDA, / NAEDE LIMA DE SOUZA DA ROCHA, 2012

Dissertação apresentada à Universidade Federal do Amazonas (UFAM) / Faculdade de Tecnologia (FT) e ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP), como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Produção.

Orientador: Claudio Dantas Frota, Dr.

Endomarketing; Recursos Humanos; Eficiência na Produção.

XXXXXXX

XXXXXXXXXX

NAËDE LIMA DE SOUZA DA ROCHA

O ENDOMARKETING VOLTADO À MELHORIA DA PRODUTIVIDADE
INDUSTRIAL: UM ESTUDO NA EMPRESA MITSUBA DO BRASIL LTDA.

Dissertação apresentada à Universidade Federal do Amazonas (UFAM) /Faculdade de Tecnologia (FT) ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) em:___/___/___
como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Produção.

Aprovada em ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Professor (a) Dr. Cláudio Dantas Frota, Presidente.
Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

Professor (a) Dr. Jonas Gomes da Silva, Membro.
Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

Professor (a) Dr. Daniel Nascimento e Silva, Membro.
Instituto Federal de Educação do Amazonas (IFAM)

MANAUS
2012

DEDICATÓRIA

A Deus por proporcionar ao homem total arbítrio para que este escreva o enredo de seu próprio destino.

A minha família, pelo suporte e compreensão por ter roubado-lhes longos dias, os quais poderíamos ter passado juntos.

AGRADECIMENTOS

- Espero não cometer injustiças, pois tenho muitas pessoas as quais devo reconhecimento especial;

- A DEUS por estar sempre presente em meu coração e pensamento, impulsionando-me a vencer todos os dias, mesmo naqueles em que pensava desistir, os quais muito me atormentaram;

- A toda a minha família pelo amparo e carinho dedicado a minha pessoa ao longo desses anos, ao meu pai (em memória) e em especial a minha mãe por todo o ensinamento de vida, mas principalmente pela humildade, serenidade e Fé que eles constantemente compartilham comigo. Tenho sorte de tê-los como minha família. AMO muito todos vocês!

- Ao meu orientador, Prof. Dr. Claudio Dantas Frota, pela paciência e incentivo, sempre disposto a me ouvir e me auxiliar a qualquer hora e lugar, compartilhando idéias, experiências e instruções para o meu amadurecimento intelectual e desenvolvimento deste trabalho, a qual me estimulou e me deu forças para continuar. Sem esta ajuda incondicional, eu teria desistido! Muito obrigado por Acreditar em mim!

- Aos meus filhos Anderson, Alessandro e Adrielle Rocha e principalmente minha esposa Jônia S. da Rocha, fiel companheira de todos os momentos, sempre presente, paciente e solidária em importantes decisões da minha vida profissional e acadêmica. Você é muito especial para mim!

- Aos protagonistas deste estudo (Os funcionários da Mitsuba), pela compreensão e contribuição para que o mesmo fosse realizado, em especial aos Srs. Edson Kawabata, Celso Igari e ao Senhor Hiroshi Takahashi, Presidente da empresa em estudo que me autorizaram e ajudaram no momento da pesquisa de campo;

- A Universidade Federal do Amazonas, especificamente, ao Programa de Pós-Graduação de Engenharia da Produção (PPGEP), representado pelos professores Dr. Waltair Machado, Prof. Dr. Claudio Frota (meu Orientador), Prof^a. Dra. Ocileide Custodio e Prof. Dr. Jonas Gomes da Silva, que me proporcionaram a oportunidade de realização desta meta. VALEU!...

Em tempo! Eu não poderia deixar de agradecer ao meu grande amigo Everaldo Pereira dos Santos por me convencer a lutar por mais este objetivo pessoal e a todas as pessoas aqui não citadas explicitamente, que de forma direta ou indireta me ajudaram a realizar mais este sonho. O meu sublime agradecimento!

“Eis o momento”! Começando nesta porta, um longo e eterno caminho mergulha no passado: atrás de nós está uma eternidade! Não será verdade que todos os que podem andar têm de já ter percorrido este caminho?
(Friedrich Nietzsche)

RESUMO

As empresas vivem um dilema relacionado com a motivação dos seus recursos humanos e como estes podem melhorar a produtividade, em seu benefício e, especialmente em benefício da empresa. Diante dessa declaração, foram analisados os resultados trazidos pela criação e aplicação de uma ferramenta voltada ao avanço da capacidade produtiva em uma empresa do segmento de componentes elétricos instalada no Pólo Industrial de Manaus – PIM. O tema foi escolhido para desenvolver técnicas de Endomarketing e uma ferramenta metodológica para o envolvimento dos Recursos Humanos e na melhoria da produtividade industrial na empresa Mitsuba do Brasil Ltda., Como objetivo principal, desenvolver, com fulcro em técnicas de Endomarketing, proposta de um Programa, conjugando uma metodologia e uma ferramenta, que será desenvolvida e aplicada junto aos colaboradores da empresa; E como específico analisar os programas e as metodologias aplicadas, os ganhos de produtividade na empresa, à criação e elaboração do PERC (Programa de Eficiência dos Resultados Criativos); Investigar onde o envolvimento dos Recursos Humanos pode contribuir para a redução de perdas e obtenção de ganhos no processo produtivo da organização em estudo; Descobriu-se que o retorno preterido na qualidade e efetividade nos processos produtivos em que devem se manifestar em ganhos em termos de clima organizacional e integração grupal e multifuncional em dos objetivos corporativos. Concluiu-se que a preocupação da empresa pesquisada com o desenvolvimento da criação de uma ferramenta e uma metodologia do Endomarketing voltados à motivação funcional no setor produtivo industrial, determina nos resultados organizacionais e no impulso ao melhor desempenho do colaborador. O estudo foi realizado através de dados coletados na empresa através de referências bibliográficas. A sua relevância está em conhecer o endomarketing voltado à melhoria da produtividade industrial. A elaboração do trabalho ira contribuir para futuros debate sobre a questão na área de estudos sobre Endomarketing proporcionando subsidio para novas pesquisas.

PALAVRAS-CHAVE: Endomarketing; Recursos Humanos; Eficiência na Produção.

ABSTRACT

Companies are living a problem associated to the motivation of human resource and how they can have a better productivity, for their own benefit, and especially for the benefit of the company too. Given this statement, we have analyzed the results brought by the creation and implementation of a tool dedicated to the expansion of productive capacity in a business segment of electrical components located in the Industrial Park of Manaus - PIM. The theme was chosen to develop techniques Endomarketing and a methodological tool for the involvement of human resources staff and the expansion of industrial productivity in the company Mitsuba Brazil Ltda. As main objective to the develop, with fulcrum techniques Endomarketing, is proposed a Program, combining a methodology and a tool that will be developed and applied with staff of the company, and analyze how specific programs and methodologies can bring productivity gains in the enterprise, and the creation and development of the PERC (Efficiency Program for Creative Results); investigate where the involvement of HR can contribute to the reduction of losses and have gains in the productive process of the organization under study, found that the return deprecated in quality and efficiency in production processes in which they are manifest in gains terms of organizational climate and group integration and multifunction corporate objectives. It was concluded that the company's concern to research the development of creating a tool and a methodology of Endomarketing focused on functional motivation in the industrial sector, determines the results and the organizational progress to perform a better collaboration. The study was conducted using data collected through the company references. Its relevance is in knowing the internal marketing aimed at to improvement industrial productivity. The development work will contribute to future debate on the issue in the study area on Endomarketing providing subsidy to new research

KEY-WORDS: Internal Marketing; Human Resources; Efficiency in production.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

NHCS	New Honda Circle Supplier.
PRC+QY	Programa de Redução de Custos + Qualidade Yamaha
SWOT	Strengths – Forças, Weaknesses – Fraquezas, Opportunities – Oportunidades e Threats – Ameaças.
PERC	Programa de Eficiência dos Resultados Criativos
PIM	Pólo Industrial de Manaus

LISA DE GRAFICOS

Gráfico 1 – Dimensão I – asserção 1.....	84
Gráfico 2 – Dimensão I – asserção 2.....	86
Gráfico 3 – Dimensão I – asserção 3.....	87
Gráfico 4 – Dimensão I – asserção 4.....	89
Gráfico 5 – Dimensão I – asserção 5.....	91
Gráfico 6– Dimensão I – asserção 6.....	93
Gráfico 7– Dimensão I – asserção 7.....	95
Gráfico 8 – Dimensão I – asserção 8.....	96
Gráfico 9 – Dimensão I – asserção 9.....	99
Gráfico 10– Dimensão I – asserção 10.....	100

LISTA DE FIGURA

Figura 1: A Filosofia Corporativa da Mitsuba (Matriz-JPN).....	38
Figura 2: - Estrutura da Dissertação.	45
Figura 3: - Etapas do processo de gestão estratégica.	55
Figura 4: - Logomarca do Programa Multiação da MASA.	61
Figura 5: - Logomarca do New Honda Circle Supplier.	62
Figura 6: - Objetivos e evolução do New Honda Circle Supplier.	63
Figura 7: - Genichi Kawakami, fundador da Yamaha Motor Co.	63
Figura 8: - A "libélula" YA-1, que deu início à história da Yamaha.	64
Figura 9: - Filosofia Corporativa-Yamaha - Shakun.....	65
Figura 10: - Logomarca do PRC + QY.....	66
Figura 11: - Empresa Mitsuba do Brasil Ltda., em Manaus (AM).	67
Figura 12- Logomarca do PERC.	102
Figura 13 – Implantação e validação da ferramenta PERC durante a 6ª semana integrada em junho de 2012.	103
Figura 14- Implementação do regulamento e critérios de avaliação do PERC.....	103

LISTA DE TABELA

Tabela 1 - Delimitação da Pesquisa.....	44
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	26
1.1 DO CONTEXTO AO PROBLEMA.....	26
1.2 OBJETIVOS.....	28
1.2.1 Objetivo Geral.....	28
1.2.2 Objetivos Específicos	29
1.3 JUSTIFICATIVA	29
1.4 MOTIVOS RELEVANTES DO PIM NO CONTESTO DA PESQUISA	30
1.4.1 Os custos das matérias prima X precária logística para o PIM.....	33
1.4.2 A alta carga tributária brasileira dificulta a competitividade.	35
1.4.3 A Gestão, de Origem Oriental, Cobra Resultados Crescentes.....	37
1.5, A CONTRIBUIÇÃO DE IDÉIAS E SOLUÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS.	41
1.6 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO.	43
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	44
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	46
2.1 A ENGENHARIA DE PRODUÇÃO X INOVAÇÃO TECNOLÓGICA.	46
2.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO, OS RECURSOS HUMANOS E SEU IMPACTO NA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.....	48
2.3 NOVAS FORMAS DE GESTÃO DE PRODUÇÃO X PRODUÇÃO ENXUTA (LEAN MANUFACTURING) E O JUST IN TIME.....	50
2.4 O SISTEMA JUST IN TIME COMO FERRAMENTA DA PRODUÇÃO FLEXÍVEL.	53
2.5 O PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA NA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	54

2.6 O ENDOMARKETING E A FUNDAMENTAÇÃO DA APLICAÇÃO DA FERRAMENTA PERC NA EMPRESA MITSUBA DO BRASIL LTDA.	24 56
2.6.1 A Importância do Endomarketing nas Organizações.	57
3 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.	66
3.1 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	68
4 METODOLOGIA.	69
4.1 FUNDAMENTAÇÃO (MÉTODO, NATUREZA, TIPO, UNIVERSO E AMOSTRA).	69
4.1.1 Método a ser Utilizado na presente Pesquisa.	69
4.1.2 Natureza do estudo.	70
4.1.3 Tipo.	70
4.1.4 Quanto aos Meios, Universo e Amostra.	71
4.3 COLETA DE DADOS.	71
4.4 TRATAMENTO DOS DADOS.	72
4.5 VALIDAÇÃO DOS RESULTADOS.	72
4.6 RESULTADOS ALCANÇADOS.	73
4.6.1 Apresentação da Análise dos Resultados.	73
4.7. ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA REALISADA.	83
5 PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE METODOLOGIA DE ENDOMARKETING	101
5.1 CLASSIFICAÇÃO DAS SUGESTÕES.	102
CONCLUSÃO	104
RECOMENDAÇÕES PARA PRÓXIMOS ESTUDOS.	106
Apêndice A - TERMO DE CONSENTIMENTO E ESCLARECIMENTO.	112
Apêndice B - QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA CIENTÍFICA	114
Apêndice C - FICHA DE INSCRIÇÃO DO PERC.	116

	25
Apêndice D - FORMULARIO DE SOLICITAÇÃO DE MELHORIAS PERC	117
Apêndice E - ATA DE REUNIÃO DO PERC	118
Apêndice F – FLUXOGRAMA DE SUGESTÕES DO PERC (frente).....	119
Apêndice F(a) – FLUXOGRAMA DE SUGESTÕES DO PERC (verso).....	120
Apêndice G – PROTOCOLO DE AUTORIZAÇÃO DO ESTUDO	121
Apêndice H - ANEXO MASSA DE DADOS I.....	122
Apêndice I – ANEXO MASSA DE DADOS II	128
Apêndice J – PROTOCOLO DE CONSTRUÇÃO DA PESQUISA.	133

1 INTRODUÇÃO

1.1 DO CONTEXTO AO PROBLEMA

As empresas vivem um dilema relacionado com a motivação dos seus recursos humanos e como estes podem melhorar a produtividade, em seu benefício e, especialmente em benefício da empresa. Diante dessa declaração, foram analisados os resultados trazidos pela criação e aplicação de uma ferramenta voltada ao avanço da capacidade produtiva em uma empresa do segmento de componentes elétricos instalada no Pólo Industrial de Manaus – PIM.

As corporações presentes e o sistema internacional como um todo estão passando por processos de modificações sociais, econômicas, políticas e culturais muito rápidos e intensos, que põe categoricamente em questão as teorias e os conceitos, os modelos e as soluções anteriormente considerado eficazes para diagnosticar e definir as crises econômicas, políticas e sociais que afetam os Estados, as organizações e os indivíduos em geral.

Não é nenhum excesso afirmar que todo e qualquer mercado está à mercê das variações e alterações mundiais, uma prova desta afirmativa está nas últimas ocorrências como a crise financeira dos Estados Unidos; a instabilidade econômica nos países europeus, o terremoto seguido de tsunami no Japão. Logo, ainda que estes acontecimentos possam parecer desarmônicos, enfatiza-se que todos, de alguma forma e em determinado grau de intensidade, comprometeram a economia mundial. Portanto, considerando essas intempéries, as indústrias, ter em vista à sobrevivência e a competitividade, se vêem forçadas a investir constantemente em novas tecnologias e em melhorias nas técnicas de gerenciamento.

A revolução tecnológica (terceira revolução industrial) e a concorrência resultante da globalização; Esses dois processos são interligados, impulsionando um ao outro e pertencendo ao mesmo conjunto das mudanças econômicas, políticas, sociais e culturais, pelas quais as sociedades vêm atravessando em todo o mundo. Nunca houve na história da humanidade uma era de inovações tecnológicas e estilos de vida tão amplos quanto o que as sociedades vêm atravessando desde o início da década de setenta com esta revolução.

Neste início do terceiro milênio as organizações se multiplicam com uma rapidez sem precedentes e a obrigação de bem administrá-las aumenta na mesma proporção. O grande número de objetivos a que se propõem as modernas administrações vai muito além daquelas

que existiam durante a ascendência das organizações industrial. Administrar hoje significa enfrentar diversos e difíceis desafios, significa resolver problemas que exigem uma informação multidisciplinar, diversificada e com forte teor ético.

As rápidas mudanças vivenciadas pelo mundo atual trazem à discussão a dinâmica das influências mútua entre os seres humanos, os procedimentos produtivos nas organizações, nas sociedades e no meio ambiente, sendo essa dinâmica marcada por contradição, incoerências, desafios, intimidações e oportunidades.

Deste modo, a nova visão empresarial, voltada para a era do conhecimento, requer uma mudança na forma como se devem compreender as organizações. O paradigma anterior, de um modelo contábil simplesmente mecanicista, com aplicação centralizada no valor patrimonial, tende a ser suprido por outra de valor mais real, baseada nos Recursos Humanos, dando transparência nas empresas, ao seu pessoal, nos investidores e nos analistas, além de instituir um modelo que tende a ser exemplo para todas as organizações, inclusive aquela sem fins lucrativos.

O setor produtivo, em meio à crise que teve por início da década de setenta, bem como a busca da almejada flexibilidade, passou a programar estratégias que tinham por objetivo reestruturar os processos de trabalho através de novas formas organizacionais e da introdução de inovações tecnológicas, novos padrões de produtividade, novas formas de adequar a produção à lógica dos mercados.

No bojo desse processo de racionalização produtiva, a orientação foi para a obtenção de maior flexibilidade na utilização do capital e do trabalho, com vistas à máxima redução dos custos, da ociosidade, dos fatores produtivos e dos riscos impostos pelas instabilidades econômicas e as alterações nos mercados.

A empresa Mitsuba, instalada no PIM, apresenta dificuldades no processo produtivo referente a perdas de matéria-prima, alto índice de scraps, setup de produção elevado, desperdícios evidentes no processo produtivo como tempo de espera, transporte ou transferência, procedimento incorreto, excesso de estoque intermediário, deslocamento desnecessário, falha de comunicação e baixo comprometimento da liderança nas linhas de produção.

Dentro do contexto organizacional da Mitsuba podem-se perceber muitas oportunidades de redução de desperdícios que são evidentes a olhos treinados. Como o polo de duas rodas está vivendo um período de decréscimo no mercado atual por conta da crise financeira mundial que o PIM está atravessando, torna-se necessário preocupar-se em ter

novas diretrizes organizacionais de melhoria continua de seus recursos humanos implicando na busca de soluções compartilhadas.

Neste sentido, justificou-se o propósito deste trabalho que diante do cenário acima apontado, procurou responder ao seguinte problema: Como através do Endomarketing pode utilizar meios para motivar e incrementar e a melhoria qualitativa da produtividade nos recursos humanos com a criação e aplicação da ferramenta PERC (Programa de Eficiência dos Resultados Criativos), na Empresa Mitsuba do Brasil Ltda.?

Como hipótese acredita-se:

- Que o uso correto do Endomarketing voltado a motivação do publico interno no processo produtivo pode contribuir favoravelmente ao desempenho do setor produtivo de uma empresa de componentes do PIM;
- Que a aplicação de uma metodologia motivacional e de uma ferramenta como o PERC na empresa Mitsuba do Brasil Ltda., contribuirá com a Gestão Estratégica Competitiva e influenciará todo o planejamento da produção e das necessidades técnicas e operacionais da empresa e proporcionará ganhos de produção advindos da aplicação com utilizou do Endomarketing junto aos colaboradores internos.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver, com fulcro em técnicas de Endomarketing, proposta de um Programa, conjugando uma metodologia e uma ferramenta, que será desenvolvida e aplicada junto aos colaboradores da empresa estudada, uma ferramenta voltada para o efetivo envolvimento e comprometimento dos Recursos Humanos no processo motivacional com a melhoria da produtividade industrial na empresa Mitsuba do Brasil Ltda.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para a consecução do objetivo geral, buscar-se-á atuação norteada pelos seguintes objetivos específicos:

- 1) Analisar os programas e as metodologias atualmente aplicados em ganhos de produtividade nas empresas do Pólo de Duas Rodas do PIM, que nortearam à criação e elaboração do PERC;
- 2) Investigar como o envolvimento dos Recursos Humanos pode contribuir para a redução de perdas e obtenção de ganhos no processo produtivo da organização estudada;
- 3) Propor o desenvolvimento de uma metodologia visando à aplicação de um estudo piloto do Programa PERC na empresa Mitsuba do Brasil Ltda.,
- 4) Demonstrar a eficiência na aplicação da ferramenta PERC (Programa de Eficiência dos Resultados Criativos) na Empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, pode-se afirmar que a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que nelas trabalham. São as pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem as empresas.

A maneira pela qual as pessoas se comportam, decidem, age, trabalham, executam, melhoram suas atividades, cuidam dos clientes e tocam os negócios das empresas varia em enormes dimensões. E essa variação depende, em grande parte, das políticas e diretrizes das organizações a respeito de como lidar com as pessoas em suas atividades.

Em muitas organizações, falava-se até pouco tempo em relações industriais, em outras organizações, fala-se em administração de recursos humanos, fala-se agora em administração de pessoas, com uma abordagem que tende a personalizar e a visualizar as pessoas como seres humanos, dotados de habilidades e capacidades intelectuais.

No entanto, a tendência que hoje se verifica está voltada para mais além: fala-se agora em administração com as pessoas. Administrar com as pessoas significa tocar a organização

juntamente com os colaboradores e parceiros internos que mais entendem dela, dos seus negócios e do seu futuro. Uma nova visão das pessoas não mais como um recurso organizacional, um objeto servil ou mero sujeito passivo do processo, mas fundamentalmente como um sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações. Mais do que isso, um agente proativo dotado de visão própria e, sobre tudo, de inteligência, a maior e a mais avançada e sofisticada habilidade humana.

A complexidade no atual mundo competitivo das organizações e sua interação com os ambientes têm forçado cada vez mais empresas a buscarem e aplicarem de forma mais ou menos estruturada programas internos de qualificação dos colaboradores e ferramentas de integração entre setores para ganhos qualitativos no clima organizacional no sentido de fomentar melhoria nos relacionamentos com o cliente externo.

Uma das primeiras medidas que algumas empresas tomam é diminuir o gasto em treinamento e desenvolvimento esperando torná-los mais tarde, quando as coisas começarem a melhorar. Porém, a empresa que implanta uma base de valores sólida e consistente consegue manter os empregados e ainda sair na frente dos concorrentes. Tais ferramentas em sua maioria têm como função primordial possibilitar reflexos de melhoria em termos de qualidade de produtos ou serviços, bem como o atendimento direto ou indireto aos consumidores.

Sendo assim, o retorno preterido na qualidade e efetividade nos processos produtivos devem se manifestar, também, em ganhos em termos de clima organizacional e integração grupal e multifuncional. Um conjunto cada vez mais consistente de instrumentos e ferramentas de Endomarketing tem sido utilizado por organizações de portes variados, a adoção e combinação de ferramentas têm-se mostrado presente principalmente em setores de maior competição e disputa por participação de mercado.

1.4 MOTIVOS RELEVANTES DO PIM NO CONTESTO DA PESQUISA

A Queda da produtividade sofrida pelas empresas do PIM em face de competitividade das empresas chinesas; Na Zona Franca de Manaus, a presença chinesa já é marcante no setor eletrônico, com fábricas como H-Buster, fabricante de autorrádios; no setor termoplástico, com Tainan Indústria e Comércio Ltda; condicionadores de ar, com a Gree Norte S.A e Midea

e, principalmente, duas rodas, com empresas como CR Zongshen Fabricadora de Veículos Ltda. (Kasinski), Haobao Motor do Brasil e Moto Traxx.

A onda de investimentos chineses na Zona Franca começou em 2006, com o aumento da importação de componentes oriundos daquele país, entretanto as medidas tomadas pelo Governo brasileiro visando à proteção da indústria nacional contra importados têm pesado na decisão de empresas chinesas em investir na produção em solo brasileiro, inclusive na Zona Franca de Manaus.

Mudanças na estrutura sócio-educacional da China têm encarecido o custo da mão de obra, fazendo muitas empresas partir em busca de condições mais favoráveis para produzir. É aí que se enquadra a Zona Franca. Só no segundo semestre do ano passado, o Amazonas foi considerado por empresas chinesas para receber investimentos de até US\$ 240 milhões. Segundo a Rede Nacional de Informações de Investimento (Renai) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (Mdic), as fabricantes de veículos Haifei e Jinbei já encontraram um parceiro para fabricar no Brasil veículos das marcas Towner e Topic.

Por oferecer incentivos fiscais específicos para esse tipo de veículos, fontes do setor garantem que Manaus receberá um investimento de US\$ 140 milhões. A cidade também vai ganhar uma unidade de serviços e reposição de peças para sondas de perfuração em terra. O aporte de US\$ 25 milhões da Boncobras/Asperbras será dividido entre Manaus, Santos (SP), Macaé e Rio de Janeiro (RJ).

O “calibre” dos investimentos chineses também aparece no setor de ar-condicionados do PIM. Prova disso foram os recursos gastos pela Midea no ano passado para adquirir 18% da brasileira Springer S/A e 51% da americana Carrier nas operações da América Latina. Antes, as duas empresas formavam uma sociedade que já liderava o mercado nacional, chamada “Springer Carrier”, e tinham fábricas em Manaus, denominadas Climazon, e em Canoas (RS).

A aquisição dos 18% da Springer SA custou à Midea R\$ 118,9 milhões, segundo informou a Springer, em fato relevante publicado no site da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Já a compra dos 51% da Carrier foi estimada em US\$ 220 milhões de dólares.

Em novembro de 2011, os investimentos renderam à Midea a participação majoritária na joint-venture Midea Carrier, líder brasileira no segmento de aparelhos residenciais, com as marcas Midea, Carrier e Springer.

De acordo com o diretor de operações da empresa no Brasil, Chile e Argentina, 2012 é um ano de expansão para a Midea em Manaus. Em setembro deste ano, os chineses inauguram

uma nova fábrica na Avenida Torquato Tapajós, com 19 mil metros quadrados de área construída e uma capacidade de produção 30% maior que a planta atual.

A estrutura existente hoje já permite uma produção anual superior a um milhão de aparelhos, somando o volume dos splits (representam 70% da produção) com os produtos de janela. “Temos um quadro de 540 funcionários, mas teremos que ampliar esse número de julho a outubro deste ano, por causa da nova fábrica e da preparação para o período de verão no eixo Sul-Sudeste. Só em julho serão contratados, aproximadamente, 200 temporários”, adianta Evandro Burgel, diretor industrial da Midea Carrier em Manaus (A CRÍTICA, 2012).

Alem da constante ameaça chinesa ainda temos a atual crise que atinge vários segmentos da economia brasileira que está afetando toda a cadeia do setor de duas rodas. A Honda, por exemplo, deixou de produzir 80 mil motos este semestre. As fábricas de componentes também têm diminuído o ritmo de produção. Na ponta final, a falta de crédito nos bancos tem contribuído para que concessionárias de motocicletas vendam menos, o que tem levado a demissões no PIM.

Na avaliação Associação das Indústrias e Empresas de Serviços do Polo Industrial de Manaus (Aficam), o problema poderia ser resolvido se houvesse reajuste no IPI das motos importadas que entrem no País por Fortaleza e Pernambuco, melhorando assim a situação de fábricas no PIM que produzem motocicletas de até 50 cilindradas, como a Kasinski. Do outro lado, para as fábricas maiores, como Honda e a Yamaha, a saída é liberar o crédito. “Do contrário, as fábricas correm risco de quebrar” (A CRÍTICA, 2012).

Na última semana, os indicadores da Suframa, apontaram retração na produção de motocicletas no PIM de - 4,04%. Segundo a Central Única dos Trabalhadores (CUT) mais de 150 mil motocicletas estão nos pátios das fábricas e concessionárias de Manaus e mais de 5 mil industriários já foram demitidos. As fábricas tomaram duas medidas diante da crise, parte está dando uma folga por semana aos colaboradores e outra optou pelo benefício seguro-desemprego, utilizada quando há a suspensão do contrato, como alternativa à demissão (A CRÍTICA, 2012).

Mediante os fatos da situação do PIM, percebeu na empresa estudada a necessidade de pesquisar um programa motivacional dos trabalhadores para se obter uma produtividade de menor investimento na produção, um aproveitamento do recurso humano com aplicação de fermentas de custo reduzido evitando demissões que ocorre no setor industrial.

1.4.1 Os custos das matérias prima X precária logística para o PIM.

A globalização é um fato que as empresas não podem negar. Fechar os olhos e deixar seus concorrentes passarem a sua frente com novas tecnologias de produção, vendas, informação e logística, é o mesmo que decretar a falência da empresa. A logística deve ser usada como mecanismo de concorrência frente ao novo mercado global. O gestor dessa nova era deve estar atento as grandes mudanças de cada setor da economia, pois a logística moderna deixou de ser um mito e passou a ser uma grande fonte de competitividade.

Para Machado (2008), a realidade brasileira em comparação com os outros países pode ser preocupante. Isso porque nossos custos logísticos são altos, em torno de 18% do PIB anual, contra 8% a 10% dos outros países. Fatores como a precária infraestrutura, concentração no transporte rodoviário de cargas (o mais caro entre todos), falta de mão de obra especializada e pouco incentivo para a pesquisa desse setor, contribuem para o mau desempenho do Brasil.

Machado (2008), também descreve o que é necessário fazer para mudar esse panorama. Para ele o governo federal e a iniciativa privada precisam se unir para o desenvolvimento da logística no Brasil com a construção em parcerias de rodovias, portos e ferrovias. Caso contrário o mercado brasileiro ficará em segundo plano no forte mercado global. As empresas deverão realizar melhorias em sua base de produção e implementar conceitos logísticos em todos os seus setores, para poder competir de igual para igual com seus concorrentes nacionais e principalmente com os internacionais, pois com o aumento do comércio globalizado, estão cada vez mais fortes as chances de produtos estrangeiros invadirem nosso mercado.

Machado (2008), explica que uma logística bem aplicada e entendida ajuda à empresa na redução de custos e aumenta os produtos ou serviços oferecidos ao cliente. Podendo tornar-se um diferencial competitivo em seu mercado de atuação. Esse é o caminho utilizado por vários setores da economia brasileira como o automobilístico e o grande varejo. Nos últimos anos varias empresas de automóveis vem construindo complexos produtivos, utilizando os mais modernos conceitos de logística. São fabricas compactas, com alta eficiência operacional e que produzem automóveis para todo o mundo.

Machado (2008), ainda explica que não só empresas vêm investindo em logística, mas sim países inteiros. Nações como Estados Unidos e Japão utilizam há muitas décadas esses

conceitos de logística e também vem pesquisando e desenvolvendo novos conceitos. Suas superioridades competitivas são vista quase a todo instante em nosso mercado globalizado, e foi um fator determinante em seu desenvolvimento econômico.

No Portal da Administração (2008), também vemos uma descrição da importância da logística na gerencia de custos. Um dos grandes diferenciais competitivos é justamente o controle de custos. Essa vantagem é obtida através de uma boa administração logística que engloba uma planta de produção compacta, estoques reduzidos, número de produtos adequados com o objetivo de vendas para obter economia em escala e centralização da compra de matéria prima. E com todo esse esforço produtivo a empresa poderá oferecer um produto ou serviço de melhor qualidade e preço aos seus clientes, obtendo uma grande vantagem competitiva contra seus concorrentes.

Segundo Neto (2008), a logística vem incorporando idéias de vários departamentos da empresa, como marketing, qualidade, finanças e planejamento, tornado-se uma área multifuncional para a organização, contribuindo muito para uma gestão eficiente. Colocando no mesmo plano as necessidades internas da empresa e a atenção necessária para os clientes. Portanto a logística passou do conceito de operacional para estratégico dentro da empresa e deve receber total atenção em uma tomada de decisão do alto escalão da empresa.

Neto (2008), ainda explana que a logística permite uma melhor visão geral da empresa inclusive da cadeia produtiva, podendo analisar de forma sistemática os fluxos da cadeia produtiva. O primeiro fluxo é o dos materiais, que envolvem os fornecedores e a entrega do produto acabado para o cliente. O segundo fluxo é o da informação, no qual o cliente pode saber em tempo real em que fase de produção encontra-se o seu pedido. Com a sincronização desses fluxos a organização ganha em economias de custos com matéria prima, reduzindo estoques, e propicia uma melhor informação para seu cliente, melhorando assim também o fluxo financeiro da empresa.

Para Fleury (2008), a logística no Brasil ainda é recente. Fatores como estabilidade econômica, mercado globalizado e a onda de privatizações, impulsionaram o processo de mudanças da forma de administração. O comércio internacional brasileiro cresceu cerca de 50% em três anos, obrigando as indústrias a se adaptarem ao mercado exterior. A privatização da infraestrutura como ferrovias, rodovias e portos, gerou uma demanda muito grande por logística internacional, área pouco explorada e quase sem nenhum conhecimento no Brasil. Mas sem dúvida nenhuma o fim da inflação no Brasil impulsionou e muito a área de logística no Brasil. Com a inflação em alta e as constantes mudanças de preços, era quase impossível

fazer um planejamento de controle de estoque ou uma perspectiva de compra de matéria-prima para um determinado período. O processo de especulação era grande o que impossibilitava tais controles. Já com o fim da inflação as empresas passaram a poder controlar melhor seus estoques e até a criar uma cooperação entre clientes e fornecedores na cadeia de suprimentos.

De acordo com Fleury (2008), a logística no Brasil está por fazer uma revolução, e isso em termos de práticas empresariais de eficiência, qualidade e infraestrutura de transportes e comunicação, que são elementos necessários para a logística moderna. As empresas brasileiras correm riscos com as mudanças que precisam ser implementadas, devido à falta de experiência, porem, existem as oportunidades que são as melhorias dos serviços e produtos e o aumento de produtividade, criando uma vantagem competitiva junto aos seus concorrentes.

1.4.2 A alta carga tributária brasileira dificulta a competitividade.

Em decorrência da estabilização da economia, a carga tributária brasileira cresceu, e se mantém, desde 1994, em torno de 29% do PIB. Contudo, em face do crescimento ainda maior das despesas, persiste o déficit fiscal e, considerada a enorme demanda reprimida por serviços e investimentos públicos, o desequilíbrio potencial é bem maior do que o efetivamente registrado. Ainda que o esforço de contenção do gasto que vem sendo realizado seja bem-sucedido, dificilmente a carga tributária poderá ser reduzida nos próximos anos.

Caminhamos para ser a quinta economia global, mas até quando poderemos sustentar tal posição com tantas fragilidades no sistema produtivo, elevadas taxas de juros, alta carga tributária, infraestrutura precária e cara? Como queremos ostentar a condição de nação desenvolvida se os brasileiros pagam quase 40% de impostos e se deparam com um dos custos de vida mais elevados do mundo?

Os graves efeitos do Custo Brasil na produção manufatureira são evidenciados em estudos de respeitadas organismos nacionais e internacionais. O setor é o que mais sofre com os persistentes ônus. Em 2011, segundo o Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT), os impostos pagos pelos brasileiros atingiram 33,99% do PIB, superando os 32,72% de 2010. Isso está muito acima da média de 25,5% nos países com os quais competimos.

Para a indústria de transformação o problema é mais grave. Embora responda por 16,6% do PIB, ela contribui com 37,6% dos impostos. O estudo sobre a carga tributaria do Brasil do Departamento de Competitividade e Tecnologia (Decomtec) da FIESP mostra que os

tributos representam 40,3% dos preços dos produtos industriais, considerando-se toda a cadeia, a montante e a jusante.

Há, ainda, custos relativos ao pagamento dos impostos. A complexidade do sistema obriga a contratação de serviços não necessários em outros países. Segundo o estudo Carga Extra na Indústria Brasileira, também do Decomtec / FIESP, 1,16% do faturamento das empresas é gasto apenas para se manterem em acordo com a legislação, o que significa R\$ 19,7 bilhões ao ano. Considerado o pagamento de tributos embutidos nos insumos, o índice sobe para 2,6%.(FIESP, 2011).

Além disso, o Bureau of Labor Statistics (BLS), responsável pelas estatísticas trabalhistas nos Estados Unidos, aponta que os encargos sobre a folha de pagamentos no Brasil, os mais altos dentre 34 países analisados, representam 32,4% dos custos com mão-de-obra na indústria de transformação. São 11 pontos percentuais acima da média das nações avaliadas (21,4%), ou 7,4 à frente da média européia (25%). Mais grave é a diferença em relação aos emergentes: México (27%); Argentina e Coréia do Sul (17%).

O Brasil encontra-se em desvantagem também no custo da eletricidade. Nossa tarifa industrial foi estimada pelo Energy Information Administration (EIA), dos EUA, em US\$ 138/MWh, a segunda mais alta do mundo. Um bom parâmetro para comparação é o Canadá, onde, como aqui, a matriz energética é baseada na hidroeletricidade. Mesmo assim, a tarifa brasileira é 182% maior. (FIESP, 2011).

Os encargos e tributos contribuem para isso, mas, mesmo os eliminando, a energia brasileira ainda seria 108,3% mais cara. Resultado: A última Pesquisa Industrial Anual do IBGE mostra ser de 2,6% a participação da energia elétrica e consumo de combustíveis para aquecimento e operação de maquinaria nos custos totais da indústria brasileira de transformação. Ressalte-se: o cálculo não considera a cumulatividade na cadeia de valor.

Também são graves, conforme o Plano Nacional de Logística e Transportes (PNLT), do Ministério da Defesa, os custos nessa área, que representam 20% do PIB. Outro estudo (Custos Logísticos no Brasil - 2006/2008, da Universidade Federal do Rio de Janeiro), mostra que o percentual da receita líquida das empresas comprometido com transporte, estoque e armazenagem foram de 7,5%.(FIESP, 2011).

Defrontamo-nos, ainda, com um dos mais elevados custos de capital do mundo, que se deve a dois fatores: Taxa básica de juro real entre as mais elevadas do mundo e spreads bancários, que aumentaram significativamente após 2008, apesar da redução da Selic. Em

função desses fatores, nosso custo financeiro é o mais alto do mundo, sendo 11,5 vezes maior do que o dos países que calculam os juros como o Brasil (Chile, Itália, Japão e Malásia).

Em outro estudo do Decomtec / FIESP (Juros em cascata sobre o capital de giro: O impacto sobre a indústria brasileira), foi estimado que, em 2007, o custo do capital de giro para as indústrias equivaleu a 6,7% do preço dos produtos industrializados, contra 1,97% no conjunto de países incluídos no Índice de Competitividade da FIESP. Em 2011, o impacto do custo de capital de giro aumentou para 7,5% do preço dos produtos industrializados, uma vez que cresce a taxa de juros para as empresas.

Os juros altos estão intimamente ligados à valorização cambial, cujo mercado é majoritariamente composto por fluxos financeiros, e os capitais são atraídos principalmente pelos juros elevados em comparação com as taxas baixíssimas dos países desenvolvidos. Tendo em vista o câmbio médio do ano e descontando a inflação do Brasil e dos Estados Unidos, o real valorizou-se 49,9% em relação ao dólar, entre 2006 e 2011. Isso é assustador frente a um aumento de produtividade física da indústria de transformação de apenas 9,2%, no mesmo período. (FIESP, 2011).

Devido a todas essas razões, e deprimida pela combinação da barata produção chinesa com a demanda combalida dos países ricos, a indústria defende a contínua e rápida redução da Selic e o equilíbrio do câmbio. A bomba que está estourando agora, atingindo primeiramente a manufatura, resulta de termos insistido muito tempo na combinação explosiva de câmbio livre com a maior taxa de juros do mundo. Por isso, o real teve valorização de 74,6%, de junho de 2004 a dezembro de 2011, sem que tivéssemos a mínima possibilidade de melhorar a nossa produtividade, devido ao brutal aumento de custos.

Defendemos, sobretudo, a retomada das reformas estruturais, em especial o tributário e trabalhista. São medidas dependentes de políticas públicas, essenciais para conter a desindustrialização e resgatar a competitividade, afirma José Ricardo Roriz Coelho Presidente da Associação Brasileira da Indústria de Plástico (Abiplast) e da Vitopel e diretor titular do Departamento de Competitividade e Tecnologia da FIESP. (FIESP, 2011).

1.4.3 A Gestão, de Origem Oriental, Cobra Resultados Crescentes.

Devido à forte Ideologia e Hegemonia do Modelo Japonês de Gestão (MJG), "Organizações empresariais, entidades governamentais e centros de estudos universitários se baseiam neste modelo japonês para apreender, incorporar e copiar suas práticas de gestão, de

relações industriais, de planejamento, seus círculos de controle de qualidade, etc." (SHINGO, 1996).

Nas empresas japonesas, não há lugar para o egoísmo, a concentração de renda e principalmente, para a luta de classe. Neste sentido, a valorização do "homem-trabalhador" aparece como resultado de uma ruptura radical com velhas formas individualista e controverso. Ou seja, a recente preocupação com os recursos humanos se revela como um repúdio dos princípios do modelo de gestão de negócios que procura fazer o homem transcender seus limites físicos e psicológicos, que o torna um mecanismo cujo desempenho é derivado pelo cronômetro, segmentando suas tarefas produtivas e sua personalidade e que, de qualquer maneira, despreza o homem e idolatra o trabalhador.

Sob este prisma há uma estreita relação entre um conjunto de inovações em técnicas produtivas e as transformações da organização do trabalho da Matriz da Mitsuba no Japão com a filial estudada aqui no Brasil sendo demonstrado na Filosofia Corporativa e Jeito de Ser Mitsuba (The Mitsuba Corporate Philosophy - Mitsuba Way), conforme figura 1 abaixo;

- Challenging Spirit – Espírito Desafiador
- Creating Vision – Visão Criativa
- Skill and Speed – Habilidade e velocidade



Figura 1: A Filosofia Corporativa da Mitsuba (Matriz-JPN)
 Fonte: Mitsuba Corporation S/A, (2011).

Na condução desta Filosofia Corporativa da Mitsuba é considerado o espírito desafiador, a visão criativa as habilidades e velocidade como conduta prioritária para todos os funcionários devendo ter em mente todos os dias, bem como a forma como todos devem agir em uma base diária. Através da prática do bem, o pesquisador apurou: que o caminho da Mitsuba mundial consiste em códigos de boas práticas que estão centradas sobre os princípios, ou DNA e que a Mitsuba tem valorizado desde a sua criação, com base no entendimento,

pensamentos, decisões e ações de cada empregado durante suas atividades diárias de trabalho. Num mercado mundial cada vez maior, a filosofia corporativa da Mitsuba serve como padrão para todos os membros individuais do grupo, ajudando-os se unir para garantir o cumprimento da missão empresarial. (HINO, 2012)

Conforme pesquisa, pode-se observar que a Mitsuba é um lugar onde cada funcionário se transforma em um ser amplamente reconhecido na sociedade pelos empregados individuais exercendo sua singularidade e habilidades na busca dos resultados criam-se ambientes de trabalho que promovam a aumento da motivação dos recursos humanos apoiando o interesse e a força de vontade dos colaboradores, suas habilidades e suas ações (HINO, 2012).

O crescimento e desenvolvimento da Mitsuba é a soma do crescimento dos seus empregados. Com base na cultura empresarial onde os funcionários se iluminam reciprocamente, buscando uma gestão que beneficia tanto as pessoas quanto a empresa.

Ainda pode-se observar que a empresa pesquisada tem como missão construir uma sólida relação de confiança com os clientes que comprem e usam seus produtos, bem como com seus parceiros comerciais, acionistas e comunidades locais, desdobrando esta missão para as áreas de indústria e de vida tendo como os atores principais seus funcionários que amam e apoiam a Mitsuba (HINO, 2012).

Durante as entrevistas aplicadas aos gestores e colaboradores verificou-se que a empresa pesquisada cultiva uma cultura de gratidão com seus clientes, parceiros comerciais, acionistas e muitos outros que estão envolvidos com a organização esta pratica é muito peculiar das empresas orientais, isto as mantém em constante movimento em direção ao objetivo da criação de novos mercados mantendo uma perspectiva ampla de crescimento, porem respeitando as diversidades globais e reagindo rapidamente as mudanças para expandir a marca da empresa a nível global e ao mesmo tempo construir uma relação de confiança promovendo sua lealdade desde a sua fundação. Vamos ganhar a confiança do mundo, aprendendo a perceber as mudanças no mundo ao nosso redor, ouvindo as diversas opiniões de pessoas ao redor do mundo, com sinceridade e humildade, respeitar e aceitar a diversidade de cultura, história, nacionalidade, pensar rapidamente reagindo às mudanças. (HINO, 2012)

Na pesquisa observou-se ainda que a cultura corporativa da empresa e de incentivar a proposta de novas idéias independente e em todos os níveis de emprego exigindo novas ideias em uma base diária proporcionando também uma rica variedade de programas de tópicos específicos de sugestões, incluindo sugestões de melhorias, empreendimentos comerciais e novos produtos. Aqueles que polirem suas habilidades de comunicação, a fim de propor

ativamente novas idéias eficazes e atitude de responder às demandas dos clientes e patrões com novas sugestões, irão criar um ciclo virtuoso de ganhar novas responsabilidades e ter maiores expectativas colocadas sobre eles.

Há várias idéias em produtos Mitsuba, e todos eles são o resultado de esforço contínuo. Os esforços que vão para a criação de tais idéias são inestimáveis. Idéias são o esforço de 90%, além disso, uma idéia só pode ser comercializada se for combinada com mais ideias para incorporá-la no processo de fabricação. É no nosso trabalho do dia-a-dia, seja gestão dos recursos humanos, controle de logística do sistema, ou desenvolvimento de tecnologia, ou de fabricação (HINO, 2012).

As pessoas com uma consciência de si mesmas como verdadeiros profissionais se esforçam continuamente para melhorar a fim de se tornar o melhor dos melhores. Mais para se tornar um profissional competitivo internacionalmente, no entanto, deve dominar as habilidades, técnicas e princípios de seu trabalho, e depois continuar a trabalhar a sério e incansavelmente para melhorar ainda mais. Isso é o que faz uma equipe forte com habilidades de aplicar técnicas. "Aprender com o passado para conhecer o novo". Todos nós já ouvimos sobre a aprendizagem da história, mas como engenheiros e industriais esta é uma atitude importante. Ao invés de buscar inutilmente o novo, devemos aprofundar nossa base de conhecimento e de tradições acumuladas em tecnologias, e aplicá-las com uma perspectiva geral para o nosso caminho futuro.

Vamos melhorar continuamente, nunca satisfeito com o status quo, e se esforçar para fazer hoje melhor que ontem e amanhã melhor que hoje... "Todo dia é um novo dia". O Kaizen possui duas características básicas. O primeiro é o melhoramento constante dos produtos, já o segundo é a contribuição de idéias e sugestões inovadoras por cada funcionário no processo de fabricação e desenvolvimento. Cada funcionário possui o direito de ser ouvido e as sugestões são analisadas na base da sinceridade e da relevância. . (HINO, 2012).

Em Resumo: Derivar os resultados dos negócios da eficiência de um sistema ético, em que cooperação, boa vontade e parceria tornem-se fortes fatores de produção e apostar tanto na magia e nas formas de persuasão social como instrumentos privilegiados de construção/solidificação de um modelo de gestão empresarial é o que parece ser a imagem mais eloquente da realidade do modelo japonês de gestão.

1.5, A CONTRIBUIÇÃO DE IDÉIAS E SOLUÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS.

Foi-se o tempo em que os funcionários passavam toda a sua vida profissional em uma empresa, esperando pelo seu salário depositado em sua conta no final do mês, sem dar devida atenção ao que acontece ao seu redor, dentro e fora da organização.

“nos melhores processos, as pessoas aprendem como aprender e concentram-se em uma maneira nova e sustentada de lutar juntas por seus sonhos. Possuem um esquema que faz sentido para ela – e que será um guia tão bom em seu emprego atual quanto no próximo –, tendo seus valores, crenças, esperanças e sonhos como pano de fundo. O desenvolvimento de competências para qualquer cargo dado é apenas uma de suas peças: A verdadeira questão consiste em assegurar que as pessoas deixem suas marcas nos processos produtivos, na cultura e nos sistemas que suportam a mudança, o desenvolvimento e as normas eficazes. E um dos benefícios devem ser a aprendizagem contínua e uma maior capacidade de mudança. As pessoas podem e desejam mudar quando encontram um bom motivo para tanto.” (GOLEMAN 2002),

Uma organização de trabalho é um sistema integrado, que depende do desempenho de cada indivíduo que faz parte dela e do inter-relacionamento de todos eles. Usar nossa inteligência e capacidade tanto no modo de nos comportarmos quanto no modo de nos relacionarmos com os outros. Todas essas técnicas almejam aquilo que deveria ser o objetivo do esforço de todos nós: a organização emocionalmente inteligente. (WEISINGER, 1997).

Imagine como deve ser a sensação de trabalhar numa organização onde, por exemplo, todos se comunicam com respeito e compreensão, as pessoas estabelecem metas de grupo e ajudam umas às outras a trabalhar para atingi-las, onde abundam o entusiasmo e a confiança na empresa. Como a essa altura já sabemos, a capacidade de criar e contribuir em cada empresa vai começar com cada indivíduo: À medida que cada um praticar o uso de suas emoções para melhorar seu desempenho no trabalho e seus relacionamentos profissionais.

Atualmente, com o crescimento da competitividade empresarial, organizações de todo o mundo trabalham na difícil tarefa de sobreviver. A competitividade nunca foi tão sonhada e tão complexa para ser alcançada. Hoje, para tornarem suas empresas competitivas, os grandes empresários não estão apreensivos somente em relação a produtos e serviços de qualidade para a geração de lucros, pois a crescente preocupação é com a valorização dos recursos humanos.

A grande inquietação está em criar ou tornar os atuais ambientes internos em ambientes produtivos e favoráveis, os quais naturalmente respondam às necessidades externas. Não se referindo apenas à questão da qualidade dos produtos e serviços, mas a qualidade dos relacionamentos que uma empresa mantém com seus diferentes públicos: funcionários e seus familiares, consumidores, fornecedores, imprensa, governo, entre tantos outros, dependendo da realidade de cada organização.

O mundo está em constante transformação e a relação dos funcionários com a empresa não está diferente disso Marchiori (1999) afirma que

"as empresas brasileiras despertaram, nos últimos anos, para a modernização de suas estruturas. Uma revolução não muito silenciosa Vem ocorrendo e conceitos como qualidade total, tecnologia, atendimento personalizado, flexibilidade, modernização e humanização, estão na ordem do dia. Todos estes conceitos estão voltados para uma finalidade, levar as empresas à eficácia com o aumento da produtividade, melhoria do relacionamento interpessoal e incremento da competitividade no mercado".

Segundo na Revista Exame (2006, Ed. 884 p. 6) "o objetivo é detectar as empresas com maior capacidade de sobreviver numa economia global e competitiva, pois contam ao mesmo tempo com talentos de primeira linha, líderes reconhecidos pela equipe, profissionais em constante crescimento e, por fim, altamente motivados. Essa combinação resulta num novo nível de excelência para as empresas brasileiras".

Concordar com os objetivos da empresa, sentir-se parte fundamental para a tomada de decisões e principalmente ter orgulho de trabalhar nela, hoje, pode pesar mais na satisfação do que um salário pago no final do mês, com uma cesta básica e convênios do tipo médicos e odontológicos. O desafio é conquistar a confiança das pessoas para se manter competitiva no mercado.

Neste novo mercado orientado para o cliente interno, termos como comunicação interna, marketing interno e Endomarketing são erroneamente utilizados como sinônimo, como mostra Brum (2005, p. 26) "Endomarketing, marketing para dentro, marketing interno, comunicação interna, comunicação empresa/funcionário. Um mesmo assunto pode ter muitos nomes, principalmente quando se trata de algo emergente para empresas de qualquer porte e segmento".

Muito se fala em motivar e satisfazer os funcionários, mas o foco desses três termos é diferente, e nem sempre está nos recursos humanos das empresas.

Com o foco voltado para o os recursos humanos, nasce, então, uma necessidade de se implementar programas bem estruturados de Endomarketing; uma ferramenta de gestão extremamente necessária para reorganizar as estruturas atuais de uma organização e transformá-las em fontes de motivação para os funcionários.

Os funcionários, embora sejam exímios conhecedores de suas tarefas aspiram por uma maior participação em poderem contribuir com idéias e soluções. As rápidas mudanças vivenciadas pelo mundo atual trazem à discussão a dinâmica das influências mútua entre os funcionários e empresa, os procedimentos produtivos nas organizações, nas sociedades e no meio ambiente, sendo essa dinâmica marcada por contradição, incoerências, desafios, intimidações e oportunidades, neste contexto incentivar e inspirar o desenvolvimento da criatividade entre os funcionários da empresa é fundamental: O potencial para o sucesso – tanto do indivíduo quanto da organização – é enorme, e tem uma vantagem adicional: Ele é realmente possível. (WEISINGER, 1997, P.212)

1.6 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO.

O estudo delineado por este Projeto de Pesquisa será realizado na Empresa Mitsuba do Brasil Ltda., organização do segmento de duas rodas do Polo Industrial de Manaus. Tratou-se de um estudo do Endomarketing na criação e aplicação da ferramenta PERC (Programa de Eficiência dos Resultados Criativos) como ferramenta indutora na motivação do seu recurso humano, com conseqüente melhoria na produtividade da organização.

O estudo focaliza a área do conhecimento voltado para ganhos de produtividade, através dos conhecimentos adquiridos no curso de mestrado em Engenharia de Produção. Trata-se, portanto, da proposta de um Programa, conjugando uma ferramenta metodológica, que será desenvolvido e aplicado junto aos colaboradores da empresa estudada. Com esta delimitação completa-se o contexto em que a pesquisa está inserida, o qual é mostrado na Tabela 1 abaixo:

Ambiente	Unidade Produtiva da Mitsuba do Brasil Ltda.
Tema	Avaliação via ferramenta PERC.
Objeto de estudo	Nível operacional da empresa pesquisada.
Unidade Estudada	Departamento de PCPM.
Avaliação	Qualitativa e quantitativa.

Tabela 1 - Delimitação da Pesquisa.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO.

O trabalho foi desenvolvido mediante a seguinte estrutura: (Introdução (1), onde foi apresentado o contexto, problema, hipóteses, justificativa, objetivos e metodologia da pesquisa; Referencial Teórico (2), nessa etapa foram apresentados e discutidos os principais conceitos que envolveram a pesquisa. Este procedimento foi de grande importância, pois se analisou os diversos pontos de vista dos autores, assim como as alternativas apresentadas; Metodologia (3): Em tal etapa, após efetuar o embasamento teórico, procurou-se determinar a forma mais correta para que a sua pesquisa tenha um padrão baseado em parâmetros científicos e que seja de utilidade para outras pesquisas, à empresa pesquisada e futuros estudos.

Quanto à Apresentação e Análise dos Resultados (4), após o cumprimento das etapas anteriores, foi realizado um tratamento objetivo aos dados levantados na pesquisa, analisando-se detalhadamente os mesmos, escolheu-se a melhor alternativa possível e apresentou-se os resultados voltados para a aplicação do Programa PERC na empresa Mitsuba do Brasil Ltda. Quanto à Conclusão, nesta última etapa, em cumprimento aos objetivos gerais e específicos descritos na proposta de trabalho, efetuou-se o fechamento da dissertação e sugeriram-se as alternativas viáveis para a empresa pesquisada e a metodologia recomendada para a implementação do Programa PERC.

Para uma melhor visualização do fluxo da estrutura, a figura 2 a seguir procura resumir os passos descritos acima.



Figura 2: - Estrutura da Dissertação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A ENGENHARIA DE PRODUÇÃO X INOVAÇÃO TECNOLÓGICA.

A nova onda que circunda as empresas neste início de século é o propalado mercado globalizado. Conseqüentemente apareceram novas práticas nas áreas de produção, administração e gerenciamento da empresa como um meio social e cultural de produção de bens e serviços. As mudanças econômicas e sociais trazidas pela revolução da microeletrônica refletiram não só no crescimento de novas indústrias ligadas ao complexo eletrônico, como na transformação de todos os outros setores industriais e das atividades de serviços, a partir da utilização das tecnologias de informação e comunicações (ABDULLAH, 2003).

Para Abdullah (2003), a importância dos investimentos em inovação tecnológica está associada ao fato de que o recurso mais fundamental para a competitividade na moderna economia mundial é o conhecimento. Uma crescente intensificação da mudança tecnológica se relaciona fundamentalmente ao processo de produção de conhecimento e suas relações com a atividade econômica. De fato, o trabalho de simples manuseio de bens no processo produtivo tem se tornado cada vez menos significativo em relação ao trabalho de produção, distribuição e processamento do conhecimento.

A inserção das empresas no ambiente globalizado, juntamente com Revolução Tecnológica, tratada como a era da informação, ciência e tecnologia, vem confirmando um novo paradigma produtivo, tendo como origem as transformações sócio técnicas e o novo padrão tecnológico, baseado nas experiências japonesas, suecas e alemãs. Com o Toyotismo, desenvolveram-se as empresas com enorme capacidade de absorver inovações, tanto as resultantes do esforço interno em pesquisa e desenvolvimento, como as adquiridas de terceiros (ABDULLAH, 2003).

Procedimentos organizacionais e conhecimentos científicos aplicáveis aos processos produtivos sempre foram fortemente desenvolvidos nas universidades e empresas dos países ocidentais. Administradores, engenheiros e capitalistas japoneses não são (e não foram) mais competentes do que os homólogos atuando em empresas no Ocidente. Breve e indo logo ao ponto, aparentemente um peculiar ambiente de cooperação entre capital e trabalho, a que designamos “engajamento proativo” do conjunto e em todos os níveis do corpo de

profissionais ali empregados, que constitui a essência explicativa diferenciadora (PETTERSEN, 2006).

As transformações dentro das empresas, tais como desing, P&D, produção, mercadológica e administrativa, levaram a um novo tipo de organização e a uma nova forma de administração. Tiveram como consequência, não apenas a integração dessas várias funções, mas também o estabelecimento de novas relações entre as instituições. É esse tipo de mudança que está na raiz da tendência em direção a de muitas atividades e serviços por parte das grandes empresas e na direção a “redes” de fornecedores (PETTERSEN, 2006).

O ponto mais importante do sucesso *outsourcing* do modelo de gestão aplicado nas empresas orientais foi no tocante à relação de cooperação social e técnica através do processo de mobilização da informação a todos os seus colaboradores. Muda-se o conceito da relação capital e trabalho. As empresas são caracterizadas como unidades sócio técnicas de produção. Sócio: Constitui-se do conjunto de relações sociais entre os seres humanos internos da empresa, bem como das relações com fornecedores, clientes e outros. Técnicas: Constitui-se do conjunto de regras que conduzem os seres humanos a agir e mobilizar equipamentos e materiais em processos produtivos de bens e serviços (STIER, 2003).

A reestruturação nos processos produtivos e organizacionais como um todo, nas estratégias e na cultura das organizações empresariais fazem parte do novo cenário das organizações. A ampliação do ganho de escala, a conquista de novos mercados de consumidores e a necessidade de produzir com os melhores preços para ampliar faixas de mercado e enfrentar a concorrência só se realizará se a organização estiver num ambiente de trabalho cooperativo, onde prevalecem a segurança do emprego e a contínua formação e qualificação do pessoal. Este novo paradigma produtivo que, mais cedo ou mais tarde, todas as empresas deverão praticar para não perecer economicamente, resulta num aumento de produtividade, de rendimento fabril, de rentabilidade econômica e de elevada qualidade (STIER, 2003).

Para Pettersen (2006), aliada a algumas transformações sociais em todo o mundo, a chegada do novo século implica uma nova ordem a ser incorporada pelas organizações no atendimento aos seus objetivos, que é a produção de bens e serviços em atendimento a uma sociedade consumidora mais exigente. Nesta nova ordem mundial, as organizações precisam modernizar tanto os aspectos estruturais e tecnológicos quanto os humanos, culturais e intelectuais.

As ações inovadoras, as reestruturações nos processos produtivos e organizacionais, nas estratégias e na cultura das empresas fazem parte desse novo cenário das empresas, resultando em um aumento de produtividade, de rentabilidade econômica e de elevação da qualidade. O momento é de atenção aos novos paradigmas porque, cedo ou tarde, todas as organizações deverão colocá-lo em prática e, para quem não o fizer, poderá ser tarde demais para a sobrevivência da própria organização (PETTERSEN, 2006).

2.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO, OS RECURSOS HUMANOS E SEU IMPACTO NA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

A Gestão do Conhecimento surgiu no início da década de 1990 e faz parte da estratégia empresarial. A Gestão do Conhecimento objetiva maximizar e alavancar o potencial humano nas organizações, tornando-as mais eficazes e competitivas (PONCHIROLLI & FIALHO, 2005). Para Wernke (2002), na era da informação, o conhecimento tornou-se a principal commodity (mercadoria) e alavancador do resultado da atividade econômica, a inteligência organizacional (pessoas inteligentes trabalhando de forma inteligente) deixou de ter um papel secundário, para assumir o papel principal nas entidades.

Entretanto, Matos (2008) reconhecem a crescente preocupação das empresas em gerir seus conhecimentos, fato que amplia as ações e estratégias ligadas à Gestão do Conhecimento. Ponchirolli (2003, p. 11) alerta que “a necessidade de Gestão do Conhecimento é uma realidade em nossos dias, contudo, a prática dela é uma ficha que ainda não caiu para muitas organizações”. Promover a Gestão do Conhecimento constitui-se como uma importante alternativa no estabelecimento de uma estratégia diferenciada para buscar diferenciais competitivos.

O conhecimento tácito é o conhecimento adquirido no dia a dia do contexto de trabalho. Composto de métodos e processos específicos ações aplicadas para encurtar decisões, resolver problemas e garantir a satisfação dos clientes. Já o Conhecimento explícito é o conhecimento formal, que é fácil transmitir entre indivíduos e grupos. É frequentemente codificado em fórmulas matemáticas, regras, especificações, e assim por diante, é capaz de promover a inovação e o desenvolvimento de novos produtos (PONCHIROLLI, 2006).

Para Ponchirolli, (2005), traçar estratégias significa o processo de entrelaçamento de tudo o que é preciso para administrar uma organização. Neste novo século, torna-se essencial que as empresas focalizem as estratégias nas competências essenciais intelectuais e de serviços

e alavanquem as estratégias baseadas em conhecimento. O contexto empresarial atual, com suas drásticas transformações, clama pela reflexão e discussão de vários temas desafiadores, alguns deles encarados como essenciais à sobrevivência das organizações.

Portanto, Matos (2008) afirmam que na sociedade do conhecimento, os trabalhadores desempenham um papel central. O componente intelectual assumiu a supremacia, em detrimento do antigo modelo físico. É urgente e indispensável modificar as formas hierárquicas ultrapassadas e cerceadoras da criatividade. A criação de um ambiente organizacional, com base na gestão do conhecimento, traz a necessidade de uma profunda sinergia entre três dimensões organizacionais: infraestrutura, pessoas e tecnologia. A ênfase no conhecimento pressupõe a necessidade de sua gestão nas organizações. Nesse sentido, fala-se de Gestão do Conhecimento. O investimento em Gestão do Conhecimento se traduz na busca pela harmonia e coerência entre as variáveis que compõem essas dimensões.

As práticas de Gestão de Pessoas estão inseridas dentro das políticas de Gestão de Pessoas e seus preceitos filosóficos influenciam diretamente no clima organizacional e consequentemente no desempenho organizacional. A Gestão de Pessoas é um fenômeno contemporâneo que tem sido alvo de grande interesse, não apenas do setor acadêmico, bem como do setor empresarial, visto que, sofrem no cotidiano de suas práticas organizacionais as consequências desse fenômeno. Isto, porque existe uma distância considerável entre a teoria e a prática da gestão de pessoas (BOSQUETI & BATES, 2009).

De acordo com França Jr. (2010), “Em pesquisa realizada em 2006, na 58ª Conferência Anual de Gestão em Recursos Humanos, realizada em Washington DC, que elegeu as 50 melhores pequenas e médias empresas para se trabalhar na América, publicada na *Women in Management Review*, ficou claro pelos depoimentos quais os fatores que levaram essas empresas a se tornarem altamente atraentes em relação aos seus colaboradores. Abrir uma comunicação clara é essencial. Diga aos seus empregados o que você esperava, e isso é fundamental ouvir o que eles têm a dizer. Isso nem sempre é fácil, mas as empresas que fizeram essa lista compreenderam que é a melhor maneira de explorar o talento dos seus trabalhadores”.

Empresas que se destacam por seus colaboradores trabalharem de forma motivada e com espírito de equipe, confiam na gestão, têm orgulho no seu trabalho e podem se sentir participativos são as mais evoluídas do ponto de vista estratégico e competitivo. As práticas de Gestão de Pessoas têm colocado as empresas no topo das pesquisas e do mercado, sendo

consideradas modelos a serem seguidos, pois adotaram práticas atrativas de talentos, e uma vez dentro da empresa, alinhados e identificados com os objetivos organizacionais dessa empresa, o seu desenvolvimento e crescimento é um caminho plenamente possível (BOSQUETI & BATES, 2009).

De acordo com França Jr. (2010), o talento é a matéria-prima essencial na busca de criação e na implementação de soluções diferenciadas. A preocupação das organizações está fundada na questão de como atrair e reter este talento. Esta é uma problemática que vem aumentando cada vez mais, pois as mudanças no cenário competitivo, também estão causando mudanças nos valores e atitudes, notadamente entre os mais jovens que procuram no trabalho uma maior autonomia e liberdade, algo que os desafie, além, é óbvio, de uma forma de compensação justa pelo seu trabalho.

Muitas empresas ainda não se deram conta de que o principal desafio nesse início de milênio é investir nas pessoas, em seus ativos intangíveis. O foco deixou de ser “máquina e passou a ser pessoas, sendo que o enquadramento nessa nova realidade fará a maior diferença competitiva entre organizações, daqui para frente”. Diante desta situação, faz-se necessário olhar os funcionários como investimento e não como despesa, uma vez que a estratégia deve ser firmada nos relacionamentos, seja no ambiente corporativo, com os clientes ou no mercado como um todo (CRUZ, 2002).

2.3 NOVAS FORMAS DE GESTÃO DE PRODUÇÃO X PRODUÇÃO ENXUTA (LEAN MANUFACTURING) E O JUST IN TIME

O princípio básico da produção enxuta é combinar novas técnicas gerenciais com máquinas cada vez mais sofisticadas para produzir mais com menos recursos e menos mão de obra. A produção enxuta difere radicalmente tanto da produção artesanal quanto da produção industrial. Na produção artesanal, trabalhadores altamente qualificados, usando ferramentas manuais, fabricam cada produto de acordo com as especificações do comprador.

Os produtos são feitos um de cada vez. Na produção em massa, profissionais especializados projetam produtos que são fabricados por trabalhadores não qualificados ou semi qualificados operando equipamentos caros e de finalidades específicas. Estes produzem produtos padronizados em grandes quantidades (SHINGO, 1996).

Na produção em massa, a maquinaria é tão cara que o tempo ocioso precisa ser evitado a todo custo. Como resultado, a gerência acrescenta uma reserva na forma de estoque extra e

de trabalhadores para garantir a disponibilidade de insumos ou para que o fluxo de produção não seja desacelerado. Finalmente, o alto custo do investimento em máquinas impede a sua rápida adaptação para a fabricação de novos produtos. O consumidor beneficia-se de preços baixos em prejuízo da variedade. A produção enxuta, ao contrário, além de combinar a vantagem da produção artesanal e de massa, evita o alto custo da primeira e a inflexibilidade da última (CLETO, 2002).

Para alcançar esses objetivos de produção, a gerência reúne equipes de trabalhadores com várias habilidades em cada nível da organização, para trabalharem ao lado de máquinas automatizadas, produzindo grandes quantidades de bens com variedades de escolha. A produção é enxuta porque usa menos de tudo se comparada com a produção em massa – metade do esforço humano na fábrica, metade do espaço físico, metade do investimento em equipamentos. O modelo japonês da produção enxuta começa com a eliminação da tradicional hierarquia gerencial, substituindo-a por equipes multiquaisificadas que trabalham em conjunto, diretamente no ponto da produção (CLETO, 2002; SHINGO, 1996).

O fenômeno da reengenharia está forçando uma revisão fundamental no modo como os negócios são conduzidos e, com um corte profundo na folha de pagamento e no processo, eliminando milhões de empregos e centenas de categorias de trabalho. Enquanto os trabalhos não qualificados e semiquaisificados continuam a ser cortados com a introdução de novas tecnologias de informação e de comunicação, outras posições da hierarquia corporativa também estão sendo ameaçadas de extinção (CARYL, TAKAYAMA e SPARKS, 2005).

Acesso instantâneo à informação significa que o controle e a coordenação da atividade podem ser exercidos rapidamente e em níveis mais baixos de comando que estão mais próximos dos acontecimentos. A introdução das tecnologias baseadas em computador permite que a informação seja processada horizontalmente ao invés de verticalmente, derrubando a tradicional pirâmide corporativa em favor de redes operando ao longo de um plano comum. Com a eliminação da lenta subida e descida na antiquada pirâmide decisória, a informação pode ser processada a uma velocidade comensurável com as capacidades dos novos equipamentos de informática (HIGA, 2006).

De acordo com Santos (2003), a mudança na organização empresarial em direção à flexibilidade é um dos traços distintivos da transformação industrial neste início de século XXI. Ela resulta da adaptação da empresa tradicional de produção em grande escala e de massa ao movimento de reestruturação produtiva empreendido nas principais economias avançadas, a

partir de meados da década de 1970, em resposta à crise do modelo de desenvolvimento industrial até então dominante.

Para Santos (2003) a queda de eficiência da norma de produção em massa está associada aos limites a que chegaram os fatores que lhe davam sustentação. De um lado, a base técnica eletromecânica e a forma taylorista-fordista de organizar o processo de trabalho esgotam suas possibilidades em continuar obtendo incrementos de produtividade. De outro, as reduções de custos mediante aumentos na escala de produção das plantas defrontam-se com os limites de expansão da demanda - devido à saturação dos mercados - e às mudanças no padrão de consumo em direção à diversidade e diferenciação de produtos.

Segundo Womack (2004) entre os principais objetivos da produção enxuta destacam-se: Entregas Just-In-Time (JIT), estoques reduzidos, defeito zero, produção flexível e cooperação tecnológica entre os fornecedores. Na constituição do sistema Just-In-Time - produzir apenas quando necessário - contribuiu ainda o método de vendas de produtos aos consumidores praticados nos supermercados americanos. Taiichi Ohno relatou que ao final da década de 1940 ele procurou adaptar a idéia do supermercado à produção de automóveis.

A concepção do processo de trabalho sob o sistema de produção enxuta é radicalmente diferente daquela da produção em massa. Inverte-se a lógica de organizar o processo, isto é, muda-se o ângulo de visão sobre como o trabalho deva ser organizado. No sistema de produção em massa, tudo se passa como se o processo de trabalho fosse concebido para empurrar a produção para fora da fábrica a partir de seu próprio interior, cabendo ao departamento de vendas à responsabilidade de encontrar demanda para o produto que está saindo da linha de produção. Sob o sistema de produção enxuta, ao contrário, a produção sai da empresa como se fosse puxada desde o seu exterior (SHINGO, 1996; WOMACK, 2004).

Outro esteio do sistema de produção enxuta, então implantado na Toyota, é o Just-In-Time (JIT). Trata-se de concepção do processo de produção onde o material a ser trabalhado deve chegar à linha de montagem apenas no momento em que está sendo demandado e somente na quantidade necessária. Procedimentos que se afastem desse método de organizar a produção podem gerar desperdícios e, portanto, elevar os custos de produção.

Assim, se um posto de trabalho produzir componentes em demasia ao que a seção seguinte está requerendo estoques de work-in-process irão se acumular ao longo da linha de montagem, gerando um esbanjamento de material e trabalho utilizados, espaços ocupados e capital investido. A efetividade do sistema Just-In-Time é alcançada mediante a utilização de

algumas inovações técnicas e procedimentos de produção. Dentre esses se destacam o Kanban e a troca rápida de ferramentas (WOMACK, 2004).

2.4 O SISTEMA JUST IN TIME COMO FERRAMENTA DA PRODUÇÃO FLEXÍVEL.

O Sistema Toyota de Produção, também chamado de Produção Enxuta e Lean Manufacturing, surgiram no Japão, na fábrica de automóveis Toyota, logo após a Segunda Guerra Mundial. Nesta época a indústria japonesa tinha uma produtividade muito baixa e uma enorme falta de recursos, o que naturalmente a impedia adotar o modelo da Produção em massa. O sistema objetiva aumentar a eficiência da produção pela eliminação contínua de desperdícios. Esse Sistema Toyota de Produção vem sendo implantado em várias empresas no mundo todo, porém nem sempre com grande sucesso. A dificuldade reside no aspecto cultural. Todas umas heranças históricas e filosóficas conferem uma singularidade ao modelo japonês (OHNO, 1988; LIKER, 2005).

Segundo Liker (2005) para a filosofia Just-In-Time, em cada etapa do processo produzem-se somente os produtos necessários para a fase posterior, na quantidade e no momento exato. Isto não significa transferir os estoques do consumidor para o fornecedor ou do posto de trabalho a jusante para o posto de trabalho a montante. A sua meta final é a eliminação total dos estoques, ao mesmo tempo em que se atinge um nível de qualidade superior. Tradicionalmente os estoques são considerados úteis por protegerem o sistema produtivo de perturbações que podem ocasionar a interrupção dos fluxos de produção (roturas de produtos).

De acordo com Liker (2005), se o conceito de Just-In-Time for aplicado em todas as etapas do processo produtivo, não deverão existir estoques nem espaços de armazenagem, eliminando-se os custos de armazenamento e inventário. Serão de esperar, também, ganhos de produtividade, aumento da qualidade e maior capacidade de adaptação a novas condições. Pode-se dizer que o sistema Just-In-Time tem como principal objetivo a melhoria contínua do processo produtivo, através de um mecanismo de redução de estoques, os quais tendem, muitas vezes, a camuflar problemas.

As principais limitações do Just-In-Time estão ligadas à flexibilidade do sistema produtivo, no que se refere à variedade dos produtos oferecidos ao mercado e à variação da procura em curto prazo. O sistema Just-In-Time requer que a procura seja estável em curto prazo para que se consiga um balanceamento adequado dos recursos, possibilitando um fluxo

de materiais contínuo e suave. Caso a procura seja muito instável, há a necessidade de manutenção de estoques de produtos acabados a um nível tal que permita que a procura efetivamente sentida pelo sistema produtivo tenha certa estabilidade (HIGA, 2006).

2.5 O PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA NA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

A gestão estratégica é uma atividade inerente e integrada aos demais processos organizacionais. A participação e o envolvimento, nessa perspectiva, são essenciais, porque significa que todos os participantes deverão compartilhar de seu significado, pressupostos e propósitos de maneira idêntica. A construção do futuro organizacional envolve, direta ou indiretamente, todos os seus colaboradores segundo as peculiaridades de cada organização e nas possibilidades de suas contribuições (THOMPSON, 2000).

Desse aspecto vem à importância do seu conteúdo político e da necessidade de adoção de uma linguagem comum. Em outras palavras, é importante que se reconheça o papel importante de cada um dos membros da organização na construção do seu futuro e que se estabeleçam condições para o desenvolvimento e utilização do seu pleno potencial em direção à visão e à missão da empresa. Muito da viabilidade desse processo está ligado a essas questões (THOMPSON, 2000).

Segundo Oliveira (2001), a explicitação do processo de gestão estratégica constitui uma etapa do processo em que todos os participantes discutem a definição do conteúdo da gestão estratégica, os procedimentos a serem adotadas, a estratégia de comunicação, as atribuições e responsabilidades de cada membro de cada área, o cronograma das atividades, os instrumentos a serem utilizados, além de outros fatores intervenientes.

O conteúdo da comunicação deve ser suficientemente abrangente, detalhado e com uma linguagem apropriada ao nível de compreensão das pessoas que irão participar da etapa de implantação do processo, devendo pautar-se na capacidade de compreensão dos diferentes níveis de habilidade que variam de acordo com o nível educacional, a vivência e a posição do indivíduo dentro da organização, o que vai influenciar também no seu nível de participação (OLIVEIRA, 2001).

Segundo Thompson (2000) a explicitação do processo de gestão estratégica deve abranger: 1) As etapas do processo; 2) A abordagem a ser seguida; 3) As expectativas sobre o papel e a contribuição de cada membro segundo suas qualificações, habilidades e

potencialidades e de acordo com as necessidades guiadas pelo processo de gestão estratégica. A definição de um processo de gestão estratégica deve seguir as características próprias de cada organização. A sua natureza, o próprio porte da instituição, o estilo de gestão, a cultura e o mercado decerto irão influenciar a maneira como esse tipo de atividade deverá ser desenvolvido. Suas etapas de implantação seguem com pequenas variações, a mesma seqüência, conforme a figura 3 a seguir:

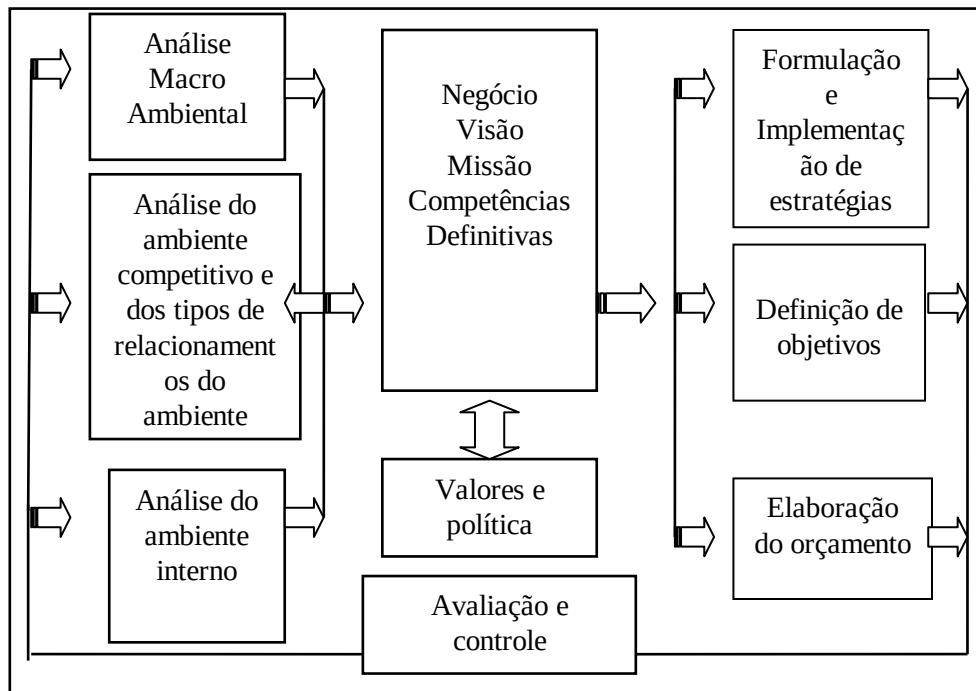


Figura 3: - Etapas do processo de gestão estratégica.
Fonte: Thompson (2000).

De acordo com Thompson (2000), o conjunto de ações mostrados na figura 3 é parte básica e indispensável à efetiva implantação da gestão estratégica: delimitação do negócio, formulação da visão, da missão e o inventário das competências distintivas; A análise macroambiental; Análise do ambiente competitivo e dos tipos de relacionamentos da organização; Explicitação dos valores e das políticas; Análise do ambiente interno; Formulação das estratégias; Definição de objetivos; Elaboração do orçamento; Definição dos parâmetros para avaliação e controle; E, formação de um sistema de gerenciamento e de responsabilidades.

2.6 O ENDOMARKETING E A FUNDAMENTAÇÃO DA APLICAÇÃO DA FERRAMENTA PERC NA EMPRESA MITSUBA DO BRASIL LTDA.

A partir da revisão bibliográfica realizada, foi possível identificar a importância do Endomarketing nas organizações, pois representa uma ferramenta valiosa, capaz de elevar a capacidade competitiva e, ao mesmo tempo, melhorar a qualidade de vida no trabalho na empresa estudada.

O Endomarketing é um processo que visa adequar internamente a empresa para um melhor atendimento do seu público externo, tornando-a mais competitiva, uma vez que integra a organização desde a alta direção até o “chão-de-fábrica”. Além disso, segundo os autores analisados, o Endomarketing é também uma das soluções para os problemas de comprometimento dos funcionários e, através da aplicação de suas ferramentas, é possível proporcionar uma melhoria do clima motivacional, do trabalho em equipe, do fluxo de comunicação e informação em todos os níveis organizacionais, integrando os funcionários e assegurando maior objetividade ao processo.

É importante ressaltar que o Endomarketing não deve ser entendido apenas como ferramenta de comunicação interna e gerenciamento de informações, pois seu objetivo principal é promover a motivação dos funcionários, obtendo seu comprometimento com as metas da empresa, uma vez que colaboradores mais comprometidos geram maior produtividade, refletindo no seu lucro e nos resultados positivos.

Assim sendo, as organizações devem se preocupar com o nível de motivação de seus funcionários, a fim de que eles “vistam a camisa da empresa”, podendo dessa forma, assumir o papel de verdadeiros “garotos-propaganda” dela. Entretanto, para que esses resultados sejam efetivamente alcançados, é necessário, implantar um programa de Endomarketing bem fundamentado e direcionado de acordo com as necessidades e metas da empresa e utilizando as ferramentas mais adequadas para cada tipo de organização.

Como qualquer programa, o Endomarketing também envolve custos, porém, seus benefícios são bem superiores a eles, uma vez que sua implantação vai melhorar a qualidade de vida do público interno, tornando-os e mantendo seus aliados. Igualmente, os custos irão depender de vários fatores, tais como: Porte da empresa; Número de funcionários; Ferramentas a serem implantadas e, principalmente, quais profissionais serão responsáveis pelo plano, pois, atualmente já existem agências de Endomarketing.

Portanto, a organização que busca a melhoria do ambiente empresarial poderá contar com uma equipe especializada e capacitada, não apenas para implantar, mas para dar continuidade e manutenção ao programa.

Os funcionários comprometidos com as metas organizacionais contribuem para a geração de idéias, ajudando no sucesso e sustentação dos negócios. Sendo assim, é imprescindível que a empresa incentive essas inovações, criando programas de incentivo, tal qual o de premiações, uma vez que esses programas não servem apenas estimular a geração de idéias, mas reconhecer e recompensar a eficiente performance do funcionário na execução das tarefas. Vimos que é crucial para um adequado plano de Endomarketing o engajamento dos líderes e o posicionamento da alta direção, a integração dos departamentos e trabalho em equipe, pois, dessa forma, a empresa antecipa os possíveis problemas que poderão surgir e busca soluções rápidas, tornando-se mais ágil e flexível, rumo ao aumento da produtividade e ao sucesso.

Para tal, também é necessário aprimorar a comunicação e o relacionamento com o público interno. Sendo assim, a estratégia adequada é formar uma equipe comprometida, bem treinada, bem informada, sintonizada e feliz, pois essa, sem dúvida, é uma das chaves para a eficácia de qualquer organização. Atendidos todos os pontos abordados, o resultado obtido com certeza será um programa de Endomarketing bem elaborado e que, por certo, trará benefícios tanto para as organizações como para os seus funcionários e colaboradores, fortalecendo a imagem da empresa, tanto para o público interno quanto para o externo, aumentando sua produtividade.

Assim, é visível que o programa de Endomarketing é capaz de trazer inúmeros e diferenciadores benefícios para as empresas, proporcionando aumento de produtividade e consequentemente, sucesso, e, ao mesmo tempo, valorizando não só a organização, como também, as pessoas que dela fazem parte, vitais para sua bem sucedida existência. Dessa forma, podemos afirmar que o Endomarketing atribui um diferencial à empresa, favorecendo o alcance de uma inegável vantagem competitiva.

2.6.1 A Importância do Endomarketing nas Organizações.

De acordo com Brum (2005), as organizações buscam constantemente a diferenciação e suas marcas e produtos, com o objetivo de tornarem-se cada vez mais competitivas. Da mesma forma, devem concentrar esforços em valorizar as pessoas que nela trabalham e com

isso obter a satisfação de seus colaboradores, pois os recursos humanos representam um de seus principais diferenciais estratégicos.

Já Bekin (2004) acredita que o sucesso das organizações hoje está ligado a fatores além da manutenção de uma prática gerencial tradicional, que enfatiza uma simples “logística” de pessoal. Assim, as empresas necessitam operar de forma integrada, utilizando, eficazmente, recursos tanto materiais quanto humanos, a fim de conseguirem sobreviver e se tornarem competitivas, surgindo desta maneira, o Endomarketing como ferramenta imprescindível nessa acirrada luta que o mercado globalizado proporciona.

É possível notar que as organizações modernas têm percebido o desenvolvimento de uma nova realidade, marcada por uma economia orientada para servir e reter o cliente.

Segundo Bekin (2004) o segredo do sucesso é a valorização do funcionário e complementa que não basta somente entregar um determinado produto ao consumidor, e sim adequá-lo às expectativas desse consumidor.

Nesse sentido, Brum (2005) complementa: Um programa de endomarketing bem feito é capaz de tornar o funcionário um ser comprometido com a nova postura da empresa e com a modernidade, cada um em sua área de atuação e através de seu trabalho (BRUM, 2005, p. 17).

A autora finaliza afirmando que a comunicação interna é item fundamental para essa conquista, mas para que isso ocorra é necessário valorizar, respeitar e estimular os funcionários. De acordo com Bekin (2004), a organização deve estabelecer uma parceria não só com os clientes externos, mas também com os seus funcionários, uma vez que, sem a cooperação dos mesmos, qualquer plano empresarial está fadado ao insucesso.

Dessa forma, acredita-se que, quanto mais conscientes forem os empregados a respeito de sua posição e da importância do cliente, melhor será o impacto sobre a qualidade. Pode-se dizer, então, que o objetivo do Endomarketing é fazer com que os funcionários “comprem” a empresa, ou seja, fazer com que a organização veja e trate seus funcionários como clientes internos, dando-lhes consciência do seu objetivo estratégico: Servir o cliente da melhor maneira possível.

Pelo fato da MITSUBA DO BRASIL LTDA. encontra-se no Polo Industrial de Manaus, tendo como principal atividade a produção do motor de partida, geradores e bombas de combustíveis, a base para a criação e possível aplicação de uma ferramenta PERC (Programa de Eficiência dos Resultados Criativos) da Mitsuba do Brasil Ltda., será programas já adotados nas indústrias do segmento de duas rodas do Polo Industrial de Manaus (PIM).

Entre as empresas que já adotam o endomarketing no processo produtivo, registra-se a MASA, Fabricante de componentes plásticos injetados é responsável por abastecer clientes de peso como Brastemp, Honda, Semp Toshiba, entre outros, a Masa encontrou, na década de 90, parte da solução para seus problemas financeiros no investimento em educação e programas de qualidade de vida para seus funcionários.

“Aprendemos rapidamente que se tratarmos os nossos colaboradores com respeito, imparcialidade, justiça e camaradagem, eles farão o mesmo com nossos clientes, acionistas e a sociedade como um todo”, afirma Ulisses (2006), presidente da organização. Com base nestes valores, a empresa se inspirou também para a criação de seu slogan: “A valorização das pessoas é a nossa marca”.

Segundo dados do último Relatório Social da empresa, o grau de satisfação de seus colaboradores aumentou de 76%, em 2005, para 96% em 2011.

Esse resultado foi conquistado por meio da implementação e refinamento de vários programas e benefícios adotados pela empresa ao longo do tempo. Ulisses (2006) revela as razões que levaram a Masa da Amazônia a investir na Valorização das Pessoas e o reflexo desse processo dentro da organização e no mercado. Desde 1993, quando revertemos o difícil quadro de prejuízos financeiros e passamos a implementar uma cultura organizacional cujo foco é a Valorização das Pessoas. Pois já acreditávamos que as pessoas são as responsáveis pelo grande diferencial competitivo das organizações vencedoras.

Na Masa conquistamos sempre os melhores resultados através de colaboradores felizes. E eles sentem-se felizes quando são respeitados, valorizados, desafiados, reconhecidos e recompensados. Aprendemos rapidamente que se tratarmos os nossos colaboradores com respeito, imparcialidade, justiça e camaradagem, eles farão o mesmo com nossos clientes, acionistas e a sociedade como um todo, e não medirão esforços para suplantar quaisquer obstáculos de percurso.

Passamos a ser reconhecidos como uma empresa focada em resultados, que valoriza as pessoas de atuação socialmente responsável. Recebemos inúmeras manifestações de aprovação do nosso Modelo de Gestão, que resultou em melhores resultados financeiros e institucionais. Internamente, assumimos a responsabilidade de manter e aprimorar um sistema de gestão que seja a prova incontestável de que é possível ter uma organização lucrativa e que coloca as pessoas em primeiro lugar.

A Masa da Amazônia apresenta uma série de ações voltadas ao bem-estar, à satisfação e à qualidade de vida de seus colaboradores no contexto de nossa vivência, comprovamos que

colaboradores felizes conquistam sempre melhores resultados. Procuramos investir na qualificação, no bem estar e na família. E o retorno desse investimento é, no mínimo, cinco vezes maior. Esse modelo de Gestão ainda é usado por um reduzido número de empresas, porém essas já o fazem com grande sucesso e acreditamos que é uma tendência a ser seguida pelas organizações que desejam ter resultados superiores hoje e no futuro (ULISSES, 2006).

Teremos anos daqui pra frente mercadologicamente difíceis, pois um dos mercados em que atuamos (peças plásticas para televisores) terá uma redução de 20% já em relação a 2006. Para compensar e até aumentar nosso faturamento, estamos fechando novos contratos no segmento de “contract manufacturing”. Estamos trabalhando para conquistar novos mercados sem, contudo, deixar de nos esforçarmos para aprimorar ainda mais nosso relacionamento com os parceiros atuais.

No plano micro, temos um programa interno denominado MULTIAÇÃO, onde grupos de colaboradores se reúnem para implantar novas idéias. Em 2006 o programa foi um sucesso, com a implantação de mais 2.000 idéias realmente inovadoras. Já no plano macro, vamos manter nossa posição de pioneirismo em nosso ramo de atuação, inclusive passando a usar a partir do mês de maio a produção de peças plásticas pelo processo “High Gloss” (alto brilho) para os novos aparelhos de TV de plasma e LCD.

Vivemos em um ambiente altamente competitivo com necessidades de melhorias contínuas. Por isso, estamos sempre procurando ativamente espaços e oportunidades para aprimoramento. Temos grandes desafios em consequência do nosso processo de planejamento estratégico, muito bem elaborado para horizontes de curto, médio e longos prazos.

Nossa maior prioridade atual está em aprimorar nossos processos internos e externos que nos fortaleçam nos Critérios de Excelência do Modelo de Excelência da Gestão® da FNQ. Temos também a responsabilidade de fortalecer nossa contribuição para tornar nossa sociedade economicamente forte, socialmente justa e feliz (ULISSES, 2006).

A Masa da Amazônia possui dezenas de programas que visam o bem-estar e a qualidade de vida de seus funcionários. Alguns, como o Multiação, é usado por todos. Este programa estimula os colaboradores a dar sugestões e a implementar melhorias no sistema de trabalho. Além dele, a empresa também investiu no ano de 2005, em Salas de Conforto. São espaços destinados aos momentos de descanso no horário de intervalo de trabalho equipados com ar-condicionado, iluminação indireta e cadeiras reclináveis. O lazer também é valorizado por meio de cursos de teatro, salas de leitura, salão de jogos e de um Complexo Esportivo inaugurado em outubro de 2005.

► **PROGRAMA MULTIAÇÃO DA MASA:** É um Programa que gera melhorias através da Criatividade e Motivação dos Colaboradores. As melhorias são relacionadas à produtividade, qualidade, segurança, bem estar e meio ambiente, a figura 4 abaixo demonstra a logomarca do Programa Multiação – Masa.



Figura 4: - Logomarca do Programa Multiação da MASA.
Fonte: Masa da Amazônia Ltda. (2012).

Entre as empresas que já adotam o endomarketing no processo produtivo, também registra-se a: MOTO HONDA DA AMAZÔNIA S/A. que desenvolveu o Programa NHCS (New Honda Circle Supplier). Com a participação ativa dos fornecedores que apresentam trabalhos referentes ao desenvolvimento e aprimoramento de novos e mais eficientes processos de gestão e produção. (SHIO, 2010).

► **PROGRAMA NHCS (New Honda Circle Supplier) da HONDA:** Programa que visa atuar de forma conjunta com colaboradores, parceiros e comunidades como forma de potencializar o alcance de suas ações e fazer sua parte na construção de um mundo melhor. Com os objetivos de aumentar a vitalidade no local de trabalho, aperfeiçoar as habilidades dos colaboradores e contribuir para o crescimento da empresa, as atividades NHCS (New Honda Circle Supplier) têm sido executadas por mais da metade da história da Honda.

A HONDA acredita que a realização das atividades NHCS resultará em um maior desenvolvimento e aprimoramento do trabalho e intensificará a singular cultura corporativa da Honda, além de intensificar a parceria e promoção da integração entre todos os participantes do NHCS. O New Honda Circle Supplier é a consolidação da atividade de trabalho de melhoria em grupo nos fornecedores, nos moldes de círculos de controle de qualidade, aplicados nos fornecedores.

As Atividades NHC. Com os objetivos de aumentar a vitalidade no local de trabalho, aperfeiçoar as habilidades dos colaboradores e contribuir para o crescimento da empresa, as atividades NHC (New Honda Circle) têm sido executadas por mais da metade da história da Honda.

Durante todos esses anos, as atividades NHC têm se expandido pelo mundo e atualmente contam com mais de 100 mil participantes, contribuindo para a expansão do Grupo Honda e promovendo o fortalecimento de sua cultura corporativa.

Então, preparou-se este material de orientação, para solicitar ao participante, coordenador das atividades NHC em cada empresa, que possui importante participação na cadeia de fornecimento Honda, que crie um ambiente de trabalho que contribua para a realização das atividades do círculo, que participe das atividades e motive os membros do círculo provendo-os de orientação, e por fim, que, ao conduzir uma avaliação das atividades do círculo, avalie cuidadosamente o processo para o alcance de um objetivo ou meta e como este processo foi vinculado aos resultados.

Portanto, a Honda diz: “Nós realmente acreditamos que a realização das atividades NHC resultará em um maior desenvolvimento e aprimoramento do nosso trabalho e intensificará a singular cultura corporativa da Honda, além da intensificação de nossa parceria e promoção da integração entre todos os participantes do NHCS”, as figuras 5 e 6 abaixo demonstram a logomarca do New Honda Circle Supplier e os objetivos e evolução do programa junto aos fornecedores participantes. (SHIO, 2010).

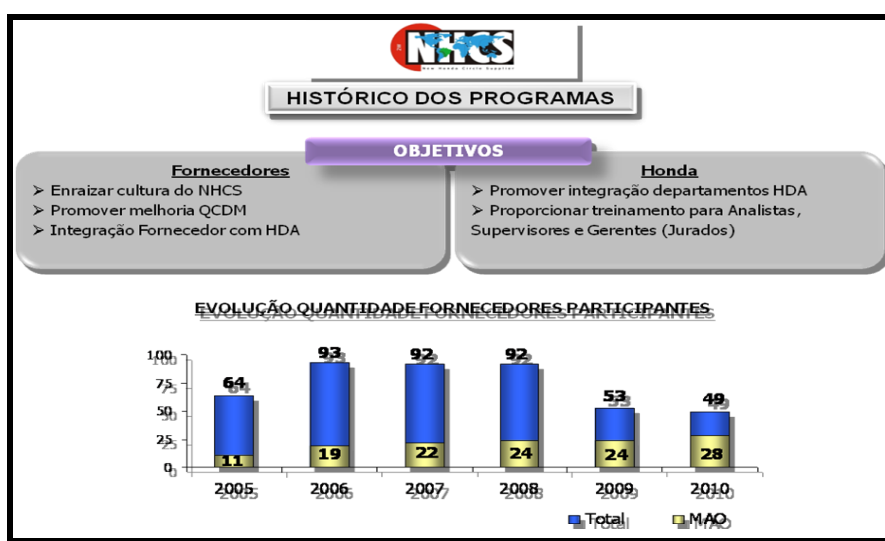


Figura 5: - Logomarca do New Honda Circle Supplier.
Fonte: Moto Honda da Amazônia Ltda (2012).



Figura 6: - Objetivos e evolução do New Honda Circle Supplier.
Fonte: Moto Honda da Amazônia Ltda. (2012).

Entre as empresas que já adotam o endomarketing no processo produtivo, também se registra a YAMAHA MOTOR DA AMAZONIA S/A, abaixo a Figura 7 - Genichi Kawakami, fundador da Yamaha Motor Co.



Figura 7: - Genichi Kawakami, fundador da Yamaha Motor Co.
Fonte: Yamaha, 2011.

A Yamaha Motor Corporation Ltd., que inicialmente fazia parte da Nippon Gakki Corporation, foi fundada por Genichi Kawakami em 1955.

Genichi Kawakami sucedeu seu pai aos 38 anos, como o quarto presidente da Nippon Gakki em 1950. Ele possuía uma ambição ardente em seu jovem coração. "É responsabilidade de um líder corporativo melhorar a performance da companhia e quando houver possibilidades financeiras, promover pesquisas dos próximos produtos que levarão ao desenvolvimento de

novos negócios". Com este ideal em mente ele começou, em novembro de 1953, a desenvolver um novo produto que poderia utilizar o equipamento de fabricação de hélices.

Dez meses depois o protótipo do primeiro modelo de motocicleta estava terminando. A produção começou em janeiro de 1955 e as vendas no Japão iniciaram em fevereiro. Então, em 1º de Julho a divisão de motocicletas da Nippon Gakki foi expandida para estabelecer a Motor Co. Ltd.

Perspicácia, motivação e forte liderança levando a companhia para a área de produtos náuticos, tais como, barcos e motores de popa e então para veículos aquáticos, automóveis e uma leva de outros negócios que formariam a base corporativa da Yamaha Motor.

Tudo “começou com a motocicleta de 125 cc YA-1, conhecida popularmente como “Akatombo” ou ‘libélula vermelha”. Foi à primeira motocicleta da companhia, símbolo da qualidade, do desenvolvimento e da originalidade que desde então identificam a marca Yamaha abaixo na figura 8 a Libélula a moto que deu inicio a historia da Yamaha.



Figura 8: - A "libélula" YA-1, que deu início à história da Yamaha.
Fonte: Yamaha, 2011.

Os três diapasões no emblema original incorporavam a idéia de "três braços de produção, marketing e tecnologia ousadamente ascendendo para o mundo.”.

Hoje a Yamaha Motor acrescenta sua própria definição ao emblema, de "clientes, sociedade e indivíduos". O que representa os três elementos da nossa filosofia corporativa - a criação de valor que sobrepõe às expectativas do cliente, a realização das nossas responsabilidades sociais e a concretização de um ambiente corporativo no qual cada indivíduo pode se orgulhar de seu próprio trabalho.

Desta forma, o nome Yamaha e o emblema do diapásão têm representado por mais de um século, desde o tempo de Torakusu Yamaha, a continuação de um espírito de entusiasmo empresarial e de fabricante. Na figura 9 é descrito a Filosofia corporativa da Yamaha.



Figura 9: - Filosofia Corporativa-Yamaha - Shakun
Fonte: Yamaha, 2011.

Quem trabalha na Yamaha deve se empenhar ao máximo para ser competente, estudar muito e se aperfeiçoar, tratar tudo com gentileza e sinceridade, amar seu trabalho, trabalhar velozmente com disciplina e colaboração, tentar várias alternativas e melhorar sempre com espírito de persistência e contribuir com a sociedade respeitando seus direitos.

Atentar para as constantes e renovadas necessidades dos clientes para desenvolvermos e/ou aperfeiçoarmos produtos e serviços com qualidade e valor. Os lucros que auferimos devem ser resultado do nosso empenho em promover a satisfação de nossos clientes.

- Estabelecer um ambiente corporativo que propicie a autoestima dos colaboradores.
- Nosso ambiente corporativo deve ser constituído por colaboradores com autonomia, autoridade e responsabilidade no desempenho de suas atividades.
- O estímulo à criatividade e ao desenvolvimento das habilidades de nossos colaboradores deve propiciar um adequado sistema de avaliação de desempenho e recompensas, com conseqüente valorização e reconhecimento do trabalho e satisfação dos nossos profissionais, trabalhando em equipe e praticando comunicação interna sem barreiras.

A Yamaha mantém-se focados em programas corporativos e individualizados, para o constante desenvolvimento, capacitação e aprimoramento das habilidades dos funcionários.

Além dos treinamentos regulares, a Yamaha possui um Programa de Incentivo Educacional, com subsídio para cursos de graduação, pós-graduação e MBA, visando proporcionar condições para que os profissionais possam ampliar seus conhecimentos em sua área de atuação, acompanhar as tendências do ambiente empresarial, além de contribuir para o constante desenvolvimento do capital intelectual da Yamaha.

Atendendo à filosofia corporativa - "obter o mais alto nível de satisfação e proximidade do nosso cliente", antecipando-nos às suas expectativas, procurando encantá-lo e tocar seu coração e ainda pensando em inovação e parceria com nossos fornecedores na incansável busca da melhoria constante dos nossos produtos foram instituídos a criação do PRC+QY – Programa de Redução de Custos + Qualidade Yamaha. (YAMAHA NEWS, 2011).

► PROGRAMA PRC+QY (Programa de Redução de Custos + Qualidade Yamaha) da YAMAHA: Programa que visa à redução de custos e a melhoria da Qualidade dos produtos Yamaha, demonstrado abaixo na figura 10 a sua logomarca.



Figura 10: - Logomarca do PRC + QY.
Fonte: Yamaha (2011).

3 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.

A pesquisa delimitada por este Projeto realizou-se na Empresa Mitsuba do Brasil Ltda., localizada no Polo Industrial de Manaus (PIM).

A pesquisa foi realizada tomando como base a Gestão dos Recursos Humanos como o principal ativo das organizações e como fator diferencial de vantagem competitiva.

A MITSUBA DO BRASIL LTDA é uma empresa multinacional com sede no Japão na província de GUNMA atuando no ramo automotivo e duas rodas. No Brasil, na cidade de Manaus o grupo iniciou suas atividades em 23 de Setembro de 2002.

Tem sua localização na Avenida Max Teixeira nº. 100/ Bairro de Flores, CEP 69093-770, CNPJ 05.299.463/0001-10, conforme pode ser visto na figura 11 abaixo,



Figura 11: - Empresa Mitsuba do Brasil Ltda., em Manaus (AM).

Fonte: Mitsuba do Brasil Ltda., Manual do Sistema de Gestão Integrado (2011).

Fundada em 08 de março de 1946 a MITSUBA CORPORATION – JAPAN atua fabricando e vendendo itens elétricos e com tecnologia própria. A Corporação tem empresas espalhada em todos os continentes: no Japão: 13 fábricas para transporte de equipamentos e produção, 2 para componentes automotivos, 4 para serviços operacionais, 4 para regionalização dos serviços operacionais, 1 para análise de negócio;

Na América: 10 fábricas de transporte de equipamentos e produção;

Na Europa: 5 fábrica de transporte de equipamentos e produção;

Na Ásia: 12 fábricas de transporte e equipamentos e produção, 1 de serviços operacionais;

Na China: 04 fábricas de transporte e produção, totalizando 56 fabricas no mundo. Hoje, a Mitsuba Corporation possui mais de 6.000 colaboradores e está presente em diversos países.

- Missão: Fabricar produtos com alta tecnologia e qualidade para o sucesso de nossos clientes.
- Visão: Ser Líder de Mercado e o parceiro preferencial em nosso segmento. Crescer com responsabilidade corporativa.
- Os Valores que suportam a estratégia de negócio da organização e traduzem à forma de trabalhar da Mitsuba do Brasil Ltda., são: Confiança do Cliente; Orgulho de ser MITSUBA; Diversidade Humana e Cultural; Respeito ao Meio Ambiente; Foco em Resultado; Inovação e Tecnologia; Espírito de Equipe; Paixão pelo Trabalho; Ética e Integridade; Parceria com Fornecedor; Pessoas; Adaptação a Mudanças.

3.1 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Para a realização do presente estudo observamos como o uso do Endomarketing pode motivar o incrementar a melhoria qualitativa na produtividade dos recursos humanos com a criação e aplicação da ferramenta PERC - Programa de Eficiência dos Resultados Criativos, com aplicação desta ferramenta metodológica contribuir com a Gestão Estratégica Competitiva e influenciar todo o planejamento da produção e das necessidades técnicas e operacionais da empresa, optou-se pela utilização do método indutivo, em razão da experiência diária do pesquisador, que considera que o conhecimento é fundamentado na experiência, não levando em conta princípios preestabelecidos.

No raciocínio indutivo a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta. As constatações particulares levam à elaboração de generalizações. A natureza da abordagem será quantitativa e qualitativa. Na presente seção, portanto, são abordados os aspectos e elementos metodológicos da pesquisa, salientando que os subtópicos estarão estruturados numa sequência lógica obedecendo a seguinte ordem:

- Natureza do estudo;
- Universo e amostra;
- Etapas da pesquisa;
- Coleta de dados;
- Análise de dados;
- Resultados alcançados;
- Validação dos resultados;
- Apresentação e análise dos resultados.

4 METODOLOGIA.

Este capítulo apresenta os aspectos metodológicos desde o trabalho de pesquisa e a caracterização do objeto do estudo, mostrando como a pesquisa foi desenvolvida e os meios utilizados para se obter os resultados.

4.1 FUNDAMENTAÇÃO (MÉTODO, NATUREZA, TIPO, UNIVERSO E AMOSTRA).

De acordo com Silva & Menezes (2011, p. 19) a pesquisa científica pode ser conceituada como: “Conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

Dessa forma, concluem-se que, a pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. Com lastro na informação acima, o pesquisador registra:

4.1.1 Método a ser Utilizado na presente Pesquisa.

Em razão da experiência diária do pesquisador, o método de procedimento a ser adotado será o indutivo, que considera que o conhecimento é fundamentado na experiência, não levando em conta princípios preestabelecidos. No raciocínio indutivo a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta. As constatações particulares levam à elaboração de generalizações.

Foi uma pesquisa direcionada mais para o caráter qualitativo, pois seu ambiente natural será a fonte direta para coleta dos dados. Portanto, Gil (2002, p. 25) afirma que uma pesquisa é qualitativa quando: A preocupação do pesquisador não é com a representatividade numérica do grupo pesquisado, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, de uma instituição.

4.1.2 Natureza do estudo.

No que se refere a esse item, para Gil (2002, p.32) diz que a pesquisa quanto à natureza pode ser qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa não necessita do uso de técnicas estatísticas de modo a facilitar à compreensão e a interpretação do fenômeno ocorrido. A pesquisa quantitativa buscou descobrir quantas pessoas de uma determinada população compartilham uma característica, no caso, da produção, do setor de recursos humanos e com as comissões estabelecidas para uso do Endomarketing na implantação da ferramenta PERC.

Segundo Gil (2002, p.35), a interpretação dos fenômenos e atribuição de significados é básica no processo de pesquisa qualitativa, não requer o uso dos métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave e a pesquisa quantitativa para o autor requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc).

Quanto à natureza, a pesquisa será Aplicada, tendo como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais (SILVA & MENEZES, 2011).

Quando à natureza também se classifica como quantitativa, pelos recursos estatísticos que foram utilizados para mensurar os resultados coletados. De acordo com Oliveira (2002) “a pesquisa quantitativa, conforme o próprio termo indica, significa quantificar opiniões e dados nas coletas de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas”. Tem como características fundamentais: ter um objetivo claro a ser pesquisado é orientado aos resultados, é confiável e assume uma realidade estável.

4.1.3 Tipo.

Quanto ao tipo de pesquisa, está se constituirá em um Estudo de Caso na Empresa Mitsuba do Brasil Ltda.(apêndice G, protocolo de autorização da aplicação deste projeto na empresa citada), onde será estudado o Programa PERC (Programa de Eficiência dos Resultados Criativos) como ferramenta metodológica do Endomarketing indutora da melhoria da produtividade e fomentadora dos Recursos Humanos.

4.1.4 Quanto aos Meios, Universo e Amostra.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e de campo. Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória e descritiva com aplicação de questionário junto a 20 de seus colaboradores na área de gestão (amostra simples) que, de acordo com Miguel (2010), nesse tipo de pesquisa é usual um tamanho pequeno da amostra. O instrumento foi aplicado a 02 (dois) gerentes; 05 (cinco) supervisores e 13 (treze) líderes da área produtiva da organização.

Segundo VERGARA (2009, p. 50) Universo e Amostra trata-se de definir toda a população e a população amostral. Entenda-se aqui por população não o numero de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem características que serão objeto de estudo.

O objetivo foi avaliar a grau de conhecimento dos respectivos colaboradores acerca da Gestão dos Recursos Humanos como instrumento da vantagem competitiva para a referida organização se utilizando das metodologias do Endomarketing. De acordo com (Vergara, 2009, p. 54) Na coleta de dados o autor deve ser informado de como se pretende obter os dados de que precisa para responder ao problema.

4.3 COLETA DE DADOS.

De acordo com Lakatos e Marconi (2007, p. 98):

Questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidos por escrito e sem a presença dos entrevistados. Em geral, o pesquisador envia o questionário informante, pelo correio ou por um portador, depois de preenchido o pesquisador devolve-o do mesmo modo.

Para a pesquisa quali-quantitativa o instrumento necessário à implementação da pesquisa de campo foi realizado da seguinte forma: O questionário contendo perguntas fechadas aplicadas aos colaboradores da empresa. De acordo com (VERGARA, 2009, p. 54) Na coleta de dados o autor deve ser informado de como se pretende obter os dados de que precisa para responder ao problema.

Foi utilizada a pesquisa bibliográfica para compor o Referencial Teórico ou Revisão da Literatura sobre o tema abordado e foi aplicado o Questionário (APÊNDICE) junto aos colaboradores da empresa estudada (pesquisa de campo). De acordo com Silva & Menezes

(2011, p. 21) a Pesquisa é “Bibliográfica quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet”. Os dados obtidos através do Questionário forão sistematizados e apresentados na forma de gráficos e/ou tabelas, visando à melhor apresentação dos resultados.

4.4 TRATAMENTO DOS DADOS.

Na pesquisa quantitativa será apresentado o resultado a partir da análise do conteúdo, serão utilizados gráficos com cruzamentos de dados e tabelas para a apresentação dos resultados. Segundo (Vergara, 2009, p. 59), Tratamento dos dados refere-se àquela seção na qual se explica para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto.

Os dados obtidos através do Questionário aplicado junto aos colaboradores da empresa Mitsuba do Brasil Ltda. foram sistematizados e apresentados na forma de gráficos e/ou tabelas, como forma de melhor visualizar os resultados. Não serão usados recursos estatísticos ou Softwares, devido à natureza da amostra ser simples e pequeno, conforme metodologia adotada, de acordo com Miguel (2010).

4.5 VALIDAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise e validação dos resultados para esta pesquisa foi realizada através da utilização de recursos estatísticos, ou seja, tabelas e gráficos para se obter dados preciosos das ações a serem tomadas e da pesquisa quantitativa foi feito a análise das perguntas abertas.

Os resultados serão apresentados a partir de uma análise feita de conteúdo, com uma inter-relação entre os aspectos convergentes e divergentes da pesquisa. Nesse sentido Lakatos e Marconi (2007, p. 52) dizem que: “dois aspectos devem ser levados em consideração, o primeiro a análise de conteúdo que se trata de pessoas, grupos, comunidades, e, a segunda a escolha da unidade de análise que trata-se de palavras-chaves, frases, parágrafos, artigos”. E diz ainda que as informações obtidas nas entrevistas devam ser complementadas com dados oriundos de outras fontes de pesquisa, por exemplo, bibliográfica, documental e de campo.

A credibilidade dos resultados foi obtida através dos cálculos matemáticos simples (regra de três simples diretas para o cálculo das porcentagens que serão apresentadas nos gráficos, onde o total deverá ser sempre 100%), apresentados nos gráficos na forma de porcentagem e através da análise qualitativa embasada no Referencial Teórico.

4.6 RESULTADOS ALCANÇADOS.

Este tópico apresenta as análises dos resultados obtidos a partir da aplicação da ferramenta PERC (Programa de Eficiência dos Resultados Criativos) e as metodologias do Endomarketing previstas para o alcance dos objetivos definidos no envolvimento e comprometimento dos Recursos Humanos no processo motivacional com a melhoria da produtividade industrial na empresa Mitsuba do Brasil Ltda.

Demonstram-se ao longo da seção as principais características relativas ao universo da pesquisa, identificando o estado preliminar à aplicação dos objetivos e, posteriormente, os resultados alcançados com essa aplicação. Comprovando a hipótese: Que o uso correto do Endomarketing voltado a motivação do público interno ao desempenho do setor produtivo de uma empresa de componentes do PIM; através deste estudo de que a fomentação dos Recursos Humanos contribui sobremaneira para a melhoria do processo produtivo, com a obtenção de ganhos e eliminação de perdas e desperdícios, otimizando o processo produtivo.

4.6.1 Apresentação da Análise dos Resultados.

A descrição da situação preliminar considerou não apenas os objetivos estipulados pelo trabalho, mas ainda o ambiente no qual a empresa estudada atua. Nesse sentido, buscou-se associar o quadro encontrado na referida organização ao cenário averiguado no ambiente externo, tendo em vista as constantes mutações e imprevisibilidades do mercado e do sistema econômico, para conceber um diagnóstico mais abrangente.

Tão logo, a partir do emprego dos instrumentos metodológicos, Brainstorming, Matriz de Swot e Questionário de entrevista, reuniram-se as principais informações necessárias à criação do cenário preliminar a aplicação da proposta prevista no objetivo geral estipulado ao estudo.

Conforme NASCIMENTO-e-SILVA (2012) utilizou-se o método bibliográfico de pesquisa, que consiste em fazer a pergunta de investigação, coletar os dados necessários para a elaboração da resposta, a massa de dados e marco teórico, buscando avaliar a viabilidade da adoção da criação de uma ferramenta e desenvolvimento de uma metodologia do Endomarketing voltada à motivação funcional no setor produtivo industrial: um estudo na empresa Mitsuba do Brasil Ltda, para difundir melhorias no seu desempenho produtivo. Conforme demonstrados a seguir:

4.6.1.1 Coleta e Organização de Dados Bibliográficos / Marco Teórico.

Marco Teórico das Ações de Marketing Interno ou Endomarketing

Naêde Lima de Souza da Rocha

Introdução

Este texto tem como objetivo construir o marco teórico detalhando e explicando que as ações e ferramentas quando bem aplicadas e trabalhadas, produzem resultados positivos nas empresas, ajudando no alcance dos objetivos do “marketing interno” ou “Endomarketing”. Para isso, utilizou o método bibliográfico conceitual, que consiste em fazer a pergunta de investigação, coletar os dados necessários para a elaboração da resposta, identificar os termos chaves de cada dado (resposta) coletado, compreender a lógica dos termos chaves com maiores frequências e gerar a resposta á pergunta de pesquisa. A conclusão mostra que as ações de planejamento, comunicação, motivação, satisfação e ações administrativas, preventivas, corretivas, contínuas e permanentes são instrumentos utilizados, com o objetivo de informar e desenvolver o engajamento, a dedicação e a integração encantando o público interno, tornando comum entre empregados de uma mesma empresa os objetivos, metas e resultados corporativos que por sua vez, devem estabelecer programas de incentivos, técnicas de formação de equipes e reuniões de staff, dentre outras. Com o propósito de preparar meios de atrair e assegurar o desempenho, a produtividade, qualidade e melhorias, nos produtos, serviços e desejos, visando benefícios para as empresas, funcionários e a satisfação dos clientes potenciais.

Para os autores NETO; MACHADO & SILVA (2010), Inovação, qualidade, atendimento e transparência passam a ser os pontos mais relevantes durante a decisão de compra dos clientes. As empresas para atender tais exigências buscam ferramentas nas quais consigam obter destaque no mercado, e buscando atingir os seus objetivos, as organizações precisa investir em uma nova postura devendo estar preparada para saber interpretar cada cliente e oferecer a ele benefícios, vantagens, segurança e confiabilidade que o produto ou o serviço oferecido lhe trará. Precisa ter estratégias para se defender da concorrência que busca atrair e seduzir o cliente lhe oferecendo vantagens ainda maiores. Por este motivo, muitas empresas optam pelo Endomarketing, como estratégia de capacitação e motivação de seus colaboradores, buscando sempre melhor resultado operacional.

Os autores GUTIERREZ; COELHO (2008) confirmam que o elemento humano é peça fundamental na prestação dos serviços, por isso é necessário qualificá-lo e motivá-lo para que desempenhe suas funções da forma planejada e sempre buscando a devida fidelidade esperada pela organização. Em contrapartida as empresas devem desenvolver ações com o objetivo de garantir segurança para seus funcionários que ainda é uma das principais necessidades para os mesmos, pois esta vem sendo um dos desafios das ações do Endomarketing sempre visando propiciar um ambiente interno nas organizações que seja favorável a participação do colaborador como ator e não como expectador do dia-a-dia da organização, fortalecendo a idéia da fidelização intensa dos colaboradores para com a empresa. Pois investir nos recursos humanos não é apenas ouvir suas opiniões, mas também treiná-los de forma a torná-los mais eficientes em sua função.

Hoje, o colaborador deve apresentar confiança, conhecimento e habilidade, participante do processo de busca da decisão de compra dos clientes, porem esse fator é preocupante para as organizações, visto que o mercado está sempre em constante crescimento, e no processo da conquista de clientes potenciais e vendas, o colaborador é o alvo e não pode ser substituído por máquinas, deve ser de fato preparado. O trabalho do Endomarketing tornará os recursos humanos fonte de lucratividade para a empresa, através do desenvolvimento das pessoas e da disposição para melhorias de condições de trabalho, proporcionando às empresas uma mão-de-obra motivada, integrada e produtiva.

Vale ressaltar novamente, porém com uma nova visão do autor (BEKIN apud MEIRA; OLIVEIRA R, 2008) que o Endomarketing é a ferramenta que busca a todo instante despertar uma permanente motivação no funcionário, pois obtendo a sua aceitação, será mais fácil executar um trabalho digno, com responsabilidade e liberdade, conforme o cotidiano da empresa. Já Meira (2008) considera ainda que através das técnicas de Endomarketing, já mencionadas, torna-se possível desenvolver um processo motivacional, um programa de comportamento do funcionário para com a empresa, para que este tenha maior consciência das ações que for desenvolver, buscando sempre atender às expectativas dos clientes.

4.6.1.2 Ações de Comunicação e Endomarketing

Os autores, ARAÚJO; MAIA; ALMEIDA & DIAS; BAGGIO (2012) publicou um estudo de caso recente na empresa Cardiesel Ltda e concluíram que a comunicação é um processo básico e por isso está presente em todas as ações. Segundo eles o profissional de Relações Públicas ou marketing, com o intuito de trabalhar a comunicação, devem conquistar a confiança e o

respeito dos públicos envolvidos utilizando-se de instrumentos e estratégias eficazes. A comunicação interna é um aspecto importante na comunicação organizacional, tendo como objetivo principal atender a necessidade dos funcionários para garantir a satisfação dos clientes. Os mesmos afirmam ainda que é importante para a empresa entender a necessidade de desenvolver boas estratégias de comunicação, que busquem, além de aprimorar as relações entre empresa e funcionário, manter o público interno constantemente informado e motivado, capaz de disseminar a filosofia da empresa em todos os momentos.

Já para Tavares, (2007) é impossível falar de comunicação interna sem falar de Endomarketing. Os dois conceitos andam praticamente juntos, unha e carne. Mas comunicação interna não é necessariamente o Endomarketing como muito autores afirmam, na verdade a comunicação é sim uma ferramenta do Endomarketing, sendo assim pode existir dentro da organização a comunicação sem um programa de Endomarketing, a diferença é que essa comunicação não será tão eficaz e planejada visto que o Endomarketing faz esse processo com bastante eficácia. Ao aplicarmos um programa de Endomarketing dentro da organização queremos de fato melhorar a comunicação interna, olhar para o colaborador como cliente interno, sabendo respeitá-lo e ouvi-lo, pois não adianta ter um bom programa de comunicação interna se os mesmos não forem vistos como o cliente número um e não respeitá-los como cidadãos é um erro grave das empresas, visto que a desvalorização dos colaboradores acaba sendo comprovada e a empresa passa a ter uma imagem ruim para eles.

4.6.1.3 Ações Administrativas e Endomarketing

Neto, Machado e Silva (2010) definem administração de marketing como a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas desenvolvidos para criar, construir e manter trocas benéficas com compradores-alvo para que sejam alcançados os objetivos organizacionais. Assim, administração de marketing envolve administração de demanda, que por sua vez, envolve administração dos relacionamentos com os clientes externos e internos. Neste contexto os líderes têm um papel muito importante e precisam reconhecer que é necessário mudar suas condutas profissionais para gerar mais valor dentro da empresa. Muitos funcionários ineficientes são frutos de gerentes sem visão estratégica. Muitos nem sempre percebem o elo entre o comportamento do empregado e o quanto eles contribuem para seu desempenho. Em suma, ao se implantar o Endomarketing, deve-se lançar um olhar diferente para dentro da empresa. O fator tempo também é importante no processo de implementação de práticas de Endomarketing, pois um programa muito extenso tende a ser mal-sucedido. É necessário, portanto, estabelecer um plano de ação baseado nas práticas a serem adotadas.

Esta é uma constatação atual e real nas empresas, pois justamente como identificar e melhor atender as expectativas dos funcionários é o objeto principal da análise e aplicação das ações do Endomarketing. Com um bom planejamento de ações motivacionais de marketing direcionadas para os funcionários as empresas consolidam a idéia de uma empresa voltada para a excelência. Preparando e motivando as pessoas na cultura de mudanças buscando o atingimento dos objetivos e metas corporativas bem como as expectativas de crescimento profissional e pessoal de seus funcionários tomando o devido cuidado no que se refere como as pessoas serão tratadas para que a insatisfação seja mantida no seu grau mínimo.

4.6.1.4 Ações de planejamento e Endomarketing

Entretanto, o planejamento é fundamental e necessário para organizar a fase de implantação, das ações administrativas do marketing interno. Indica como colocar em prática as ações previstas, no planejamento das ações de Endomarketing na empresa, formando a cultura importante no desenvolvimento de um ambiente que busca a transparência e respeito mutuo entre a organização e os funcionários.

Segundo Costa (2010), todo o processo de planejamento do Endomarketing ao marketing está baseado na qualidade da relação da empresa com seu mercado, clientes e consumidores sendo reflexo direto da qualidade do relacionamento que mantém com seus colaboradores, na motivação e engajamento, pois para ter sucesso, a organização deverá ter um grupo de pessoas motivadas e garantir que suas decisões sejam cada vez mais eficazes e direcionadas ao propósito da organização, no pragmatismo e nos fins, visto que empresas melhores para as pessoas trabalharem também são mais rentáveis, sólidas e competitivas, na subjetividade e nos meios, sendo que a chave para o engajamento está principalmente na forma como as pessoas percebem aquilo que a empresa oferece em troca de seu trabalho, na mutualidade, entre ambos, so assim o trabalho das pessoas terá tanto valor quanto o que a empresa oferecer em troca dele, pois ambos precisam ser precificados e na reciprocidade sendo que é a partir deste princípio que se fortalece o compromisso de parceria entre a organização e seus empregados. Não se pode esquecer um dos principais atributos de valor do Endomarketing, a interatividade. Em um programa deste tipo, a tarefa de ouvir os colaboradores assume um papel fundamental, às vezes muito superior ao da comunicação em si.

Em concordância com o pensamento de Costa (2010), sobre as ações de planejamento do Endomarketing, Santos (2007) afirma que planejar não é fazer uma mera declaração de intenções. O futuro, para acontecer, não depende de que alguém o deseje com intensidade,

requer decisões e ações imediatas. O planejamento não é uma lista de desejos ou boas intenções, mas deve enunciar objetivos factíveis e alcançáveis, caso contrário perderá a credibilidade. Planejar exige maturidade para lidar com as restrições impostas pelo ambiente ou pelo grau de desenvolvimento da organização. Além disso, o planejamento obriga a selecionar as ações concretas necessárias para alcançar os objetivos corporativos desejados. Visto que a consolidação da base cultural do comprometimento se dá, por meio da manutenção de um clima de valorização e reconhecimento, do estabelecimento de canais adequados do planejamento eficaz de comunicação e da instituição de uma administração participativa.

4.6.1.5 Motivação e Endomarketing

Alexandrini (2008) diz que a motivação do funcionário é um processo global que busca o comprometimento de todos com as causas e objetivos da empresa, melhorando a integração à cultura organizacional. Para isso, é necessário aprimorar o desempenho do funcionário por meio de sua valorização e satisfação como indivíduo criando a noção de cliente interno. O autor define o termo motivação como à disposição de exercitar um nível constante e elevado empenho na direção de metas organizacionais, desenvolver habilidades na busca de satisfazer certas necessidades individuais.

Podemos comprovar isto também no que diz a autora Galo (2008), quando afirma que outra vantagem da adoção do Endomarketing é lidar com o colaborador como um parceiro do negócio da empresa, pois ambos acreditam e trabalham para o seu sucesso. O resultado desse trabalho refletirá no surgimento de um clima interno com elevado índice de satisfação e motivação. O colaborador satisfeito e motivado terá um melhor desempenho profissional.

Já para a autora Brum (2010) estar atento às reações dos empregados, observar e oferecer a eles as condições de que necessitam para alcançar os resultados que desejamos é o caminho mais certo a seguir pelas organizações. A mesma enfatiza ainda que a gestão e os funcionários devem estar interligados no quesito treinamentos, pois o treinamento deve ser entendido como um ciclo educacional amplo e contínuo. Um dos efeitos gerados com uma boa aplicabilidade é o aumento da produtividade e da lucratividade da empresa, consequentemente promovendo a motivação dos funcionários, em longo prazo, por orgulho de ter realizado um bom trabalho.

4.6.1.6 Satisfação e Endomarketing

As ações de satisfação voltadas ao público interno de uma organização tornam-se fundamental para o processo de permanente estímulo dos colaboradores ao gerar interesse e incentivo na participação e colaboração nos objetivos da empresa. Os benefícios potenciais com a

implantação de um sistema gerencial de Endomarketing à vantagem competitiva residiriam não na existência do sistema em si, mas no comportamento organizacional, que será decorrente da consolidação do sistema.

Nas afirmações de (BRUM, 2010) para termos uma equipe satisfeita e com atuação mais participativa, fazem-se necessárias algumas ações por parte da organização para que estes objetivos sejam atingidos e implantar o Endomarketing, como uma ferramenta que pode ser utilizada para alcançar estes objetivos, é uma estratégia adequada. Visto que, o principal objetivo do Endomarketing é fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados.

Brum (2010) afirma ainda que o Endomarketing fundamenta-se em ouvir os empregados, criar condições seguras de trabalho, atrair e conservar profissionais de talento, ter uma gestão transparente, reconhecer e recompensá-los. A boa aplicação do marketing interno traz bem-estar e satisfação aos colaboradores, tornando-os mais felizes e alinhados na visão da companhia, a dedicação nas tarefas tende a aumentar. Além disso, a percepção sobre a empresa melhora sensivelmente resultando em um círculo profissional virtuoso.

4.6.1.7 Ações gerenciais preventivas e Endomarketing

Nos escritos de Coelho (2008) na sua linha de raciocínio cita, que a diversidade pode assumir dois papéis na cultura organizacional, ou ela gera desafios e promove uma disputa sadia entre aqueles que buscam sucesso profissional, ou gera conflitos e resulta em sérios problemas de relacionamento, podendo inclusive trazer sérios prejuízos para as organizações. Inclusive sendo negativo até mesmo para o nome da marca. Quanto mais evidentes e perceptíveis esses desvios, consequentemente o ambiente organizacional se torna mais preocupante, sendo necessário trabalhá-los, para que as pessoas se aperfeiçoem em favor da empresa, a fim de que as diferenças sejam somadas e multiplicadas visando melhor aproveitar o feedback oferecido pelos colaboradores e consequentemente evitar a deflagração de ações preventivas / corretivas desnecessárias. Muitas vezes esses desvios são ocasionados pela diversidade existente entre as pessoas.

Entretanto neste contexto a autora Brum (2008) diz que o processo gerencial do Endomarketing tem por finalidade organizar, planejar, aplicar e coordenar um ou mais programas de Endomarketing. Deve-se partir da premissa que o público-alvo dos processos gerenciais de Endomarketing e, por conseguinte, dos seus programas são os funcionários.

Estes por sua vez precisam ser conquistados e retidos com um serviço de qualidade, já que como clientes internos possuem expectativas. Pois não há empresa excelente sem que os seus diversos segmentos também não o sejam. Isto significa submeter todos os processos a melhorias contínuas e permanentes na busca da gestão e qualidade total, utilizando-se de ferramentas gerenciais das mais diversas, dentre elas a gestão preventivas.

4.6.1.8 Ações Gerenciais Corretivas e Endomarketing

Segundo Maximiano (2006), são regulares as relações entre os membros de uma organização: como devem interagir, se tratar, e resolver conflitos. O autor descreve alguns exemplos específicos de comportamentos que fazem parte de uma cultura organizacional: A definição dos critérios para avaliação dos resultados e do desempenho dos indivíduos, bem como as ações corretivas a ser implantadas no caso de erros e problemas e na falta de gestão preventiva, o levantamento de necessidade de treinamento detecta e diagnostica carências em dois diferentes cenários: Cenário relativo e Cenário prospectivo. Cenário relativo ou ação corretiva é a realização do treinamento após a falha ocorrida.

O treinamento é realizado para corrigir o erro. Cenário prospectivo ou ação preventiva é a antecipação do treinamento para prevenir possíveis falhas no andamento do serviço. Ações corretivas e preventivas são aplicadas quando da ocorrência de uma não conformidade no processo do serviço ou produto. O monitoramento e o controle de processos realizados para observar e controlar a execução dos projetos, de forma que possíveis problemas possam ser identificados no momento adequado e que possam ser tomadas ações corretivas, quando necessário e quando houver ha caracterização real de desvios.

4.6.1.9 Ações Gerenciais Contínuas e Endomarketing

O processo de gestão do Endomarketing tem origem na forma como a empresa deseja ser percebida pelo mercado. Este posicionamento deve então ser refletido internamente, determinando as diretrizes para a estruturação do ambiente e para a comunicação organizacional. Trata-se de um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para a obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores (COSTA, 2010).

Nos escritos de Brum, (2010) a autora narra que o maior objetivo do Endomarketing é criar uma consciência empresarial sua visão, missão, princípios, procedimentos etc., dentro de um clima organizacional positivo. A finalidade é transformar o colaborador em aliado para consolidar a imagem da organização e o seu valor para o mercado. A autora complementa que o termo se refere a todo e qualquer propósito da empresa no sentido de criar um elo, com os colaboradores, desenvolvendo um ambiente produtivo, saudável e seguro para ambos, além do clima organizacional, a comunicação e motivação é fundamental para um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo para qualquer empresa.

Brum (2010) afirma ainda que Endomarketing serve para dar valor e visibilidade para a informação, permitindo que o público interno reconheça a comunicação interna de forma positiva, independente de qual seja o conteúdo. As aplicações de Endomarketing possibilitam resultados diferenciados em termos qualitativos e quantitativos no relacionamento com os clientes internos. Um cliente satisfeito revela sua satisfação para uma pessoa e o insatisfeito para dez. Assim como isso ocorre com os clientes externos, também pode acontecer com o cliente interno.

4.6.1.10 Ações Gerenciais Permanentes e Endomarketing

Diante deste cenário pesquisado para esta dissertação, conclui-se que as ações de planejamento, comunicação, motivação e satisfação, bem como as ações gerenciais preventivas, corretiva, contínua e permanente, são ações bastante eficazes quando aplicadas adequadamente, com o objetivo de informar e desenvolver o engajamento, a dedicação e a integração no intuito de encantar o público interno ajudando no alcance dos objetivos do marketing interno ou Endomarketing. Considerando que, o Endomarketing é uma ferramenta estratégica de elevado potencial competitivo, porém, nem sempre aplicado de modo adequado pelas organizações.

Pode-se avaliar ainda que pelo pouco tempo que o Endomarketing está inserido na cultura das empresas e, principalmente, pela visão dos empresários de avaliarem essa área como custo e não como investimento na equipe e no cliente final que existe uma oportunidade a ser explorado pelas empresas. Quando as organizações compreenderem o Endomarketing como peça integrante do composto de marketing pode se afirmar que será o início da transformação nas organizações, visto da importância para o empregado que a empresa lhe transmita segurança, sensação de proteção e preocupação com seu bem estar e não somente interesse pela atividade que executa. Pois esta mais que comprovado nesses estudos que as empresas

comprometidas vêm o empregado como um parceiro interessado em contribuir com seu progresso e, com isso, o funcionário se vê valorizado e reconhecido como pessoa e parte integrante do desenvolvimento organizacional.

4.6.1.11 Referências

ALEXANDRINI, Fábio et al. Uso de Multicritério de Apoio a Decisão para Maximizar a Motivação de Funcionários em uma Empresa do Ramo Madeireiro. In V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2008, Rezende/RJ. Anais... Rezende/RJ: Associação Educacional Dom Bosco, 2008. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos08/12_mcda-seget%202008.pdf. Acesso em 03 de novembro de 2012.

ARAÚJO, Danielle; MAIA, Kenia; ALMEIDA, Priscila; DIAS, Juliana; BAGGIO Pedro. A Importância da Comunicação Dirigida nas Empresas: um estudo de caso na Cardiesel Ltda. Centro Universitário Newton Paiva, Belo Horizonte, MG. Trabalho submetido ao XIX Prêmio Expocom 2012 – Exposição da Pesquisa Experimental em Comunicação, na Categoria Relações Públicas, modalidade Comunicação Interna. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação/>. Acesso em: 27 out. 2012.

BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing: de A a Z. 2. ed. Porto Alegre: Dora Luzzato, 2008.

BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

COELHO, Antonio Fernando. Quando a cultura organizacional é tão evidente, que é naturalmente percebida pelo cliente. Publicado em: 15 ago. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/quando_a_cultura_organizacional_e_tao_evidente_que_e_naturalmente_percebida_pelo_cliente/24521/>. Acesso em: 28 out. 2012.

COSTA, Daniel. Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro pra fora. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

GALO, Carla. Sinergia gera resultados. Disponível em: <<http://www.rh.com.Br/ler.php?co+4143&org=2>>. Acesso em: 29 out. 2012.

GUTIERREZ, Alessandra; COELHO, Alice. A importância da Administração de Recursos Humanos na empresa Hoteleira. <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/viewArticle/152>>. Acesso em: 28 out. 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEIRA, Paulo; Oliveira Ricardo. O Endomarketing: comportamento do cliente. Disponível em: <<http://www.endomarketing.com/artigo9.htm>>. Acesso em: 28 out. 2012.

NETO, Álvaro Luiz Vinhal de Figueiredo; MACHADO, Dyesse Theodoro Santos; SILVA, Yanne Paula Melo. O endomarketing como maximizador do capital humano e seus resultados nos objetivos finais da organização. Revista Científica do Itpac – ISSN 1983-6708 Coppex-Coordenação de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão. Volume 3. Número 4. Outubro de 2010. <http://www.itpac.br/revista/>>. Acesso em: 27 out. 2012.

SANTOS, MA. Planejamento. Curso Preparatório para o Concurso de Betim 2007. AMMFC, Fonohosp, 2007. <http://www.smmfc.org.br/betim.htm/>>. Acesso em: 28 out. 2012.

TAVARES, Maurício. Comunicação empresarial e planos de comunicação. Integrando teoria e prática. São Paulo: Ed. Atlas, 2007: Prefácio.

4.7. ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA REALISADA.

A pesquisa foi realizada com 20 (vinte) colaboradores, equivalente 5% do total de colaboradores de setores diversos (produção/administrativos) escolhidos aleatoriamente.

Sendo 05 (cinco) do sexo feminino e 15 (quinze) do sexo masculino, dentre os quais 02 (dois) têm o nível de formação médio, 08 (oito) nível superior incompleto e 10 (dez) com o nível superior completo, onde 03(três) têm menos de 02 (dois) anos na empresa, 07(sete) estão entre 03(três) á 04 (quatro) anos na empresa, e 10 (dez) têm mais de 04 (quatro) anos na empresa.

A partir da pesquisa, é demonstrada a análise dos gráficos que expressam os resultados a seguir.

A questão inicial representa a oferta de treinamentos, ou seja, se os colaboradores concordam que a empresa oferece oportunidade de treinamentos e capacitação a todos colaboradores, no gráfico da asserção 1 abaixo, onde pode-se avaliar que 90% dos pesquisados concordaram totalmente que é a empresa oferece oportunidade de treinamento e capacitação para todos os colaboradores, outros 10% responderam que concordam parcialmente, pois por serem do setor produtivo ainda não receberam esta oportunidade mais sabem que e possível que participem no futuro destes treinamento e assim possam se qualificar pois a empresa possibilita este beneficio para os seu recursos humanos. Porem na soma dos

que pensam positivamente 90% com os indecisos 10% chega a 100% de concordância, neste caso a empresa beneficie de fato todos os colaboradores confirmando que os entrevistados concordam totalmente que a oportunidade de treinamento e qualificação é essencial para a melhoria do desempenho tanto dos colaboradores quanto da empresa.

Tal resultado pode ser ratificado nas afirmações de Robbins (2002 - b, p. 469): “A maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários”. Percebe-se que o treinamento pode trazer um grande retorno para o profissional e para a empresa, pois um profissional bem mais qualificado terá uma motivação maior e o seu resultado na execução das tarefas será maior e mais produtivo, consequentemente a maior produtividade do empregado poderá contribuir efetivamente para os resultados da organização. O autor ainda comenta que: “O treinamento pode ser muito importante no resultado da empresa”. Entende-se que o treinamento deve incentivar ao funcionário a se autodesenvolver, a buscar o seu próprio meio de reciclagem.



Gráfico 1 – Dimensão I – asserção 1
Fonte: Dados da pesquisa (2012.).

No gráfico da asserção 2 abaixo, é expressa a questão do compartilhamento das metas corporativas com todos os colaboradores onde foi considerado a comunicação como facilitador da compreensão na transmissão e assimilação de novos processos e na disseminação e compartilhamento dos objetivos corporativos da organização estudada, onde foi avaliado a clareza deste processo de comunicação na empresa, na avaliação 40% dos pesquisados

concordaram totalmente que existe essa troca de informações, outros 40% responderam que concordam parcialmente e ainda 20% responderam que discordam totalmente. Se somados os 40% dos indecisos com os 20% dos que discordam totalmente, o percentual de discordância dessa asserção sobe para 60%, o que implica numa condição negativa para o cumprimento das metas corporativas da organização. Porém, como o resultado desta asserção se enquadra tanto do lado positivo quanto no negativo, acredita-se que há disseminação dos novos processos e clareza nas metas corporativas, pois a soma dos que pensam positivamente 40% com os indecisos 40% chega a 80% entende-se que caso não ocorra desta forma poderia comprometer o objetivo estratégico da organização.

Isto se pode comprovar na afirmação de Kaplan e Norton (2008) que o planejamento e a estratégia das empresas falham no processo de implementação e que menos de 10% das estratégias são efetivamente executadas devido à falta de alinhamento estratégico entre a companhia e os seus funcionários de modo objetivo, o alinhamento consiste em uma situação em que todos os membros da organização, do CEO ao jardineiro, compartilham simultaneamente da mesma visão e direção e compreendem a importância de suas atribuições para ajudar a empresa a alcançá-los para tornar possível o alinhamento estratégico entre a empresa e seus colaboradores será preciso administrar estrategicamente a comunicação interna, sendo necessário capacitar às lideranças não somente na gestão da estratégia e à gestão da comunicação, mas, sobretudo, à gestão da comunicação da estratégia sem a compreensão da visão e da estratégia empresarial, os funcionários não estarão aptos para proativamente encontrar alternativas inovadoras que contribuam com o alcance das metas corporativas bem como a assimilação de novos processos neste sentido, a comunicação interna deve contribuir efetivamente para orientar os executivos a buscar o envolvimento dos funcionários nos processos de negócio, conscientizando todos sobre os fatores críticos que devem ser perseguidos para que a estratégia da empresa seja bem sucedida. Caso o processo de comunicação não está realmente cumprindo uma função estratégica dentro da empresa, se ela não incorpora o desafio diário da gestão da mudança, se não espelha a arquitetura de uma cultura corporativa comprometida com metas, objetivos, desempenho e resultados, dificilmente o alinhamento se concretizará, pois, alinhamento estratégico supõe mudança, e mudança não funciona sem comunicação estrategicamente planejada.

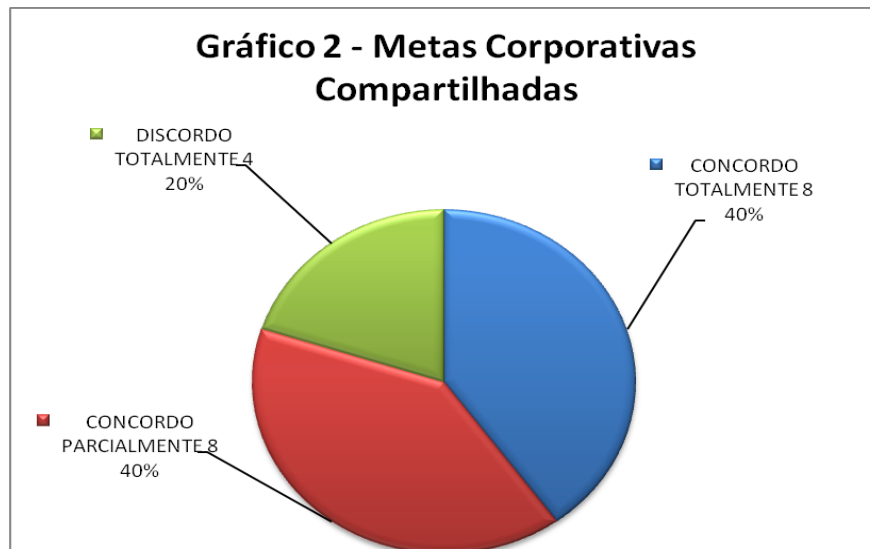


Gráfico 2 – Dimensão I – asserção 2
 Fonte: Dados da pesquisa (2012.).

A seguir o gráfico da asserção 3 abaixo, Complementa a questão que considera que todo treinamento é um investimento, e que a empresa investe em novos métodos produtivos e programas de gestão visando o retorno deste investimento com as melhorias dos processos produtivos e redução dos desperdícios como visa também o aprimoramento técnico e o crescimento profissional dos colaboradores, onde 50% dos pesquisados concordaram totalmente que existe sim o investimento no aprimoramento e crescimento profissional dos colaboradores por parte da empresa e outros 50% responderam que concordam parcialmente que a empresa também se preocupa com a qualificação dos colaboradores mais não consideram o foco principal, entretanto na soma dos que pensam positivamente 50% com os indecisos 50% chega a 100% de concordância, neste caso entendeu-se que esta asserção confirma a visão da empresa na busca do aprimoramento técnico dos seus recursos humanos.

Como pode ser visto na argumentação de Maitland (1995 p.43) Onde ele afirma que a importância disso é que “o treinamento significa um aprimoramento das qualificações dos funcionários, nos conhecimentos e nas especializações para cumprirem suas funções de maneira competente” no mercado atual, as empresas buscam sobreviver num mundo competitivo buscando sempre o seu crescimento, e para que isso aconteça é necessário que as empresas tenham um diferencial em seus serviços e processos, sendo assim faz se necessário o investimento no capital humano através de treinamento e o único interesse que se estabelece é a forma de obter resultados positivos e satisfatórios para o sucesso da empresa, nesta realidade as organizações focam investimentos na qualificação dos seus colaboradores, pois é através do

desempenho desses que se espera um trabalho de boa qualidade que atenda e satisfaça o cliente externo.

Visto então, que o mercado atual vem trabalhando com recursos em treinamentos de seus colaboradores, para que os mesmos se sintam motivados e empenhados em suas responsabilidades de forma que consiga atender as necessidades técnicas da produção e minimização dos problemas internos da organização aplicam treinamento que é o que instrui e busca o aperfeiçoamento para que possam alcançar os objetivos corporativos da empresa.

Portanto, Maitland afirma ainda, (1995 p. 33) que colaborador espera o reconhecimento pelo seu trabalho, espera um avanço profissional, e caso isso não aconteça o colaborador fica desmotivado e o mesmo se deixa levar por proposta feita pela concorrência da qual atenda suas novas necessidades. Por isso é importante conhecer os limites dos funcionários e saber à hora certa para recompensar o mesmo. O que deseja também é o domínio pela tarefa executada, ou seja, o conhecimento detalhado do processo do seu trabalho e não somente o básico. E para que isso aconteça o colaborador espera ser capacitado pela empresa com a realização de treinamentos e investimento profissional.



Gráfico 3 – Dimensão I – asserção 3
Fonte: Dados da pesquisa (2012.).

Abaixo no gráfico da asserção 4, representa o comprometimento dos gestores e líderes com o cumprimento das metas corporativas e a evolução da gestão estratégica da empresa, onde se observou que 65% dos pesquisados concordaram totalmente de que é notório o comprometimento dos gestores e líderes com as metas visto a grande exigência na busca dos resultados positivos, outros 30% responderam que concordam parcialmente e ainda 5%

responderam que discordam totalmente. Entretanto se somados os 30% dos indecisos com os 5% dos que discordam totalmente o percentual de discordância dessa asserção sobe para 35%, o que implica numa condição negativa para o não cumprimento das metas corporativas da organização. Porém, como o resultado desta asserção pode - se enquadrar tanto do lado positivo quanto no negativo, acredita-se que haja um forte comprometimento dos gestores e líderes nesta questão, pois a soma dos que pensam positivamente 65% com os indecisos 30% chega a 95% concordância entende-se que caso não ocorra desta forma poderia comprometer a estratégia de competitividade da organização com vistas em novos mercados.

Conforme a afirmação de Fernandes (2005, p.14) “liderança ‘a capacidade de inspirar, motivar e movimentar pessoas a atingirem e superarem metas, ultrapassando aquilo que apresentavam serem seus limites”. Uma vez identificadas estas habilidades podem ser ensinadas a outras pessoas que, desta forma, têm possibilidade de desenvolver atividades que requer uma produtividade unida à motivação e sinergia para alcance das metas organizacionais, energia e alcance da competitividade.

Portanto, Drucker comenta que (2000, p.271) “a energia é a capacidade de ação e realização de uma organização. Ela impulsiona a organização, mantém o equilíbrio e permanecem concentrados durante a queda das atividades, períodos de transição e crise”, líderes e gestores comprometidos com processo de influenciar pessoas no sentido de que ajam em prol dos objetivos da instituição”.

No argumento de Silva (2006) os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento as necessidades dos liderados se a equipe tem consciência de suas potencialidades e deficiências e possuem um senso de objetivo que vai além de apenas ganhar dinheiro, orientado por uma ideologia central, assim como por metas de desempenho estimulantes e desafiadoras a autoridade e a responsabilidade são descentralizadas de modo que a organização passa a ser um serie de unidades pequenas e intercambiáveis trabalhando por um objetivo comum.

Existem muitos líderes e gestores que acreditam que criando proteções com base em procedimentos, erros não serão cometidos e as decisões corretas serão asseguradas, isto demonstra que a burocracia e o medo de errar indicam que a estrutura administrativa da organização e os processos de negocio deixaram de ser eficazes; é hora de reprojeta-los para apoiar um ambiente que gere energia, a empresa tem organismo, tem vida própria, para que permaneça saudável e crescendo, seus líderes precisam mantê-la aberta ao ambiente propício

para o atendimento da estratégia de competitividade e sintonizada com os sinais deste mercado extremamente competitivo.

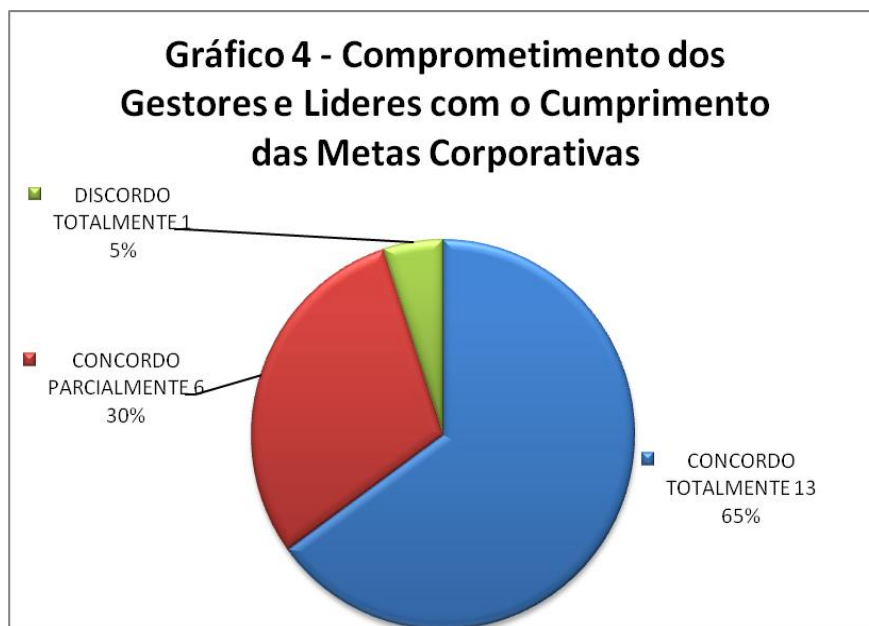


Gráfico 4 – Dimensão I –asserção 4
Fonte: Dados da pesquisa (2012.).

No gráfico da asserção 5 abaixo, pode-se avaliar a opinião dos pesquisados em relação ao comprometimento e motivação na contribuição com a organização com suas idéias e projetos de melhorias na busca da redução das perdas, melhoria da qualidade, ganhos no processo produtivo e com as estratégias organizacionais. Onde se observou que 50% dos pesquisados concordam totalmente de que é notório o comprometimento dos colaboradores, pois já é pratica contribuir com suas idéias quando da participação da empresa nos eventos de redução de desperdício e melhorias dos clientes Honda (NHCS) e (PRC + QY) da Yamaha, entretanto 40% responderam que concordam parcialmente e outros 10% responderam que discordam totalmente. Se somados os 40% dos indecisos com os 10% dos que discordam totalmente o percentual de discordância dessa asserção sobe para 50%, o que implica numa condição negativa relacionada com a desmotivação e comprometimento dos colaboradores. Entretanto na avaliação, o resultado de asserção se enquadra tanto do lado positivo quanto no negativo, entendeu-se que ha forte comprometimento e motivação dos colaboradores, que tem muito a contribuir com a organização com suas idéias e projetos de melhorias no atendimento das estratégias organizacionais, pois a soma dos que pensam positivamente 50% com os indecisos 40% chega a 90% de concordância.

O termo comprometimento, segundo Zanelli (2004, p.313), “refere-se ao relacionamento de uma pessoa com outra, com um grupo ou organização”. Pessoas comprometidas buscam se engajar em determinadas atividades, de forma que criam vínculos com a organização, o comprometimento pode ter uma relação direta com a satisfação do trabalhador, por isso é um aspecto de grande interesse das empresas, que acreditam que a satisfação está diretamente ligada a fatores como as melhorias de produção, porém da mesma forma que a satisfação, o comprometimento é uma característica que quando presente no indivíduo tem relação direta com o absenteísmo, a rotatividade e o desempenho no trabalho, assuntos estes de grande interesse das organizações o comprometimento dos colaboradores influencia diretamente para a valorização do profissional no ambiente de trabalho e as contribuições do comprometimento para o progresso empresarial, o comprometimento com a organização é afetivo, pois os colaboradores têm desejo de permanecer na organização o comprometimento é medido por meio de uma série de características que o indivíduo e a organização devem possuir na percepção dos colaboradores o comprometimento da empresa é importante, pois lhe transfere segurança, sensação de proteção e preocupação com seu bem estar e não somente interesse pela atividade que executa e na visão das empresas, o comprometimento do empregado é importante, pois aproxima seus objetivos e metas com os da empresa. O empregado comprometido tende a ser mais produtivo, pois vê a empresa como sua e luta por seu progresso.

Para Freitas (2004), não basta assinar um contrato para ter funcionários que trabalhem corretamente, é preciso satisfazer sua escala de necessidades no ambiente de trabalho, principalmente as de relacionamento humano, tratamento adequado, reconhecimento e recompensa. Nesta relação de troca, espera-se que o funcionário que trabalhe corretamente seja eficiente, siga procedimentos eficazes e inove quando necessário o processo de melhorias contínuas também necessita que a empresa satisfaça a escala de necessidades do empregado no ambiente de trabalho almejando que o funcionário seja ousado e que tenha coragem de mudar, buscando melhorias contínuas; que seja capaz de mudar as coisas mesmo que elas sempre tenham sido feitas de uma determinada maneira.

A busca de bons profissionais que possam contribuir para o crescimento da empresa tem sido uma constante na vida das organizações, a fim de que possam evoluir e atingir suas metas e objetivos. Para tanto, faz-se necessário que tais profissionais tenham uma série de características que, somadas, possam satisfazer as necessidades da empresa a que estão vinculados. De outro lado, os profissionais também esperam da empresa o reconhecimento de

seu trabalho, tanto no âmbito financeiro como no pessoal e no profissional. Dentre as muitas habilidades e características apresentadas pelos profissionais, o comprometimento é um destes elementos que as empresas têm analisado, haja vista que o mercado de trabalho vem buscando muito mais do que funcionários com conhecimento técnico, prático ou teórico é preciso que eles também tenham habilidades e atitudes, como é o caso do comprometimento, nesta busca procurar-se-á identificar de que forma as pessoas estão comprometidas, buscando reconhecer os aspectos que influenciam no comprometimento, de forma que se possam sugerir alternativas para tornar o comprometimento satisfatório, tanto para a organização quanto para o indivíduo.

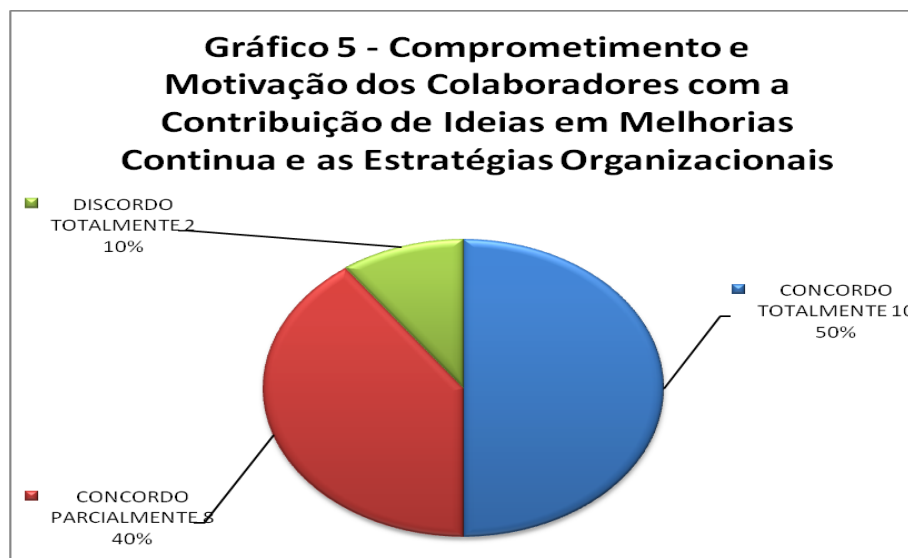


Gráfico 5 – Dimensão I – asserção 5
Fonte: Dados da pesquisa (2012.).

Abaixo o gráfico da asserção 6, traz a evidencia as opiniões dos pesquisados sobre o desenvolvimento e uso de ferramentas ou procedimentos de gestão, na estabilidade dos processos e redução dos desperdícios como essencial para o sucesso das melhorias contínuas e soluções apoiando a motivação e criatividade dos colaboradores, onde pode-se verificar que 80% dos pesquisados concordaram totalmente que é necessário à implementação pela empresa de ferramenta ou procedimento de gestão que motivem e apóiem seus funcionários com idéias e sugestões nos projetos internos de melhorias outros 20% responderam que concordam parcialmente pois aspiram também por recompensas financeiras além da ferramenta ou procedimento de gestão, entretanto na soma dos que pensam positivamente 80% com os indecisos 20% chega a 100% de concordância, neste caso confirmou-se os colaboradores confirma a necessidade da implementação de ferramenta para apoio nos projetos de melhorias da organização.

Tal necessidade de criação de ferramentas de melhorias contínuas pode ser ratificado nas afirmações de Kaplan (1998, p.121), “não se deve ficar acomodado com o desempenho atual, ainda que seja satisfatório”. A adoção de melhorias estratégicas, ou seja, melhorias que contribuam para que metas organizacionais sejam alcançadas, se torna, assim, necessária.

Para (CARPINETTI, 2000), melhorar a gestão das empresas é uma questão de sobrevivência considerando a alta competitividade do mercado. Diante deste cenário o aumento da competitividade faz com que as empresas busquem constantes inovações em seus processos utilizando-se de novas metodologias, como ferramentas de melhoria de produção e de qualidade de serviços prestados aos seus clientes, objetivando alcançar a excelência em seu empreendimento. Tais melhorias podem ser alcançadas através do gerenciamento de desempenho.

O sistema de medição de desempenho é um dos elementos centrais de um sistema de gestão (MARTINS, 1998). Os indicadores são imprescindíveis na avaliação do desempenho atual de uma empresa e, também, no acompanhamento do progresso alcançado em relação à estratégia estabelecida. Além disso, o conhecimento do desempenho de uma empresa possibilita a comparação desta com outras do mesmo setor.

Carpinetti afirma ainda (2000), que a medição de desempenho pode ser entendida como o processo de quantificar ou qualificar o desempenho de um produto ou processo de uma organização.

Um ponto observado por Cole (1985) e Nelly et al. (1997 apud Carpinetti, 2000) é que indicadores de desempenho interferem no comportamento da organização. Ou seja, pessoas modificam seu comportamento na tentativa de assegurar um resultado positivo da medição, mesmo que isso resulte em inadequados cursos de ação. Assim os indicadores de desempenho devem ser selecionados de forma que induzam a comportamentos planejados. Esse é o ponto fundamental dos indicadores de desempenho, se bem definidos, estarão impulsionando a empresa na direção de seus objetivos estratégicos e na antecipação de possíveis problemas.

A crescente competitividade econômica, uma das características marcantes da globalização, o desenvolvimento tecnológico, a grande variedade de produtos e juntamente com a escassez de recursos humanos e naturais, têm feito com que as organizações busquem, de forma contínua, a sobrevivência no mercado através do desenvolvimento de sistemas e ferramentas que assegurem ações de melhoria e mudança que realmente promova o aumento no desempenho dos recursos humanos e a competitividade dos negócios da organização.

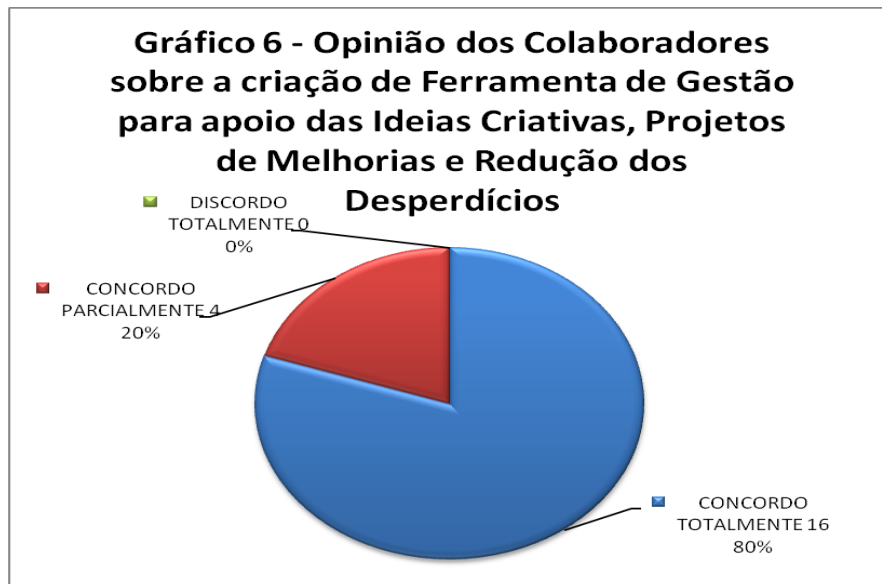


Gráfico 6– Dimensão I – asserção 6
 Fonte: Dados da pesquisa (2012.).

Neste gráfico da asserção 7 abaixo, traz a evidencia a opinião dos pesquisados em relação ao PERC - Programa de Eficiência dos Resultados Criativos implantado pela empresa como uma ferramenta que vai possibilitar oportunidades a todos de expor e contribuir com a organização com suas idéias, sugestões, projetos de melhorias e redução dos desperdícios, na estabilidade dos processos onde pode-se avaliar que 90% dos pesquisados concordaram totalmente que é necessário e foi acertada a decisão da empresa ao implantar o programa, pois vai contribuir com a motivação dos colaboradores nos projetos internos de melhorias continuas, outros 5% responderam que concordam parcialmente, pois aspiram por maior comprometimento dos gestores e lideres na condução e aperfeiçoamento desta nova ferramenta e possíveis ajustes deste projeto que é de muita importância para no atendimento das metas corporativas da organização, entretanto outros 5% responderam que discordam totalmente. Nesta asserção se somados os 5% dos indecisos com os 5% dos que discordam totalmente o percentual de discordância dessa asserção sobe para 10%, o que não implica numa condição negativa relacionada com a criação e implantação da ferramenta PERC pela empresa. Pois na soma dos que pensam positivamente 90% com os indecisos 5% chega a 95% de concordância, neste caso a empresa atendeu aos anseios dos colaboradores..

Segundo, Marassi (2002), cultura organizacional significa um sistema de crenças e valores, uma forma aceita de interação e de relacionamento típicos de determinada organização, um modo de vida. Para que a organização possa sobreviver e se desenvolver, para que existam revitalização e inovação, deve-se mudar a cultura organizacional, a implantação de sistemas e ferramentas de gestão envolve mudanças, especialmente

organizacionais e culturais, mudanças essas que provêm das contínuas transformações que se dão nos campos político, econômico, filosófico e tecnológico. Mudar passou a significar sobrevivência organizacional, e necessário entender que mudança é um processo que envolve pessoas, organizações e sistemas sociais; exige conhecer o que se quer mudar; exige de quem tem autoridade a decisão de mudar; exige organizar e gerenciar o processo de mudança; requer que se conheça a razão de mudar e as forças desestabilizadoras do atual status quo; significa que se conheça de onde se está partindo e aonde se quer chegar.

Segundo Judson (1980), a pressão para que sejam feitas mudanças pode ter origem dentro da organização ou fora dela. A própria gerência pode introduzir inovações, ou pode ser levada a tomar decisões em função de forças econômicas e políticas completamente alheias à organização. Em qualquer dessas situações, a maneira pela qual a gerência age para mudar o status quo irá determinar a capacidade em longo prazo de sobrevivência da empresa a habilidade de elaboração de métodos e ferramentas eficientes para conseguir os objetivos e resolver os problemas; a identificação e análise dos objetivos da mudança e os problemas pertinentes que necessitam de solução; e a obtenção da aceitação e do apoio, por parte das pessoas afetadas pela mudança e envolvidas nela, tanto para seus objetivos como para o método ou ferramenta a ser empregado em sua efetivação, influenciam diretamente quais benefícios podem ser atingidos ou não.

Quando uma organização se adapta às mudanças ela está sobrevivendo ao momento. Para se sobressair a essa mudança, o ideal é que a organização se antecipe à transformação, ou seja, seja mais rápida. Mas considerando que toda mudança gera conflitos, a empresa não deve de maneira alguma interrompê-los, pois assim ela irá interromper o processo de melhorias contínuas e conseqüentemente não haverá crescimento, dentro da organização é necessário que haja uma cultura de confiança e respeito, onde as opiniões de diferentes pessoas são ouvidas e respeitadas, assim os resultados serão melhores e todos os funcionários se sentirão de certa forma, responsáveis pelas mudanças.

Segundo Kotter (1998), as transformações nas organizações, mudança tecnológica e integração econômica internacional são fatores que estão afetando a economia, gerando mais riscos e oportunidades para todos. Isso tem forçado as empresas a fazerem melhorias não apenas para competir e prosperar, mas simplesmente para sobreviver, os erros mais comuns cometidos nos processos de mudança, segundo as fontes consultadas, são: falta de equipe administrativa forte, incluindo o apoio da alta direção.

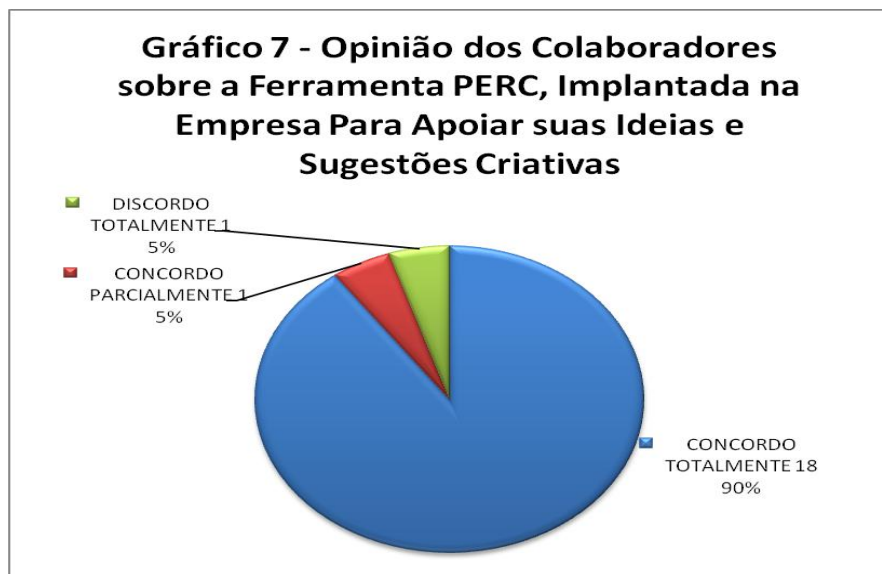


Gráfico 7– Dimensão I – asserção 7

Fonte: Dados da pesquisa (2012.).

Nesta asserção do gráfico 8 abaixo, foi verificada a opinião dos pesquisados com relação à expectativa e benefícios trazidos pela implantação da ferramenta PERC, se haverá além das melhorias de produtividade, redução dos desperdícios e lucratividade bem como a valorização profissional dos colaboradores.

Sendo que nesta asserção pode-se avaliar que 75% dos pesquisados concordaram totalmente que com a nova ferramenta implantada haverá benefícios tanto para a empresa quanto para os funcionários e aumentara as possibilidades de valorização profissional, outros 15% responderam que concordam parcialmente, pois acham que por tratar-se de um novo programa requer tempo de maturação e assimilação dos métodos a serem aplicados por este projeto, e ainda 10% responderam que discordam totalmente. Se somados os 15% dos indecisos com os 10% dos que discordam totalmente o percentual de discordância dessa asserção sobe para 25%, o que não implica numa condição negativa, pois na soma dos que pensam positivamente 75% com os indecisos 15% chega a 90% de concordância, portanto neste caso a empresa atendeu aos anseios dos colaboradores ao implantar a ferramenta.

Bekin (2004) estabelece alguns processos de motivação: - Chamamento a parcerias, à cooperação e lealdade - Valorização do indivíduo dentro do seu grupo - Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados - Recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos - Criação de um ambiente de interação dentro da empresa - Envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões - Estímulo à iniciativa e a atitude criativa - Delegação de poderes de acordo com a natureza da

função exercida - Remuneração adequada - Integração baseada nos valores e objetivos da empresa Podemos dizer que existe um espaço bem menor entre os interesses dos empresários e dos empregados, até algum tempo atrás, o empregado e o empregador não se encontravam e quando havia a necessidade de conversar era por meio dos gestores, encarregados e líderes, ou seja, o empregador nunca ouvia a necessidade de seu empregado e dependendo do tamanho da empresa dificilmente o empregador sabia quem eram seus empregados.

Embora a cultura entre o empregado e o empregador possa ser diferente, hoje, os empresários prometem tratar seus funcionários como capital humano, oferecendo-lhes motivação no trabalho, benefícios mais atraentes, valorização em seu desempenho, ambiente saudável, horários flexíveis, estímulos no aumento de sua produtividade, etc. A opinião do público interno tem grande influência nas opiniões e perspectivas do público externo, do consumidor em geral. Partindo desse princípio, as empresas cada vez mais têm investido em ferramentas de Endomarketing como uma estratégia de Recursos Humanos. As ferramentas de Endomarketing existem para atrair e reter seu primeiro cliente: o cliente interno, obtendo significativos resultados para as empresas e, também, atraindo e retendo clientes externos. Essa atitude estratégica visa dar aos funcionários uma noção da importância de um serviço orientado para atender aos clientes, fazendo-os ter a capacidade de responder qualquer dúvida que surja dentro da companhia, e isso inclui envolvimento, comprometimento, valorização e, principalmente, qualificação do funcionário, visando assumir responsabilidades e iniciativas, conhecendo todas as rotinas de serviço da empresa onde atuam.

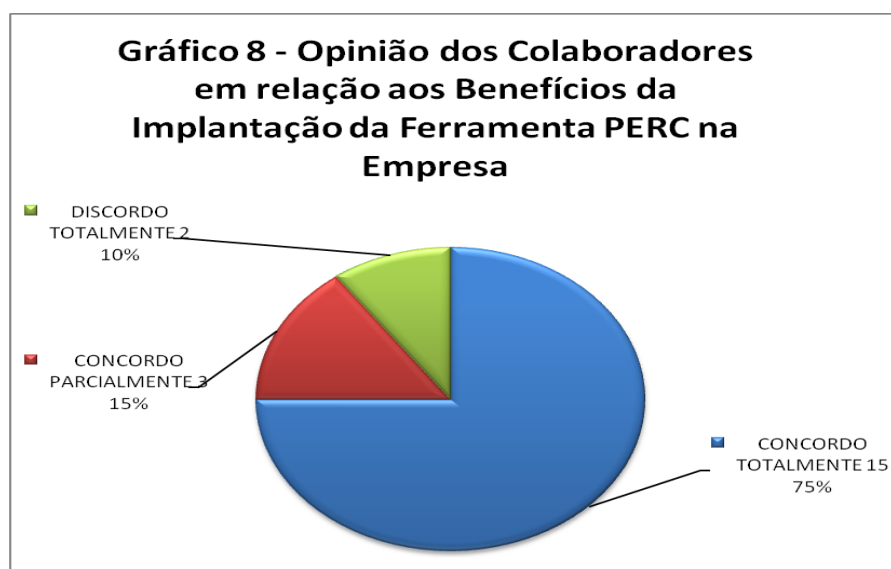


Gráfico 8 – Dimensão I – asserção 8
Fonte: Dados da pesquisa (2012.).

No gráfico da asserção 9 abaixo, os pesquisados discorrem sua opinião, se após a implantação da ferramenta PERC haverá de fato melhorias nos processos produtivos e redução de desperdícios, onde pode-se avaliar que 85% dos pesquisados concordaram totalmente que a nova ferramenta vai proceder e mensurar os benefícios das melhorias implantadas no processo produtivo e áreas de apoio, outros 10% dos pesquisados responderam concorda parcialmente pois acham que por se tratar-se de uma nova ferramenta tem que haver bastante conhecimento dos métodos e procedimentos deste programa, e ainda 5% dos pesquisados responderam que discordam totalmente. Se somados os 10% dos indecisos com os 5% dos que discordam totalmente o percentual de discordância dessa asserção sobe para 15%, o que não implica numa condição negativa, pois na soma dos que pensam positivamente 85% com os indecisos 10% chega a 95% de concordância, confirmando que a ferramenta PERC trará de fato melhorias no chão de fábrica e redução dos desperdícios como anseia tanto a empresa quanto os colaboradores.

Chaves (2005) explicita as vantagens de implantação de ferramentas com métodos e práticas de melhoria contínua como resultantes de uma atitude de aprendizagem contínua/desenvolvimento do potencial mental; senso de apropriação (olho do dono); aproximação entre os que gerenciam e os gerenciados; alto nível de motivação, atingindo toda a organização e terceirizados; processos mais estáveis; redução de perdas, desperdícios e custos; reforço de outras práticas existentes na organização; mais tempo para que gerentes e supervisores desempenhem seu próprio papel, e ampliação da visão e ainda segundo Falconi (1992 apud CHAVES, 2005), “[...] o caminho do sucesso para obter melhorias contínuas e redução de desperdícios nos processos é o de conjugar os dois tipos de gerenciamento: manutenção e melhorias”.

Shiba (1997) afirma que melhoria contínua significa o envolvimento de todas as pessoas da organização no sentido de buscar, de forma constante e sistemática, o aperfeiçoamento dos produtos e processos empresariais e, ainda, que a melhoria contínua pressupõe mudanças no hábito da organização e grandes mudanças com maior planejamento, às equipes de melhorias contínuas nas empresas são formadas por pessoas que desenvolvem de forma consciente e comprometida atividades contínuas de melhoria e inovação. Esta equipe tem como principal atividade aprender a utilizar métodos e técnicas na solução de problemas ou propostas de inovação. É importante eleger, para esta equipe, um líder, que terá a função de manter todos os participantes envolvidos com os objetivos e canalizar as energias do grupo para o cumprimento das metas; um gestor ou líder coordenador, que irá “puxar” o time no

sentido de adotar as regras de melhoria contínua implantadas; e um “padrinho”, que representará a alta direção, apoiando, valorizando e endossando os resultados das equipes. É primordial, para o sucesso das equipes de melhoria contínua, o apoio e envolvimento da alta direção.

Segundo Robles (1994), a nova forma de competição global exige que as empresas estejam comprometidas com o contínuo e completo aperfeiçoamento de seus produtos, processos e colaboradores. Sobre aqueles desempenhos principais, Slack (2002) define cinco, a saber: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo. Garantir vantagem com qualidade para a organização significa fazer as coisas certo, não cometer erros e cumprir as especificações. Já a vantagem em rapidez significa acelerar o processo, ou seja, minimizar o tempo entre o pedido do consumidor e a entrega do produto. A confiabilidade remete a fazer as coisas em tempo. A flexibilidade, por sua vez, está ligada ao preparo para mudar o que se faz, ou seja, ter condições de adaptar as atividades de produção para enfrentar circunstâncias inesperadas, o custo, por fim, está em fazer os produtos/serviços o mais baratos possível. Vale mencionar que a importância dada para cada um desses objetivos depende do mercado de atuação de cada organização.

Portanto, faz-se necessário, para que uma organização possa competir no atual mercado, à busca por ferramentas (Just-in-Time, Jidoka, Kanban, Nivelamento de produção, Pareto, Espinha de peixe) que visem manter aqueles desempenhos principais, isto é, a qualidade máxima, com o menor custo e o menor tempo de execução. É interessante ressaltar que a efetivação da melhoria contínua só acontece a partir da operacionalização e do entendimento desse conjunto de ferramentas por parte de quem as aplica. A adoção de ferramentas de melhoria contínua específicas e a estruturação de sistemas de administração da produção coerentes com os objetivos da empresa são formas de fazer a função produção atuar com eficiência e eficácia na busca pelo desenvolvimento organizacional. Comprovando esta linha de raciocínio, de que as soluções, corretivas ou inovadoras, são consequência dos esforços organizados de várias pessoas. O sucesso em longo prazo de uma organização está relacionado à sua vantagem competitiva. Por isso, as empresas devem trabalhar com o objetivo de alcançar esta vantagem competitiva, ou seja, trabalhar guiadas por objetivos de desempenhos principais.



Gráfico 9 – Dimensão I – asserção 9
Fonte: Dados da pesquisa (2012.).

Para finalizar no gráfico da asserção 10 abaixo, foi dada a possibilidade dos pesquisados classificarem em ordem de relevância, as motivações que impulsionam sua permanência na empresa pesquisada, as opiniões coletadas na pesquisa mostra os resultados com as motivações na seguinte ordem, onde 60% dos pesquisados afirmam que a oportunidade de reconhecimento e crescimento profissional está em primeiro lugar na sua escala de motivação, outros 25% dos pesquisados responderam que na ordem em primeiro lugar esta a capacitação profissional e valorização dos colaboradores e ainda outros 15% dos pesquisados afirmaram que o salário está em primeiro lugar na sua escala de motivação. Como pode se avaliar nesta asserção se somados os 25% dos que consideram pela ordem em primeiro lugar a sua capacitação e valorização profissional com os 60% dos que na sua escala de motivação em primeiro lugar esta a oportunidade de reconhecimento e crescimento profissional considera-se que 85%, estão motivados a permanecer na empresa visando galgar novos horizontes de crescimento pessoal e profissional, ou seja, um futuro promissor dentro da organização, entretanto 15% dos pesquisados afirmam que a sua motivação em trabalhar na empresa é de fato o salário que o mesmo recebe, o que também não implica numa condição negativa para a organização visto que é a opinião da minoria dos pesquisados, pelo menos o salário que recebem os motiva a continuarem trabalhando na organização por outro lado com esta nova ferramenta denominada PERC advinda do endomarketing implantada na empresa como indutora da melhoria da produtividade e fomentadora da motivação dos Recursos Humanos onde serão aplicados novos métodos motivacionais é possível que os mesmos invertam as suas

prioridades de motivação para continuarem a trabalhando e ajudando a empresa na consolidação das metas corporativa.

Tal resultado pode ser ratificado nas afirmações de Robbins e DeCenzo (2001) o processo de motivação é muito complexo. Para os colaboradores e para as organizações podem existir fatores que tem grande importância, mas mudam com frequência, fazendo com que amanhã estes mesmos fatores não tenham a menor importância. As atitudes das pessoas mudam com frequência e com elas as opiniões a respeito de determinado assunto, portanto, as necessidades específicas de um colaborador na empresa podem ser satisfeitas, mas a organização deve envolver os funcionários diretamente focando nas necessidades que eles têm.

Ainda de acordo com Robbins, DeCenzo (2001, p.62); Até mesmo o melhor recurso motivacional é inútil se não atinge o alvo visado. Para que ocorra este impacto direto, a empresa deve providenciar para que sejam removidas todas as armadilhas em potencial, capazes de minar a motivação da pessoa para começar, os gestores e líderes deve garantir que os empregados percebam com clareza que há um profundo relacionamento entre esforço e desempenho. O que é possível entender é que a motivação está completamente direcionada em atender as necessidades humanas. Portanto, para que a empresa atinja seus objetivos e supere os obstáculos é necessário um posicionamento responsável e consciente no sentido de auxiliar seus colaboradores a perceberem como o alcance das metas organizacionais contribui para a satisfação das necessidades individuais.



Gráfico 10– Dimensão I – asserção 10
Fonte: Dados da pesquisa (2012.).

5 PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE METODOLOGIA DE ENDOMARKETING

Com base nos estudos apurados, o pesquisador propõe a implantação de uma metodologia, denominada pelo mesmo de PERC (Programa de Eficiência dos Resultados Criativos) que terá as seguintes características:

1. **OBJETIVO:** Motivar e estimular seus colaboradores, estimulando a apresentação de idéias que resultem em aperfeiçoamento de métodos/processos produtivos e/ou administrativos com vistas a ganho de produtividade, melhoria da qualidade e condições de trabalho, aprimorando cada vez mais o bem estar de todos.
2. **APLICAÇÃO:** A metodologia envolverá todas as áreas e é utilizada na avaliação das sugestões dadas pelos colaboradores da Mitsuba do Brasil Ltda.
3. **TIPOS DE SUGESTÕES A SEREM ACEITA NO PERC:** Sugestão é uma idéia construtiva que visa uma melhoria de qualquer fase do trabalho na empresa. Esta ideia deverá ser oportuna, prática e propor uma solução que traga de alguma forma benéfica para a empresa e para seus colaboradores.
4. **QUALIFICAÇÃO DAS SUGESTÕES:** As sugestões enviadas deverão apresentar economia ou benefícios de caráter coletivo como resultado de melhorias em um ou mais dos seguintes campos de aplicação:
 - I - Melhoria dos produtos fabricados, após o início de produção normal.
 - II - Melhoria de embalagens.
 - III - Melhoria de máquinas ou ferramentas.
 - IV - Melhoria de métodos técnicos ou burocráticos de trabalho.
 - V - Melhoria de padronização e sistematização.
 - VI - Melhoria dos meios e método de transporte (interno e externo).
 - VII - Redução de custos em geral.

5.1 CLASSIFICAÇÃO DAS SUGESTÕES

- **SUGESTÕES REGISTRADAS:** Serão aquelas que satisfizerem os itens: Melhoria de Máquinas ou ferramentas e Melhoria de métodos técnicos ou burocráticos de trabalho do regulamento do PERC a ser proposto.
- **SUGESTÕES NÃO REGISTRADAS:** São aquelas que não satisfizerem os itens: Melhoria de Máquinas ou ferramentas e Melhoria de métodos técnicos ou burocráticos de trabalho do regulamento do PERC a ser proposto.
- As Sugestões Registradas Poderão ser PREMIADAS ou NÃO PREMIADAS.
 - As SUGESTÕES PREMIADAS Poderão ser: PRÊMIO NORMAL ou PRÊMIO DE INCENTIVO.
 - As SUGESTÕES NÃO PREMIADAS Poderão ser: NÃO APLICÁVEL ou SEM ORIGINALIDADE.

Na figura 12 abaixo a logomarca do PERC- Programa de Eficiência dos Resultados Criativos.



Figura 12- Logomarca do PERC.

Fonte: Mitsuba do Brasil Ltda., (2012).

Nas figuras 13 e 14 abaixo apresenta a 6ª semana integrada da Mitsuba em junho de 2012 onde foi implantada e validada a ferramenta PERC e ainda foi demonstrado a todos os presentes no evento a estruturação do regulamento, funcionamento e o método de avaliação das idéias criativas dos colaboradores sendo considerado pela diretoria e colaboradores presentes que esta ferramenta trará benefícios tanto para a empresa quanto para os funcionários, justificando o propósito deste trabalho.



MITSUBA PROGRAMACAO

DATA	HORA	LOCAL	TEMA	PALESTRANTE
25.06	15:30 às 16:30h	Refeitório	Equipamento de Proteção Individual	Eng. Mário Sobral
26.06	15:30 às 16:30h		Os 5S e a Redução de Custo no Processo Produtivo	Tayan Castilho
27.06	15:30 às 16:30h		Gincana - Meio Ambiente	Danielle Corrêa
28.06	15:15 às 15:45h		Ergonomia – Postura Correta	Iurái Fonseca
28.06	15:45 às 16:50h		Saúde da Mulher/ DST	Dra. Fátima Barbosa
29.06	06:00 às 07:00h	Refeitório	Café da Manhã Típico	
	08:00 às 10:00h		Apresentação e premiação do Concurso de Paródias	
	10:00 às 10:30h		Melhor Caracterização – Casal Caipira	
	10:30 às 11:00h		Desfile de EPI's / Coroação da Rainha Caipira	
	11:00 às 13:00h		Almoço Especial	
	13:00 às 15:15h		Apresentação e Validação do PERC – Programa de Eficiência dos Resultados Criativos	
	15:15 às 16:00h		Sorteio de Brindes RH/ Encerramento	

INTERVALOS: BANDA MITSUBA

Figura 13 – Implantação e validação da ferramenta PERC durante a 6ª semana integrada em junho de 2012.
Fonte: Mitsuba do Brasil Ltda. (2012).

		
FATOR DE AVALIAÇÃO	EXPLICAÇÃO DOS FATORES	PESO
Apresentação do Círculo	A equipe deve conter 5 componentes composta por um Líder, um ou dois Apresentadores e os demais serão Membros, apresentação deve ser clara, apresentação do Tema.	1
Situação da Ocorrência	a) Mostrar a importância do problema, a aplicação do item, o que ele causa e etc. b) Levantamento de dados históricos, comparativos, definição de fatores críticos com a utilização de histogramas, gráficos, diagramas de 4M ou Ishikawa e etc.;	4
Conhecimento da situação real	Análise dos fatores críticos, causa e efeito (diagrama de 4M ou Ishikawa);	4
Providências	a) Planejamento adequado das providências para a implantação da solução; b) Explicitar se o trabalho já está implantado; c) Viabilidade clara de implantação; d) Mostrar medidas estabelecidas para evitar reincidência ou retrocesso;	4
Avaliação dos Resultados	a) Demonstrar vantagens econômicas obtidas; b) Demonstrar outras vantagens obtidas;	5
Trabalho Futuro	As ações deste quesito devem demonstrar que o grupo pretende estabelecer uma continuidade nas atividades.	2
Estética do Trabalho	a) Legibilidade; b) Gráficos bem ilustrados e nobreza nos desenhos; c) Didática e sequência lógica	2
Forma de Apresentação	a) Apresentação demonstrando objetividade, firmeza e clareza; b) Sincronismo entre apresentador, "lazer point", animações e transição de slides; c) Criatividade do apresentador e do grupo.	3

Figura 14- Implementação do regulamento e critérios de avaliação do PERC.
Fonte: Mitsuba do Brasil Ltda. (2012).

CONCLUSÃO

A partir dos dados obtidos na pesquisa anteriormente analisados, somados com as observações, pode-se concluir que a empresa pesquisada, quanto à prática da Gestão do Conhecimento é possível observar que a empresa vem buscando a valorização do profissional, como um diferencial competitivo.

A oferta e o custeio de treinamentos ou algum tipo de auxílio educação já são fatores positivos para esse diferencial. Vimos que a maioria dos pesquisados já participaram de algum desses investimentos. Observa-se também que o investimento no desenvolvimento do profissional tem correlação com suas atribuições, ou seja, a empresa custeia cursos que vão agregar valor na atuação do colaborador, como mostra o Gráfico da asserção 03.

Vale ressaltar o valor que os colaboradores dão aos investimentos oferecidos, considerando-os não apenas um acessório para seu profissional, mas também como algo a somar na vida pessoal. Outra questão de destaque foi quanto à oportunidade de crescimento profissional, onde a maioria dos pesquisados demonstraram-se satisfeitos com as oportunidades de carreira na empresa.

Como nem tudo é primoroso, a pesquisa mostrou algo a melhorar, que seria o maior comprometimento dos gestores, pois a maioria dos pesquisados acreditam que os gestores e líderes não dão a importância esperada quanto aos resultados na avaliação da motivação dos recursos humanos visando evolução da Gestão Estratégica Competitiva, melhor Planejamento Estratégico inclusive com a Gestão dos Riscos como parte da estratégia de competitividade da empresa com vistas em novos mercados.

A partir dos objetivos deste trabalho, a pesquisa procurou perceber se os investimentos no desenvolvimento da criação de uma ferramenta e uma metodologia do endomarketing voltados à motivação funcional no setor produtivo industrial na Mitsuba do Brasil Ltda seriam um fator motivador para se trabalhar na empresa, e foi visto que os pesquisados acreditam sim que isso é um motivo, e confirmam que seria algo a entusiasmar numa decisão entre a empresa atual e uma melhor oportunidade profissional em outra organização, apesar de na classificação entre as motivações que mantém o trabalhador na empresa a oportunidade de crescimento profissional proporcionada esteja em primeiro lugar.

Pode-se então concluir, que a preocupação da empresa pesquisada com o desenvolvimento da criação de uma ferramenta e uma metodologia do endomarketing voltados à motivação funcional no setor produtivo industrial na Mitsuba do Brasil Ltda, determina sim

nos resultados organizacionais e no impulso ao melhor desempenho do colaborador, porém isso é atuante dentro do ambiente organizacional, ou seja, não se estende a manter o colaborador, pois sendo a motivação intrínseca, os fatores externos confrontados aos internos é que influenciarão em suas escolhas.

O diferencial competitivo para as empresas se constitui de seu capital humano e intelectual, uma vez que o capital humano é a fonte de criação e de inovação. As pessoas compõem a riqueza e o poder das organizações. As máquinas trabalham, mas não inventam. O recurso financeiro é poder, mas não inova. Na era da informação, o conhecimento é o recurso organizacional mais importante das organizações (ULRICH, 1998).

A nova tendência de gestão do conhecimento nas empresas possui características marcantes e poderosas, capazes de promover no ambiente interno das empresas, nos mercados nos quais elas participam, e na sociedade na qual interferem, cenários racionais de aproveitamento da força do trabalho, criando oportunidades efetivas de desenvolvimento individual e corporativo. Valorizar e desenvolver pessoas são fundamentais para a evolução dos negócios, para a consolidação de credibilidade perante o mercado e para criar uma cultura corporativa de sustentabilidade.

Como o ser humano é o principal insumo responsável pela competência e sucesso das organizações, torna-se necessário entender como extrair das pessoas seus mais altos níveis de criatividade, inovação, participação e engajamento. Pressupõe-se que a capacitação dos recursos humanos através do treinamento, motivação e comunicação seja primordial para o sucesso na gestão da produtividade industrial e de pessoas.

Investir nas pessoas, segundo Boog (1994), é uma das mais poderosas ferramentas de transformação nas organizações a partir do treinamento e desenvolvimento pessoal, principalmente num mundo onde as mudanças são constantes e cada vez mais velozes.

Conforme tratado neste trabalho, quando se fala no desenvolvimento do capital humano como fator motivacional, o assunto passa a ser particular e momentâneo, ou seja, dependerá exclusivamente da opinião do indivíduo.

Por fim, pode-se concluir que o desenvolvimento do capital humano, a partir de práticas da gestão do conhecimento e gestão da produção fundamentados em ferramentas e metodologias de endomarketing, é um investimento que pode trazer o retorno positivo em relação ao desempenho do colaborador e sua satisfação profissional, nunca sozinho, mas integrado a diversos fatores individuais, não podendo ser considerado como uma prática para manter pessoal.

RECOMENDAÇÕES PARA PRÓXIMOS ESTUDOS

Para os próximos estudos recomenda-se, principalmente, a leitura de artigos e a busca por literaturas novas acerca da criação de ferramentas e metodologias do Endomarketing voltados à motivação funcional no setor produtivo industrial, uma vez que os estudos disponíveis específicos sobre ferramentas e metodologias de Endomarketing são muitos, apesar de não haver uma teoria definida sobre o tema. Todavia, verifica-se que os estudos acerca de ferramentas e metodologias de Endomarketing na gestão estratégica competitiva em si são escassos.

Salienta-se, por fim, que o entendimento do funcionamento e dos resultados obtidos a partir de ferramentas e metodologias de Endomarketing fica mais claros se tratados no formato estudo de caso, como realizado nesta pesquisa, tendo em vista que as associações dos elementos qualitativos aos quantitativos permitem a identificação do fluxo da estratégia abordada, bem como uma maior visualização dos próximos passos a serem tomados. A sua relevância está em conhecer o Endomarketing voltado à melhoria da produtividade industrial. A elaboração desta pesquisa contribuiu para o debate sobre essa questão na área de estudos sobre Endomarketing proporcionando subsidio para pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

A CRITICA, Jornal. Matéria de Renata Magnenti, **A Critica on line**, Manaus. (www.jornalacritica.com.br) Acesso em: 14 de Junho de 2012.

ABDULLAH, Fawaz. **Lean Manufacturing tools and techniques in the process industry with focus on steel**. University of Pittsburgh - School of Engineering. This Dissertation Was Presented By Fawaz Abdullah It Was Defended On May 13, 2003.

BEKIN, Saul F. **Endomarketing: Como Praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BOSQUETI, W. BATES, S. **Demand for HR executives rising sharply this year - Executive Briefing: Strategic Intelligence**. Brief Article. HR Magazine. Find Articles.com. Disponível em: (http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_11_47/ai_94161913/) . Acesso em: 23 de Nov. 2009.

BOOG, G.G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo, MarkronBooks, 1994.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 2005. 180p.

CARPINETTI, L.C.R. **Uma proposta para o processo de identificação e desdobramento de melhorias de manufatura: uma abordagem estratégica**. Tese (Livre Docência) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2000, 220 f.

CARYL, C.; TAKAYAMA, H.; SPARKS, J. **Toyota Triumphs**. Newsweek International, Atlantic Edition, 2005.

CHAVES, N. M. D. et al. **Caderno de campo das equipes de melhoria contínua 2005**. 1.ed. Nova Lima, MG: INDG Tecnologia e Serviços, 2005.

CLETO, Marcelo Gechele. **A gestão da produção nos últimos 45 anos: Transformações econômicas e avanços tecnológicos determinam o desenvolvimento das novas formas de gestão da produção**. São Paulo: Revista FAE Business, nº. 4, dez. 2002.

CRUZ, M. G. S. **Reestruturação organizacional direcionada para a formação de equipes: bases teórico-empíricas**. (Dissertação de Mestrado) 83 f. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002. Disponível em: (<http://www.teses.eps.ufsc.br>) Acesso em 22 set 2010.

DRUCKER, Peter F. **O líder do Futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 8 ed. São Paulo: Editora Futura, 2000. 316 p.

FIESP, **Monitor Mercantil**. (www.monitormercantil.com.br) . Acesso em 2011

FERNANDES, Lucimara Gonçalves Bueno. ***Liderança paralelo entre passado, presente e futuro: o líder do amanhã.*** MBA Gestão Estratégica Recursos Humanos. Santos, 2005. 50p.

FERRAES Neto, Francisco. ***A Logística como estratégia para a obtenção de vantagem competitiva.*** Disponível em: (http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n1_dezembro_2001/gestao_logistica_estrategia_competitiva.pdf). Acesso em: 26 jul. 2008.

FLEURY, Paulo Fernando. ***Perspectiva para a logística brasileira.*** Disponível em: (http://www.remade.com.br/pt/revista_materiaPhp?Edição=96&id=902) . Acesso em: 26 jul. 2008.

FRANÇA Jr., Nelson da Rocha. ***Retenção de talentos: consideração de aspectos determinantes na empresa Volvo do Brasil Veículos S/A.*** Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa (PR): 2010.

FREITAS, Ângela. ***Comprometimento com a empresa.*** Rh. com. BR, 17 fev. 2004. Disponível em: (<http://www.rh.com.br/lerphp?cod=3731&org=2>)

GOLEMAN, DANIEL; BOYATZIS, RICHARD; McKEE, ANNIE. ***O Poder da Inteligência Emocional.*** Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

GIL, Antonio Carlos. - ***Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias*** / Antonio Carlos Gil. – ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

HINO, Noboru, HINO, Sadao, ***Mitsuba Gestão News***, Acesso em 2012. (<http://www.mitsuba.co.jp/english/other/available.html>).

HIGA, Marcelo H. O. ***Ferramenta de monitoramento do sistema de produção kanban.*** São Paulo: Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Graduação em Engenharia Mecânica. Guaratinguetá, 2006.

JUDSON, A. S. – ***Relações Humanas e Mudanças Organizacionais.*** São Paulo: Editora Atlas, 1980.

KAYO, Eduardo Kazuo; KIMURA, Herbert; CORRÊA, André Luis Metzker; LOSHIDA, Pamela Lie Konno. Janeiro, 2005. ***Avaliação e gestão de ativos intangíveis.*** Fundo Mackenzie de Pesquisa. Disponível em (<http://www4.mackenzie.com.br/7594.html>) Acesso em 20 de maio 2008.

KAPLAN, R; NORTON, D. ***Mapas Estratégicos.*** Rio de Janeiro. Campus. 2008.

KAPLAN, R.S. ***Balanced scorecard. HSM Management.*** V 11, nov-dez, 1998, p.120-126.

KOTTER, John P. - ***Liderando Mudança.*** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. ***Fundamentos de Metodologia Científica.*** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LIKER, Jeffrey K. ***O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo***. Porto Alegre: Bookman, 2005. ISBN: 85-363-0495-2.

MARASSI, f.d. – ***Uma abordagem para o processo de mudança organizacional***. Artigo apresentado como trabalho de graduação na UNIFEI, para o curso de Engenharia de Produção, 2002.

MARTINS, R.A. ***Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso***. Tese de Doutorado. São Paulo: Escola Politécnica da USP, 1998.

MATOS, Florinda; LOPES, Albino. ***Gestão do Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações***. Comportamento Organizacional e Gestão, 2008, vol. 14, n.º 2, 233-245.

MACHADO, Ricardo. ***A Logística como estratégia para a obtenção de vantagem competitiva***. Disponível em: [\(http://www.administradores.com.br/comunidades/logistica/143/forum/logistica_uma_vantagem_competitiva/1567/\)](http://www.administradores.com.br/comunidades/logistica/143/forum/logistica_uma_vantagem_competitiva/1567/) . Acesso em: 24 jun. 2012.

MAITLAND, Iain. ***Como Motivar Pessoas***. São Paulo: Nobel, 1995.

MARCHIORI, Marlene Regina, ***Comunicação é Cultura. Cultura é Comunicação***, Revista Comunicação Empresarial, São Paulo, n. 31, 1999. Disponível em: www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0067.htm). Acesso em Set. 2012.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick (Org.). ***Metodologia da Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações***. Rio de Janeiro (RJ): Elsevier, 2010.

NASCIMENTO-e-SILVA, Daniel. ***Manual de redação para trabalhos acadêmicos: position paper ensaios teóricos, artigos científicos e questões discursivas***. São Paulo: Atlas, 2012.

OHNO, Taiichi, ***Toyota Production System: Beyond large-scale production***. Productivity press: 1988. ISBN 8573071702.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. ***Tratado de Metodologia Científica***. São Paulo: Pioneira, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. ***Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas***. 15ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PETTERSEN, Jöstein. ***Defining Lean Production: Some conceptual and practical issues***. Division of Quality Technology and Management & Helix VINN Excellence Centre Linköping University, Sweden (2006).

PONCHIROLLI, Osmar. ***A importância do capital humano na gestão estratégica do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo***. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) - Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, 2003.

PONCHIROLLI, Osmar; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. ***Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial***. Curitiba (PR): Rev. FAE, v. 08, nº 1, p. 137/138, jan./jun., 2005.

PORTAL da Administração. ***Obtendo vantagens competitivas através da logística.*** Disponível em: (<http://www.htmlstaff.org/xkurt/projetos/portaldoadmin>) . Acesso em: 24 jul 2008.

REVISTA Exame – ***150 Melhores Empresas para Você Trabalhar***, Edição 884. 14/12/2006. - Edição 883. 06/12/2006.

ROBBINS, S. P. ***Administração: Mudanças e Perspectivas.*** 3ª tiragem. São Paulo: Saraiva 2002 (a).

ROBBINS, Stephen Paul. DeCenzo, David A. ***Comportamento Organizacional Assunto: ADMINISTRAÇÃO - RECURSOS HUMANOS.*** 11ª Edição 2005.

ROBLES, J. A. ***Custos de qualidade: uma estratégia para a competição global.*** São Paulo: Atlas, 1994.

SANTOS, Paulo Sérgio Monteiro dos. ***Gestão de riscos empresariais.*** Osasco, SP: Novo Século Editora, 2003.

SLACK, N. et al. ***Administração da produção.*** Trad.: Ailton Bomfim Brandão et al. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SHIBA, Shoji. ***TQM: Quatro revoluções na gestão da qualidade.*** Porto Alegre, 1997.

SHIO Minekawa, ***Presidente da Honda South America.*** Disponível em: (www.world.honda.com/environment/ecology/reports/) Maio de 2010.

SHINGO, Shigeo, ***O Sistema Toyota de Produção: Do ponto de vista da engenharia de produção.*** Porto Alegre: Bookman, 1996. ISBN 857307071699.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. ***Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.*** 3ª edição revisada e atualizada. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2011.

STIER, W. Kenneth. ***Teaching Lean Manufacturing Concepts through Project-Based Learning and Simulation.*** Journal of Industrial Technology. Volume 19, Number 4 - August 2003 to October 2003.

TAPAJÓS Neto, Ulisses e SCHMITT Gerson e, ***Home › Fórum Global de Liderança 2006 – Notícias.*** Exame / Você S. A. 2006.

TETSUO Uchiyama, ***Presidente da Yamaha motor do Brasil.*** Yamaha News. | Posted On 29-11-2011.

THOMPSON, Arthur A. ***Planejamento Estratégico: Elaboração, implementação e execução.*** São Paulo: Pioneira, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. ***Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.*** 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WERNKE, Rodney. *As considerações acerca dos métodos de avaliação do Capital Intellectual*. Revista Brasileira de Contabilidade: nº 137. set./out. 2002. p. 23-39.

WOMACK, James P. *A mentalidade enxuta nas empresas*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004. ISBN 8535212701.

WEISINGER, Hendrie. *Inteligência Emocional no Trabalho*. Rio de Janeiro, Objetiva, 1997.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Bittencourt. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

Apêndice A - TERMO DE CONSENTIMENTO E ESCLARECIMENTO**TEMA DA PESQUISA: O ENDOMARKETING VOLTADO À MELHORIA DA
PRODUTIVIDADE INDUSTRIAL: UM ESTUDO NA EMPRESA MITSUBA DO BRASIL
LTDA****QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES SELECIONADOS DA
EMPRESA MITSUBA DO BRASIL**

Eu, **NAÊDE LIMA DE SOUZA DA ROCHA**, acadêmico do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), responsável pela pesquisa com fins acadêmicos intitulada O ENDOMARKETING VOLTADO À MELHORIA DA PRODUTIVIDADE INDUSTRIAL: UM ESTUDO NA EMPRESA MITSUBA DO BRASIL LTDA, vem solicitar a sua participação na mesma, através do fornecimento de informações que expressem a sua opinião acerca do referido tema de pesquisa, obtidas através de Questionário Semi Estruturado, através do qual se fará a coleta e a sistematização dos dados obtidos na pesquisa.

É importante esclarecer algumas questões, quais sejam:

- 1) Você não receberá nenhuma remuneração e/ou pagamento de qualquer espécie por sua colaboração na pesquisa;
- 2) Seu nome não aparecerá no Trabalho de Conclusão do Curso (Dissertação) elaborado a partir dos dados obtidos na pesquisa. Seu nome ficará no anonimato;
- 3) A pesquisa possui fins meramente acadêmicos, mas sua opinião é muito importante para que se possa propor soluções para a melhoria da gestão da organização;
- 4) Sua participação é opcional, de forma que você possui livre iniciativa em participar ou não da pesquisa;
- 5) Durante o período da pesquisa, você tem o direito de tirar e/ou esclarecer quaisquer dúvidas sobre a mesma e/ou sua participação.

Eu, _____ após a leitura (ou a escuta da leitura) deste documento e ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, acredito estar suficientemente informado, ficando claro para mim que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, da garantia de confidencialidade e esclarecimentos sempre que desejar. Diante do exposto expresso minha concordância de espontânea vontade em participar deste estudo.

“Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o mesmo, sem penalidades ou prejuízo

ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido. A minha assinatura neste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE dará autorização ao patrocinador do estudo e a Instituição responsável de utilizarem os dados obtidos quando se fizer necessário, incluindo a divulgação dos mesmos, sempre preservando minha privacidade”.

“Assino o presente documento em duas vias de igual teor e forma, ficando uma em minha posse.”

Manaus (AM), ____ de _____ de 2012.

Nome e/ou assinatura do sujeito da pesquisa

NAÊDE LIMA DE SOUZA DA ROCHA
Pesquisador responsável

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste voluntário (ou de seu representante legal) para a participação neste estudo.

Apêndice B - QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA CIENTÍFICA

Esta é uma pesquisa para conhecer a sua opinião a respeito de assuntos da empresa onde trabalha. Este questionário é confidencial. Não é necessário que você se identifique, mas precisamos de sua franqueza. O resultado desta pesquisa tem a finalidade de obter informações como parte dos pré-requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Produção - UFAM. Não é um teste e não existem respostas certas ou erradas. Os resultados da pesquisa serão tabulados com todos os demais questionários para fornecer um relatório final.

1. A empresa oferece os recursos necessários para treinamento de todos os colaboradores?
() sim () não
2. A empresa oferece o investimento necessário em cursos de capacitação para todos os colaboradores?
() sim () não
3. Em sua opinião a comunicação facilita a compreensão na transmissão de novos processos?
() sim () não
4. Na empresa as metas corporativas são compartilhadas com todos os colaboradores?
() sim () não
5. A empresa reconhece o empenho, valoriza e motiva os funcionários?
() sim () não
6. Você é estimulado (motivado) pelos seus gestores para desempenhar suas atividades de trabalho?
() sim () não
7. A empresa reconhece a importância da aplicabilidade das ferramentas e ações permanentes do Endomarketing?
() sim () não
8. Você como gestor é uma pessoa incentivada e motivada?
() sim () não
9. Em sua opinião, os gestores e líderes são comprometidos com o cumprimento das metas corporativas?
() sim () não
10. Em sua opinião os colaboradores estão motivados a contribuir com a organização com suas ideias e projetos de melhorias?
() sim () não
11. Em sua opinião o PERC - Programa de Eficiência dos Resultados Criativos é uma ferramenta que irá contribuir com as melhorias na organização e também na melhoria profissional dos colaboradores?
() sim () não
12. Em sua opinião o Endomarketing ajuda a alcançar os objetivos e metas corporativos desejados pelas empresas e também na motivação, na satisfação, na criatividade e comprometimento dos colaboradores?
() sim () não

DADOS GERAIS DO COLABORADOR (A):

Sexo: () Masculino () Feminino - Cargo: () Gerente () Não Gerente (subordinados)
 Turno de Trabalho: () Turno Comercial () 2º Turno
 Tempo de Empresa: () Menos de 1 ano () 1 a 3 anos () Mais de 3 anos
 Nível de instrução: () Ensino fundamental e Médio () Graduação, Pós Graduação, e Demais:
 () Completo () Incompleto

TABULAÇÃO DO QUESTIONARIO DA PESQUISA CIENTIFICA DA MITSUBA - RESPONDIDO															Total de (A) Sim	Total de (B) Não	Total A/B
Nº DE RESPONDENT ES	Funcionários	Cargo	PERGUNTA Nº														
			1 (A) Sim (B) Não	2 (A) Sim (B) Não	3 (A) Sim (B) Não	4 (A) Sim (B) Não	5 (A) Sim (B) Não	6 (A) Sim (B) Não	7 (A) Sim (B) Não	8 (A) Sim (B) Não	9 (A) Sim (B) Não	10 (A) Sim (B) Não	11 (A) Sim (B) Não	12 (A) Sim (B) Não			
1	Edson Kawabata	Gerente	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	11	1	12
2	Gerson Matori	Gerente	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	11	1	12
3	Nilson Ferreira	Gerente	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	12	0	12
4	Josias Sena	Não gerente	A	A	A	B	A	A	B	A	B	B	A	A	8	4	12
5	Rocilda Muniz	Não gerente	A	B	A	B	A	A	A	A	B	A	A	A	9	3	12
6	Andresa Costa	Não gerente	B	A	A	A	A	A	A	B	B	B	A	A	8	4	12
7	Janete Fragoso	Não gerente	A	B	A	B	B	A	B	A	B	A	A	B	6	6	12
8	Fabio Medeiros	Não gerente	A	B	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	10	2	12
9	Pedro Aluizio	Não gerente	B	B	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	9	3	12
10	Maurício Shimizo	Gerente	A	A	A	B	A	A	A	A	B	A	A	A	10	2	12
11	Ana Priscila	Não gerente	A	B	A	B	A	A	A	B	B	A	A	A	8	4	12
12	Manuel Castilho	Não gerente	B	B	A	B	B	A	B	B	B	B	B	A	3	9	12
13	João Carlos	Não gerente	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	11	1	12
14	Marco Antonio	Não gerente	A	A	A	B	A	A	B	B	A	A	B	A	8	4	12
15	Ana Claudia	Não gerente	B	A	A	B	A	A	A	B	B	A	A	A	8	4	12
16	Lacerda Serudo	Gerente	A	A	A	A	A	A	B	A	B	B	A	A	9	3	12
17	Manoel Moraes	Gerente	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	11	1	12
18	Isaias Rodrigues	Não gerente	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	12	0	12
19	Márcia Costa	Não gerente	B	B	A	B	A	A	B	B	A	A	A	A	7	5	12
20	Djanilson Viana	Gerente	A	B	A	A	A	A	B	A	B	A	A	A	9	3	12
21	Jackeline Simões	Não gerente	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	12	0	12
22	Mitsunori Tazoe	Gerente	A	A	B	A	A	A	B	A	B	A	A	C	10	2	12
23	Gilson Carvalho	Não gerente	B	B	A	B	B	A	B	B	A	A	A	B	5	7	12
24	Raimundo Jose	Não gerente	B	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	10	2	12
25	Sebastião Lima	Não gerente	A	B	A	B	A	B	B	a	B	A	A	A	7	5	12
26	Adalberto Oliveira	Não gerente	A	B	A	B	A	A	B	A	B	A	A	A	8	4	12
27	Guilherme Castro	Não gerente	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	12	0	12
28	Douglas de Souza	Gerente	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	12	0	12
29	Eder Felipe	Não gerente	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	11	1	12
30	Vinicius Toledo	Não gerente	A	A	A	B	A	A	A	A	A	B	A	A	10	2	12
31	Afonso Campos	Não gerente	B	B	A	B	B	B	B	B	A	B	A	B	3	9	12
32	Laércio Almeida	Gerente	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	12	0	12
33	Marcos Paulo	Gerente	A	A	A	A	A	A	B	A	A	B	B	A	9	3	12
34	Dauria Pinto	Não gerente	A	B	A	B	A	B	B	B	A	A	A	A	7	5	12
35	Willison Castro	Não gerente	B	A	A	B	A	A	B	B	B	A	A	A	7	5	12
26	Jogi Tanaka	Gerente	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	12	0	12
37	Juliana Prestes	Não gerente	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	12	0	12
28	Messias Plínio	Não gerente	B	B	B	B	A	B	B	B	B	B	B	B	1	11	12
39	Carlos Ribeiro	Gerente	A	B	A	A	A	A	B	A	B	A	A	A	9	3	12
40	Maria Rita	Não gerente	A	A	B	A	B	A	B	B	B	A	A	A	9	3	12
TOTAL GERAL															358	122	480

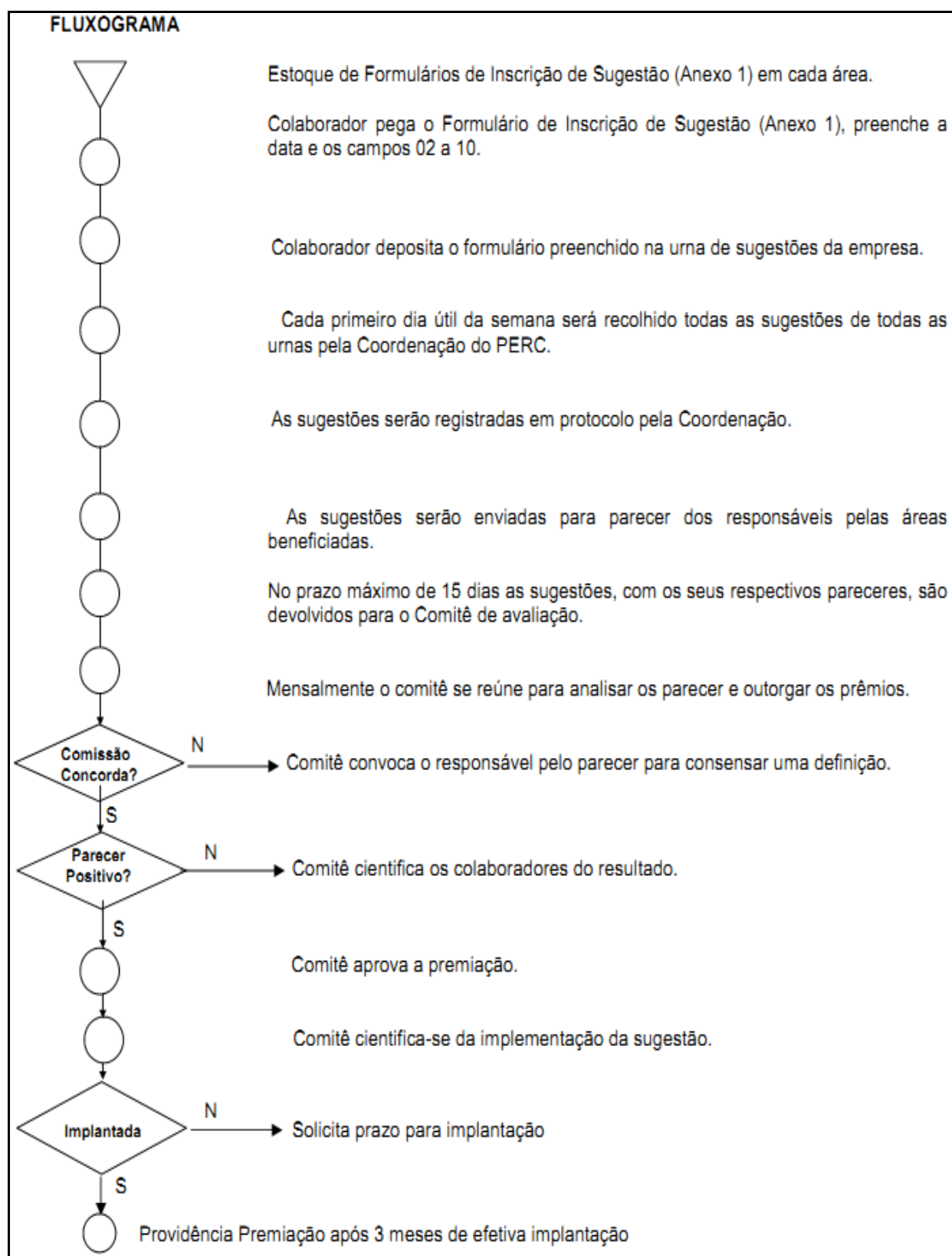
Apêndice C - FICHA DE INSCRIÇÃO DO PERC

 FICHA DE INSCRIÇÃO PERCANO		DATA DA INSCRIÇÃO:	
		ORIENTADOR: _____	
NOME DO GRUPO: _____			
MELHORIA IMPLANTADA: ☐ SIM ☐ NÃO			
CATEGORIA: _____ <i>(EX: REDUÇÃO DE CUSTO; QUALIDADE; PRODUTIVIDADE; MEIO AMBIENTE; SEGURANÇA; ETC.)</i>			
NOME COMPLETO:			
CARGO:	TURNO:	FUNÇÃO NO GRUPO:	
ENDEREÇO:	COMPLEMENTO:		
TELEFONE:	IDADE:		
NOME COMPLETO:			
CARGO:	TURNO:	FUNÇÃO NO GRUPO:	
ENDEREÇO:	COMPLEMENTO:		
TELEFONE:	IDADE:		
NOME COMPLETO:			
CARGO:	TURNO:	FUNÇÃO NO GRUPO:	
ENDEREÇO:	COMPLEMENTO:		
TELEFONE:	IDADE:		
NOME COMPLETO:			
CARGO:	TURNO:	FUNÇÃO NO GRUPO:	
ENDEREÇO:	COMPLEMENTO:		
TELEFONE:	IDADE:		
NOME COMPLETO:			
CARGO:	TURNO:	FUNÇÃO NO GRUPO:	
ENDEREÇO:	COMPLEMENTO:		
TELEFONE:	IDADE:		
DESCRIÇÃO DA MELHORIA (CAMPO OBRIGATÓRIO)			

Apêndice D - FORMULARIO DE SOLICITAÇÃO DE MELHORIAS PERC

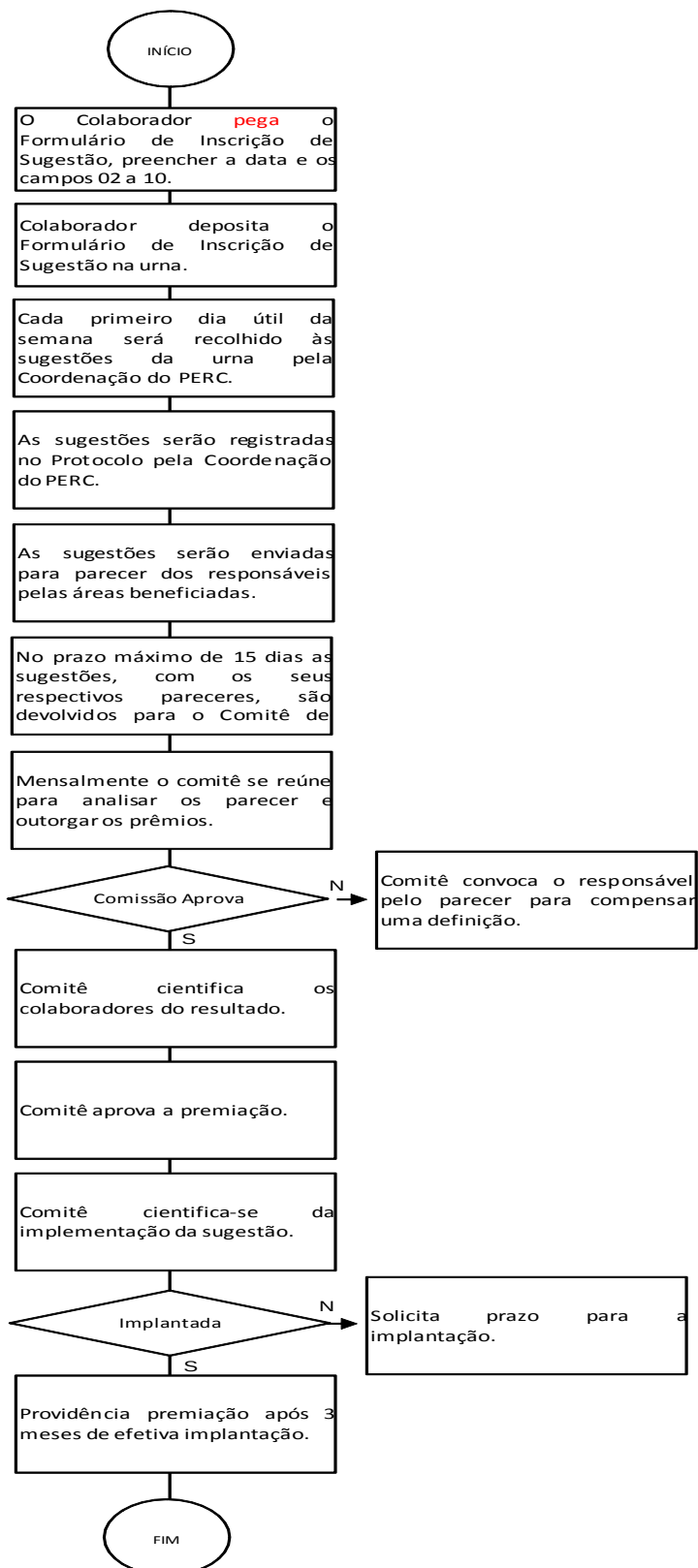
PREENCHIDO PELO SOLICITANTE			FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE MELHORIAS - QSSMA	
	1. IDENTIFICAÇÃO DO COLABORADOR			
	NOME:		MATRÍCULA:	
	SETOR:		DATA:	
	2. IDENTIFICAÇÃO DA MELHORIA/ SUGESTÃO			
	☐ QUALIDADE ☐ SEGURANÇA NO TRABALHO ☐ SAÚDE ☐ MEIO AMBIENTE ☐ OUTROS			
	3. DESCRIÇÃO DA MELHORIA/ SUGESTÃO (INCLUIR RASCUNHO DO DESENHO, SE HOUVER)			

Apêndice F – FLUXOGRAMA DE SUGESTÕES DO PERC (frente)



Apêndice F(a) – FLUXOGRAMA DE SUGESTÕES DO PERC (verso)

Atividade:



Nota: Este Fluxograma poderá ocorrer alterações em qualquer momento, conforme a situação da Empresa.

ELABORADO POR	DATA	APROVADO POR	DATA

Apêndice G – PROTOCOLO DE AUTORIZAÇÃO DO ESTUDO

 UFAM	Universidade Federal do Amazonas FACULDADE DE TECNOLOGIA COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	 Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
--	---	---



DECLARAÇÃO

Declaramos, para os devidos fins, que **Naede Lima de Souza da Rocha**, participou do **Curso de MBA Executivo Gestão de Organizações-Operações & Serviços T-03**, promovido pela Universidade Federal do Amazonas, de acordo com a Resolução Nº 01/2001 do Conselho Nacional de Educação de 03/04/200. E para fins de pesquisa sobre a Gestão do Capital Intelectual venho solicitar a autorização para estudo de caso sobre o assunto nesta conceituada empresa **MITSUBA do Brasil Ltda.**

Coordenação de Pós-Graduação da Faculdade de Tecnologia da Universidade Federal do Amazonas, em Manaus, 4 de janeiro de 2012.


 Universidade Federal Do Amazonas
 Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
 Prof. Ocleide Custódio da Silva, Dra^a


MITSUBA DO BRASIL LTDA

Celsa Y. Igari
 Diretor Comercial

Av. GENERAL RODRIGO OTÁVIO JORDÃO RAMOS Nº 3.000 - ALEIXO - CEP 69.077-000 - MANAUS / AM
 TEL /FAX (092) - 647-4432/4433 - E-MAIL: cpg.ftecnologia@ufam.edu.br

Apêndice H - ANEXO MASSA DE DADOS I

MASSA DE DADOS - O QUE É MARKETING INTERNO OU ENDOMARKETING?	
REFERÊNCIAS	RESPOSTA
BEKIN, Saul F. Endomarketing : como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.	O Endomarketing é uma extensão da clássica função do marketing, voltada para dentro da organização, ou seja, ações de marketing voltadas ao público interno da empresa a fim de promover valores entre seus funcionários e departamentos, p. 42.
SOUZA, Gilson Luiz Rodrigues; SILVA, Kleine Lucio Garcia. Endomarketing: Estratégia de Competitividade. Revista Brasileira de Gestão e Engenharia , n. 2, p. 30-52, jul./dez. 2010.	Endomarketing é toda e qualquer ação que esteja voltada para a promoção da satisfação do público interno, visando refletir esta no atendimento e nos serviços prestados aos clientes externos, p. 2
ALMEIDA, L. M .S.; SOUZA, L. G. M.; MELLO, C. H. P. A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação. Gestão e Produção , São Carlos, v. 17, n. 1, p. 19-34, 2010	A palavra endo vem do grego e quer dizer “ação ou movimento para dentro”, p. 21.
KOTLER, Philip. Administração de marketing : análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.	O marketing interno se associa a uma “tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores” e ressalta o inter-relacionamento entre o marketing interno e o externo para se adaptar à variedade de consumidores, p. 35.
BEKIN, Saul F. Endomarketing : como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.	O Endomarketing é um seguimento do marketing que funciona em uma linha de comunicação nos setores internos, destinado ao público interno, p.36.
KOTLER, Philip. Administração de Marketing : Análise, Planejamento e Controle. São Paulo, Atlas, 1991.	O Marketing interno é a “tarefa de contratações acertadas, treinamento e motivação de funcionários hábeis que desejam atender bem os clientes.”, p.46.
CERQUEIRA, Wilson. Endomarketing : Educação e Cultura para a Qualidade, Rio de Janeiro, Qualitymark, 1994.	O marketing interno objetiva “vender” a empresa para o funcionário, a fim de elevar sua motivação e, por conseguinte, desenvolver uma equipe de trabalho coesa e dinâmica, voltada para o consumidor dos produtos ou serviços, p.46.
SILVA, A. K. A. ; DUARTE, E. N.; MOREIRA, E. C. de B. Aplicação de técnicas de endomarketing em bibliotecas universitárias. Informação & Sociedade: Estudos , João Pessoa, v. 10, n. 2, p. 211-222, 2000.	O endomarketing estimula toda a organização a manter-se voltada para o atendimento do mercado afirmam Silva, Moreira e Duarte (2000). Ainda fundamentados nas autoras supracitadas, “[...] o endomarketing é o marketing dentro da empresa, um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação para o mercado”. (SILVA.; MOREIRA.; DUARTE, 2000, p. 3)
CAMELO, M. B. O Endomarketing na perspectiva do aprendizado e crescimento do BALANCED SCORECARD : estudo de caso na EMBRAPA ALGODÃO. J. Pessoa: UFPB, 2005.	Pode-se entender Endomarketing como um processo que envolve ações de recursos humanos, comunicação e marketing, com vistas a estabelecer uma interação sinérgica entre os funcionários, promovendo a visão, missão, valores e objetivos e também facilitando a consecução das metas organizacionais, p.15.

CARVALHO, Desireé de Souza Freccia de. Endomarketing na Gestão Pública , 2010.	O Endomarketing, ou marketing interno, acaba por unir, “mexer” diretamente com dois componentes essenciais da boa gestão organizacional: a gestão de pessoas e o marketing, p.6.
CERQUEIRA, W. Endomarketing : educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2002.	O Endomarketing é definido por Cerqueira (1994) como sendo “um conjunto de processos, projetos ou veículos de comunicação integrada que permite a venda, ou consolidação de uma nova imagem para dentro da empresa”.p.6.
COSTA, Daniel. Endomarketing Inteligente : a empresa pensada de dentro para fora. Porto Alegre: Dublidense, 2010.	Endomarketing é um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho a garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores, p. 53.
BRUM, A. M., Respirando Endomarketing . 2. ed., Porto Alegre: L&PM, 2003.	O Endomarketing como o estabelecimento de uma rede de canais composta por instrumentos e ações que objetivam informar e levar inspiração ao funcionário, criando um clima capaz de provocar mudança de pensamento do colaborador em relação à empresa, p.40.
GRONROOS, C., Marketing : gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.	Qualquer função ou atividade que exerça influência em relacionamentos internos pode ser considerada uma atividade do Marketing Interno, p. 346.
FERREIRA, Maria T. Aprendizagem e inovação organizacional . São Paulo: Atlas, 2005.	O Endomarketing pode ser definido como um conjunto de ações utilizadas por uma empresa para vender a sua própria imagem a funcionários e familiares. Antes de conquistar o cliente externo é preciso conquistar o cliente interno, fazê-lo acreditar na empresa, em seus valores, em seus produtos e na sua missão, p.39.
GIULIANI, Antônio C. Marketing em um ambiente globalizado . São Paulo: Cobra, 2003.	“O prefixo “endo” tem origem grega e significa ação interior ou movimento para dentro”. O Endomarketing consiste num marketing voltado para dentro das organizações, ou seja, para o seu cliente interno, p.85.
INKOTTE, A. L. Endomarketing : elementos para a construção de um marco teórico. 2000. Dissertação de Mestrado. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC.	“Enquanto no Marketing Interno a empresa mobiliza seus funcionários para encantar o cliente externo, no Endomarketing a empresa é o próprio produto”, p. 84.
BRUM, Analisa de Medeiros. O Endomarketing de A á Z : como alinhar o pensamento das pessoas á estratégia da empresa. São Paulo: Integrare editora, 2010.	O Endomarketing por sua vez, nada mais é do que a comunicação interna feita com brilho, cor, imagem, frase de efeito e outros recursos e técnicas de marketing. É a comunicação da empresa para os seus empregados executada com sofisticação de propaganda bem feita, pag. 41.
CASTRO, Fabrício. Endomarketing como ferramenta de gestão . 2007. Disponível em: http://www.administradores.com.br/producao_academica	O Endomarketing é um processo para adequar a empresa a um mercado orientado para o cliente. Deste modo, a relação da empresa com o mercado,

/endomarketing_como_ferramenta_de_gestao/225/. Acesso em: 3 mai 2008.	passa a ser um serviço feito pelos clientes internos para os clientes externos, pag. 20.
CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos Novos Tempos . 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.	O grande desafio do Endomarketing é proporcionar aos empregados uma condição de aplicação de valores como: transparência, empatia, afetividade, comprometimento e cooperação, transformando esses valores em crescimento e desenvolvimento dos empregados, e conseqüentemente, em produtividade, p. 157.

. Exemplo de primeira etapa de organização de dados

MASSA DE DADOS - O QUE É MARKETING INTERNO OU ENDOMARKETING?	
RESPOSTAS	ORGANIZAÇÃO
O Endomarketing é uma extensão da clássica função do marketing, voltada para dentro da organização ou seja, ações de marketing voltadas ao público interno da empresa a fim de promover valores entre seus funcionários e departamentos.	Termo equivalente: ações Extensão: promover valores entre seus funcionários e departamentos.
O Endomarketing é toda e qualquer ação que esteja voltada para a promoção da satisfação do público interno, visando refletir esta no atendimento e nos serviços prestados aos clientes externos.	Termo equivalente: toda e qualquer ação Extensão: promoção da satisfação do público interno.
A palavra endo vem do grego e quer dizer “ação ou movimento para dentro”.	Termo equivalente: ação ou movimento Extensão: para dentro.
O marketing interno se associa a uma “tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores” e ressalta o inter-relacionamento entre o marketing interno e o externo para se adaptar à variedade de consumidores.	Termo equivalente: tarefa Extensão: contratar, treinar e motivar funcionários hábeis.
O Endomarketing é um seguimento do marketing que funciona em uma linha de comunicação nos setores internos, destinado ao público interno.	Termo equivalente: seguimento Extensão: destinado ao público interno.
O Marketing interno é a “tarefa de contratações acertadas, treinamento e motivação de funcionários hábeis que desejam atender bem os clientes.”.	Termo equivalente: tarefa Extensão: treinamento e motivação de funcionários hábeis.
O marketing interno objetiva “vender” a empresa para o funcionário, a fim de elevar sua motivação e, por conseguinte, desenvolver uma equipe de trabalho coesa e dinâmica, voltada para o consumidor dos produtos ou serviços.	Termo equivalente: objetivo Extensão: motivação e desenvolvimento do funcionário.
O endomarketing estimula toda a organização a manter-se voltada para o atendimento do mercado afirmam Silva, Moreira e Duarte (2000). Ainda fundamentados nas autoras supracitadas, “[...] o endomarketing é o marketing dentro da empresa, um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação para o mercado”. (SILVA.; MOREIRA.; DUARTE, 2000, p. 3)	Termo equivalente: estímulo + processo Extensão: ação para o mercado sintonizado e sincronizado.
Pode-se entender Endomarketing como um processo que envolve ações de recursos humanos, comunicação e marketing, com vistas a estabelecer uma interação sinérgica entre os funcionários, promovendo a visão, missão, valores e objetivos e também facilitando a consecução das metas organizacionais.	Termo equivalente: processo + ações Extensão: interação sinérgica entre os funcionários.

O Endomarketing, ou marketing interno, acaba por unir, “mexer” diretamente com dois componentes essenciais da boa gestão organizacional: a gestão de pessoas e o marketing.	Termo equivalente: união Extensão: gestão organizacional + gestão de pessoas.
O Endomarketing é definido por Cerqueira (1994) como sendo “um conjunto de processos, projetos ou veículos de comunicação integrada que permite a venda, ou consolidação de uma nova imagem para dentro da empresa”.	Termo equivalente: conjunto Extensão: nova imagem para dentro da empresa.
Endomarketing é um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho a garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores.	Termo equivalente: processo, cíclico + contínuo Extensão: promover a motivação das pessoas + desempenho.
O Endomarketing como o estabelecimento de uma rede de canais composta por instrumentos e ações que objetivam informar e levar inspiração ao funcionário, criando um clima capaz de provocar mudança de pensamento do colaborador em relação à empresa.	Termo equivalente: rede + ações Extensão: provocar mudança de pensamento do colaborador.
Qualquer função ou atividade que exerça influência em relacionamentos internos pode ser considerada uma atividade do Marketing Interno.	Termo equivalente: função + atividade Extensão: influência em relacionamentos internos.
O endomarketing pode ser definido como um conjunto de ações utilizadas por uma empresa para vender a sua própria imagem a funcionários e familiares. Antes de conquistar o cliente externo é preciso conquistar o cliente interno, fazê-lo acreditar na empresa, em seus valores, em seus produtos e na sua missão.	Termo equivalente: conjunto de ações Extensão: vender a imagem para seus funcionários e familiares.
O prefixo “endo” “tem origem grega e significa ação interior ou movimento para dentro”. O endomarketing consiste num marketing voltado para dentro das organizações, ou seja, para o seu cliente interno.	Termo equivalente: ação Extensão: para os clientes internos.
“Enquanto no Marketing Interno a empresa mobiliza seus funcionários para encantar o cliente externo, no Endomarketing a empresa é o próprio produto”.	Termo equivalente: mobilizar funcionários Extensão: empresa como produto.
O endomarketing por sua vez, nada mais é do que a comunicação interna feita com brilho, cor, imagem, frase de efeito e outros recursos e técnicas de marketing. É a comunicação da empresa para os seus empregados executada com sofisticação de propaganda bem feita.	Termo equivalente: comunicação Extensão: recursos e técnicas para comunicar seus empregados.
O endomarketing é um processo para adequar a empresa a um mercado orientado para o cliente. Deste modo, a relação da empresa com o mercado, passa a ser um serviço feito pelos clientes internos para os clientes externos.	Termo equivalente: adequação Extensão: relacionar a empresa com o mercado.
O grande desafio do endomarketing é proporcionar aos empregados uma condição de aplicação de valores como: transparência, empatia, afetividade, comprometimento e cooperação, transformando esses valores em crescimento e desenvolvimento dos empregados, e consequentemente, em produtividade.	Termo equivalente: aplicação + valores Extensão: desenvolvimento e crescimento dos empregados + produtividade

Exemplo de primeira etapa de organização de dados

MASSA DE DADOS - O QUE É MARKETING INTERNO OU ENDOMARKETING?		
RESPOSTAS	ORGANIZAÇÃO	QUANTIFICAÇÃO
A	Termo equivalente: ações Extensão: promover valores entre seus funcionários e departamentos.	Termos Equivalentes Ações: A + P Toda e qualquer ação: B Ação ou movimento: C Tarefa: D + F Seguimento: E Objetivo: G Estimulo + processo: H Processo + ações: I União: J Conjunto: K Processo, cíclico + contínuo: L Rede + ações: M Conjunto de ações: O Mobilizar funcionários: Q Comunicação: R Adequação: S Aplicação + valores: T Extensão Promover valores: A Promoção da satisfação: B Para dentro: C Treinar e motivar funcionários: D + F Destinado ao público interno: E Motivação e desenvolvimento: G Ação para o mercado: H Interação sinérgica: I Gestão organizacional e pessoas: J Nova imagem para dentro: K
B	Termo equivalente: toda e qualquer ação Extensão: promoção da satisfação do público interno.	
C	Termo equivalente: ação ou movimento Extensão: para dentro.	
D	Termo equivalente: tarefa Extensão: contratar, treinar e motivar funcionários hábeis.	
E	Termo equivalente: seguimento Extensão: destinado ao público interno.	
F	Termo equivalente: tarefa Extensão: treinamento e motivação de funcionários hábeis.	
G	Termo equivalente: objetivo Extensão: motivação e desenvolvimento do funcionário.	
H	Termo equivalente: estímulo + processo Extensão: ação para o mercado sintonizado e sincronizado.	
I	Termo equivalente: processo + ações Extensão: interação sinérgica entre os funcionários.	
J	Termo equivalente: união Extensão: gestão organizacional + gestão de pessoas.	
K	Termo equivalente: conjunto Extensão: nova imagem para dentro da empresa.	
L	Termo equivalente: processo, cíclico + contínuo Extensão: promover a motivação das pessoas + desempenho.	
M	Termo equivalente: rede + ações Extensão: provocar mudança de pensamento do colaborador.	
N	Termo equivalente: função + atividade Extensão: influência em relacionamentos internos.	

O	Termo equivalente: conjunto de ações Extensão: vender a imagem para seus funcionários e familiares.	
P	Termo equivalente: ação Extensão: para os clientes internos.	Promover a motivação das pessoas: L Provocar mudanças no colaborador: M Influenciar relacionamentos: N Vender a imagem para funcionários: O Clientes internos: P Empresa como produto: Q Recursos e técnicas de comunicação: R Relacionar a empresa com o mercado: S Crescimento da produtividade e de funcionários: T
Q	Termo equivalente: mobilizar funcionários Extensão: empresa como produto.	
R	Termo equivalente: comunicação Extensão: recursos e técnicas para comunicar seus empregados.	
S	Termo equivalente: adequação Extensão: relacionar a empresa com o mercado.	
T	Termo equivalente: aplicação + valores Extensão: desenvolvimento e crescimento dos empregados + produtividade	
CONCLUSÃO		É o CONJUNTO DE AÇÕES que visa a difundir informações para o público interno relacionando a empresa com o mercado. Para isso, emprega recursos e técnicas de comunicação capazes de promover a motivação das pessoas, para que atraíam e provoquem as mudanças que influenciem os relacionamentos dos colaboradores com o objetivo de vender a imagem da organização.

Exemplo de segunda etapa de organização de dados

Apêndice I – ANEXO MASSA DE DADOS II

MASSA DE DADOS – O QUE É CONJUNTO DE AÇÕES NO MARKETING INTERNO OU ENDOMARKETING ?	
REFERÊNCIAS	RESPOSTA
BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing como Estratégia de Gestão: Encante Seu Cliente Interno. L&PM, Rio Grande do Sul, 1998.	São ações que a empresa deve utilizar adequadamente para vender sua imagem aos funcionários e familiares, p 19.
AMARAL, S. A do. Marketing e desafio profissional em unidades de informação. Brasília, v.25 n.3, set./dez. 1996b.	São ações administrativas visando aos objetivos organizacionais, P. 3.
GRONROOS, C., Marketing: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.	São ações utilizadas para “vender” a imagem da empresa aos seus funcionários e, tão logo seja “comprada”, produzirá nos colaboradores um maior empenho, inclusive no contato com o público externo, gerando melhores resultados e promovendo ganhos para a empresa, p. 346.
BEKIN, S. F., Conversando sobre Endomarketing. 1. ed., São Paulo: Makron Books, 1995.	São ações voltadas ao público interno de uma organização tornam-se fundamental para um processo de permanente estímulo, gerando interesse e incentivo na participação e colaboração nos objetivos da empresa p. 16.
GARCIA, Maria Tereza; CAIM, Fábio; LOURENÇO, Silene de A. G.; TRAJANO, Tânia. Marketing & Comunicação para Pequenas Empresas. São Paulo: Novatec, 2006. 168p.	São ações planejadas e implementadas estrategicamente com o objetivo de identificar necessidades e desejos do público consumidor, seja de bens ou de serviços, para melhor satisfazê-lo, revertendo esses esforços em lucro para a empresa, p.17.
BEKIN, Saul Faingaus. Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice-Hall, 2004. 186p.	São ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações em empresas focadas no lucro (...), observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental, p.47.
CERQUEIRA, Wilson. Endomarketing: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002. 161p.	As ações que visam à prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura, a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas, a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, p. 51.
BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998. 180p.	As ações devem estar embasadas em situações atuais para que não fuja da realidade da empresa. Funciona como uma válvula propulsora para estimular a motivação, atribuindo aos funcionários respeito, responsabilidade e integração, p. 38.
CERQUEIRA, Wilson. Endomarketing: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002. 161p.	São ações motivacionais sendo necessário desenvolver a auto-estima, a empatia e a afetividade nas relações, p. 24.
Analisa de Medeiros. Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.	É um conjunto de ações e instrumentos criados, produzidos e distribuídos com o objetivo de informar, integrar e encantar o público interno, p.85.
BEKIN, Saul Faingaus. Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004	São ações dedicadas ao público interno, envolvendo comunicação, estímulo dedicação e engajamento, p. 57.
BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing. Porto Alegre: Ortiz, 1994.	É o conjunto de ações que tem como objetivo tornar comum, entre empregados de uma mesma empresa objetivo, metas e resultados, p. 33.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing . 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.	É um conjunto de ações estratégicas para conhecer os clientes e satisfazer suas necessidades, gerando resultados aos acionistas, p. 4.
CERQUEIRA NETO, E. P. Reengenharia do negócio . São Paulo: Pioneira, 1994.	É um conjunto de ações e veículos de comunicação integrados para que os funcionários tenham e saibam de sua importância para alcançar o sucesso, p. 49.
HONORATO, Gilson. Conhecendo o Marketing . São Paulo: Manole, 2004.	É um conjunto de ações da empresa com o propósito de preparar seus funcionários para a cultura do comprometimento com a satisfação dos seus clientes, p.26.
BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing como Estratégia de Gestão / Encante seu Cliente Interno . Porto Alegre: L&PM, 1998.	É um conjunto de ações que tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados, p.23.
GRONROOS, Christian. Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade . Rio de Janeiro: Campus, 1995	São meios de atrair clientes é assegurar aos clientes potenciais que o serviço funcionará ou então que as ações corretivas serão tomadas, p 279.
COSTA, Daniel. Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro para fora . Porto Alegre: DUBLIDENSE, 2010.	Em ações de endomarketing, a empresa oferece aos seus colaboradores benefícios para que estes percebam o valor da organização, compreendidos pelas ações motivacionais, 67.
DIAS, Jose Geraldo Gaurink. Endomarketing: um instrumento estratégico na busca da competitividade empresarial . 2ed. São Paulo: Livro Pronto 2007.	Ações para melhoria da comunicação organizacional executadas de maneira formalizada e planejada podem ser consideradas ações de Endomarketing, p.24.

Exemplo de primeira etapa de organização de dados

MASSA DE DADOS – O QUE É CONJUNTO E AÇÕES NO MARKETING INTERNO OU ENDOMARKETING ?	
RESPOSTAS	ORGANIZAÇÃO
São ações que a empresa deve utilizar adequadamente para vender sua imagem aos funcionários familiares.	Termo equivalente: utilização adequada Extensão: vender a imagem + funcionários e familiares.
São ações administrativas visando aos objetivos organizacionais.	Termo equivalente: ações administrativas Extensão: objetivos organizacionais.
São ações utilizadas para “vender” a imagem da empresa aos seus funcionários e, tão logo seja “comprada”, produzirá nos colaboradores um maior empenho, inclusive no contato com o público externo, gerando melhores resultados e promovendo ganhos para a empresa.	Termo equivalente: ação + vender + imagem Extensão: empenho + resultados + ganhos.
São ações voltadas ao público interno de uma organização tornam-se fundamental para um processo de permanente estímulo, gerando interesse e incentivo na participação e colaboração nos objetivos da empresa.	Termo equivalente: ação + publico interno + organização Extensão: estímulo + incentivo + colaboração.
São ações planejadas e implementadas estrategicamente com o objetivo de identificar necessidades e desejos do público consumidor, seja de bens ou de serviços, para melhor satisfazê-lo, revertendo esses esforços em lucro para a empresa.	Termo equivalente: implementação estratégica Extensão: objetivo, necessidades e desejo.

São ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações em empresas focadas no lucro (...), observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.	Termo equivalente: ações + marketing dirigido Extensão: público interno, lucro, condutas + responsabilidade.
As ações que visam à prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura, a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas, a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade.	Termo equivalente: valores + nova cultura Extensão: valorização e reconhecimento + produtividade e qualidade.
As ações devem estar embasadas em situações atuais para que não fuja da realidade da empresa. Funciona como uma válvula propulsora para estimular a motivação, atribuindo aos funcionários respeito, responsabilidade e integração.	Termo equivalente: embasamento + realidade da empresa Extensão: válvula propulsora + estimular a motivação + respeito, responsabilidade e integração.
São ações motivacionais sendo necessário desenvolver a autoestima, a empatia e a afetividade nas relações.	Termo equivalente: ações motivacionais + desenvolvimento Extensão: autoestima. Empatia efetividade nas relações.
É um conjunto de ações e instrumentos criados, produzidos e distribuídos com o objetivo de informar, integrar e encantar o público interno.	Termo equivalente: instrumentos + produzidos e distribuídos Extensão: informar e integrar + encantar o público interno.
São ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários.	Termo equivalente: empreendimento + consolidação Extensão: base cultural + comprometimento.
São ações dedicadas ao público interno, envolvendo comunicação, estímulo dedicação e engajamento.	Termo equivalente: envolvimento + comunicação Extensão: estímulo, dedicação e engajamento.
É o conjunto de ações que tem como objetivo tornar comum, entre empregados de uma mesma empresa objetivo, metas e resultados.	Termo equivalente: objetivo comum + empresa Extensão: metas e resultados.
É um conjunto de ações estratégicas para conhecer os clientes e satisfazer suas necessidades, gerando resultados aos acionistas.	Termo equivalente: estratégias + clientes Extensão: necessidades + resultados aos acionistas.
É um conjunto de ações e veículos de comunicação integrados para que os funcionários tenham e saibam de sua importância para alcançar o sucesso.	Termo equivalente: veículo de comunicação + integração Extensão: importância do funcionário + sucesso.
É um conjunto de ações da empresa com o propósito de preparar seus funcionários para a cultura do comprometimento com a satisfação dos seus clientes.	Termo equivalente: propósito + preparação Extensão: cultura, comprometimento + satisfação dos clientes.
É um conjunto de ações que tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados.	Termo equivalente: objetivo + tornar comum Extensão: objetivos, metas e resultados.
São meios de atrair clientes é assegurar aos clientes potenciais que o serviço funcionará ou então que as ações corretivas serão tomadas.	Termo equivalente: meios de atrair e assegurar cliente potenciais Extensão: serviço + ações corretivas.
Em ações de endomarketing, a empresa oferece aos seus colaboradores benefícios para que estes percebam o valor da organização, compreendidos pelas ações motivacionais.	Termo equivalente: benefício + percepção do valor da organização Extensão: ações motivacionais + desempenho, desenvolvimento.
Ações para melhoria da comunicação organizacional executadas de maneira formalizada e planejada podem ser consideradas ações de Endomarketing.	Termo equivalente: melhoria + comunicação organizacional Extensão: formalização + planejamento.

. Exemplo de primeira etapa de organização de dados

MASSA DE DADOS - O QUE É CONJUNTO DE AÇÕES NO MARKETING INTERNO OU ENDOMARKETING ?		
RESPOSTAS	ORGANIZAÇÃO	QUANTIFICAÇÃO
A	Termo equivalente: utilização adequada Extensão: vender a imagem + funcionários e familiares.	Termos Equivalentes Utilização adequada: A Ações administrativas: B Ação + vender + imagem: C Ação + publico interno + organização: D implementação estratégica: E Ações + marketing dirigido: F Valores + nova cultura: G Embasamento + realidade empresarial: H Ações motivacionais + desenvolvimento: I Instrumentos + produzidos e distribuídos: J Empreendimento + consolidação: K Envolvimento + consolidação: L Objetivo comum + empresa: M + Q Estratégias + clientes: N Veiculo de comunicação + empresa: O Propósito + preparação: P Meios de atrair e assegurar clientes potenciais: R Benefício + percepção do valor: S Melhoria + comunicação organizacional: T Extensão Vender a imagem + funcionários e familiares: A Objetivos organizacionais: B Empenho + resultados + ganhos: C Estimulo + incentivo + colaboração: D Objetivo, necessidades e desejo: E Publico interno, lucro, condutas + responsabilidade: F Valorização e reconhecimento + produtividade e qualidade: G Válvula propulsora + estimular a motivação + respeito, responsabilidade e integração: H Autoestima. Empatia efetividade nas relações: I Informar e integrar + encantar o publico interno: J Base cultural + comprometimento: K Estimulo dedicação e engajamento: L Metas e resultados: M + Q Necessidades + resultados aos acionistas: N Importância do funcionário + sucesso: O Cultura, comprometimento + satisfação dos clientes: P Serviço + ações corretivas: R Ações motivacionais + desempenho,
B	Termo equivalente: ações administrativas Extensão: objetivos organizacionais.	
C	Termo equivalente: ação + vender + imagem Extensão: empenho + resultados + ganhos	
D	Termo equivalente: ação + publico interno + organização Extensão: estimulo + incentivo + colaboração.	
E	Termo equivalente: implementação estratégica Extensão: objetivo, necessidades e desejo.	
F	Termo equivalente: ações + marketing dirigido Extensão: publico interno, lucro, condutas + responsabilidade.	
G	Termo equivalente: valores + nova cultura Extensão: valorização e reconhecimento + produtividade e qualidade.	
H	Termo equivalente: embasamento + realidade da empresa Extensão: válvula propulsora + estimular a motivação + respeito, responsabilidade e integração.	
I	Termo equivalente: ações motivacionais + desenvolvimento Extensão: auto-estima. Empatia efetividade nas relações.	
J	Termo equivalente: instrumentos + produzidos e distribuídos Extensão: informar e integrar + encantar o publico interno.	
K	Termo equivalente: empreendimento + consolidação Extensão: base cultural + comprometimento.	
L	Termo equivalente: envolvimento + comunicação Extensão: estimulo, dedicação e engajamento.	
M	Termo equivalente: objetivo comum + empresa Extensão: metas e resultados.	
N	Termo equivalente: estratégias + clientes Extensão: necessidades + resultados aos acionistas.	
O	Termo equivalente: veiculo de comunicação + integração Extensão: importância do funcionário + sucesso.	
P	Termo equivalente: propósito + preparação Extensão: cultura, comprometimento + satisfação dos clientes.	

102

Q	Termo equivalente: objetivo + tornar comum Extensão: objetivos, metas e resultados.	desenvolvimento: S Formalização + planejamento: T
R	Termo equivalente: meios de atrair e assegurar clientes potenciais Extensão: serviço + ações corretivas.	
S	Termo equivalente: benefício + percepção do valor da organização Extensão: ações motivacionais + desempenho, desenvolvimento.	
T	Termo equivalente: melhoria + comunicação organizacional Extensão: formalização + planejamento.	
CONCLUSÃO	É a utilização adequada de ações administrativas como uma válvula propulsora para vender a imagem organizacional para o funcionário e familiares, implementando estratégias de planejamento, marketing dirigido, valorizando a nova base cultural com embasamento da realidade empresarial, desenvolvendo ações motivacionais, estimulando a autoestima, empatia, efetividade nas relações, respeito, responsabilidade, colaboração, comprometimento, dedicação, engajamento e integração, valorizando e reconhecendo a conduta, responsabilidade e a importância dos funcionários, produzindo e distribuindo instrumentos e veículos de comunicação organizacional, empreendendo e consolidando objetivos comuns e benefícios para as empresas e funcionários com o propósito de preparar meios de atrair e assegurar o empenho, a produtividade, qualidade, melhorias e ações corretivas nos serviços, nas necessidades e desejos visando a satisfação dos clientes potenciais, formalizando, informando e integrando as metas, ganhos, lucros e resultados, encantando acionistas e o público interno, e incentivando o sucesso organizacional.	

Exemplo de segunda etapa de organização de dados

Apêndice J – PROTOCOLO DE CONSTRUÇÃO DA PESQUISA.

PROTOCOLO – O ENDOMARKETING VOLTADO À MELHORIA DA PRODUTIVIDADE INDUSTRIAL: UM ESTUDO NA EMPRESA MITSUBA DO BRASIL LTDA.

1. Introdução ao estudo de caso e finalidade do protocolo

A velocidade com que as mudanças ocorrem atualmente é incrível, é indispensável para as organizações, diante deste panorama, a manutenção de uma ampla visão voltada para as possíveis mudanças ainda estão por vir. As palavras de ordem hoje em dia, portanto, são, sem dúvida, mudar e adaptabilidade. Assim, considerando a força das interações e intervenções entre os cenários observados atualmente, parece que o grau de interferência de turbulência é muito maior, chegando a atingir não só o seu foco, ou seja, o seu ponto de origem, mas também outros pontos de conexão, Considerando que a globalização acorrentado o mundo e, portanto, as organizações, em uma espécie de efeito dominó.

O cenário a ser estudado neste contexto corresponde ao setor de duas rodas do Pólo Industrial de Manaus - PIM, em particular a empresa Mitsuba do Brasil Ltda, ambiente escolhido para a realização de pesquisas sobre os resultados obtidos com o uso da estratégia empresarial. Pouco antes desta descoberta é que, Drucker (2002) enfatiza a pouca literatura sobre o assunto, o que pode ser explicado pela falta de uma teoria específica sobre empreendedorismo. Assim, os autores selecionados para formar a base teórica do estudo, a ênfase serão os que tratam da questão em um alvo, montagem em que apresenta em uma lista: Osbourne (1995), Porter (1996), Bhidé (2002), Drucker (2002) Cavalcanti (2008) e Hisrich, Peters e Shepherd (2009).

A motivação desta pesquisa, portanto, reside no desejo de apresentar uma definição concisa sobre a estratégia empresarial, através de casos práticos, ou seja, utilizar e analisar os resultados obtidos com a sua implantação em ambientes industriais.

Para isso, ambos serão avaliados o ambiente em que a estratégia empresarial será implementada, como os aspectos intrínsecos a ela, mantendo o foco na criação, definição, estruturação e implementação desta estratégia, enfatizando a principal figura do empreendedor como uma parte essencial do pensamento empresarial na organização, a fim de estabelecer uma cultura voltada para o empreendedorismo, dando vazão ao empreendedorismo.

A estratégia empresarial será tomada pela pesquisa, de modo que a estratégia visa a identificação de oportunidades e adaptando as incertezas do mercado, considerando a junção e a interação entre a capacidade empreendedora do gerente para verificar as oportunidades pela frente e sua subsequente utilização em benefício da organização.

Pouco antes de tudo o que precede, é de salientar que o protocolo é essencial para a realização dos objetivos definidos no estudo, tendo em vista que se apresenta sob a forma de um programa normalizado para a linha de pesquisa do pesquisador (Yin, 2010). Portanto, este protocolo é apresentado como um guia na condução da investigação, a que ele se propõe a investigar os resultados correspondentes para o emprego de estratégia empresarial como um mecanismo para ganhar eficiência no setor empresarial de duas rodas do PIM.

Assim, apresentamos as principais características envolvidas na pesquisa, enfatizando que esta primeira seção irá especificar o problema e os objetivos da pesquisa e as principais definições teóricas apurados, de forma sucinta e concisa, para depois estabelecer o protocolo a ser seguido.

1.1. Definições

1.1.1 Estratégia

Para Ginsberg (1984) não há dentro da vasta literatura sobre estratégia, uma definição universal, um único conceito que englobe concisamente o que seja estratégia. Todavia, destaca-se o conceito de Hamel e Prahalad (*apud* BORNHOLD, 1997), o qual destaca a estratégia como sendo: “um processo de compreensão e formulação das forças competitivas e, ao mesmo tempo, um processo aberto de descoberta e incrementalismo proposital”.

Outro conceito enxuto, porém abrangente, acerca da estratégia, condiz ao identificado por Henderson (1998), que caracteriza-a como: “a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”.

1.1.2. Competitividade

O ato de competir pode ser identificado como a rivalidade entre as empresas, onde a busca por excelência defini-se pela tentativa cíclica de domínio de mercado ou, pelo menos, de obtenção de uma parcela majoritária dos consumidores do segmento em questão. (PORTER, 1996; HENDERSON, 1998)

Na visão de Henderson (1998) os elementos básicos da competição estratégica são cinco e estão dispostos na seguinte ordem:

- (1) a capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiros, pessoas e recursos interagem continuamente;
- (2) capacidade de usar essa compreensão para predizer como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo;
- (3) recursos que possam ser permanente investidos em novos usos, mesmo se os benefícios consequentes só apareçam a longo prazo;
- (4) capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente;
- (5) disposição de agir.

1.1.3. Empreendedorismos

O empreendedorismo, desde os primórdios, sempre esteve ligado ao risco e a identificação de novidades. Dessa forma, Guimarães (2005) identifica que, Cantillon e Say definiam os empreendedores como aqueles indivíduos que assumiam riscos ao especular as oportunidades emergentes, aproveitando-as com o intuito de obter lucro.

No decorrer do desenvolvimento do conceito do empreendedorismo, que a exemplo da estratégia não possui uma teoria ou uma definição universal, Fillion (1999) destaca que foi Joseph Alois Schumpeter o responsável por dar maior visibilidade ao tema e, por firmar a noção de empreendedorismo ligado a inovação.

De acordo com Fillion (1999), Schumpeter não apenas relacionou o empreendedor a inovação, como também deu maior ênfase à importância do papel do empreendedor no crescimento econômico, posicionando-o como a mola mestra do capitalismo.

Assim, o empreendedorismo pode ser identificado a partir da conceituação de Schumpeter (1954) que, ressalta que este está ligado ao fluxo constante de criação de oportunidades no uso dos recursos nacionais disponíveis, de maneira que o deslocamento do emprego tradicional de tais recursos gera novas combinações. De acordo com esse teórico, o extrato, a essência do empreendedorismo reside na percepção e no consequente aproveitamento das oportunidades no campo dos negócios.

1.1.3.1. Intra-empreendedorismo

O intra-empendedor ou empreendedor corporativo figura nas organizações como um modelo voltado ao desenvolvimento contínuo das empresas e, de acordo com Pinchot III e Pellman (2004), o termo intra-empendedorismo tem suas origens apontadas ao ano de 1978, como forma de abreviar o conceito de *intracorporate entrepreneuring* (empendedorismo intra corporativo). Pinchot III e Pellman (2004) destacam ainda que, no ano de 1978 também foram propostos além do termo, argumentos e conceitos com a finalidade de sustentar a ideia de que um profissional não necessita sair ou largar o seu trabalho em uma empresa para se tornar empreendedor.

Na cultura intra-empendedora, conforme destacam Hisrich, Peters e Shepherd (2009), o ambiente empresarial é voltado para o empreendedorismo. Para esses autores, as metas de uma cultura empreendedora diferem das metas de uma cultura corporativa, destacando-se as seguintes: desenvolver versões, objetivos e planos de ação; ser recompensado pelas ações empreendidas; sugerir, tentar e experimentar; criar e desenvolver em qualquer área; e assumir responsabilidade e propriedade.

1.1.4. Estratégia empreendedora

Para Cavalcanti (2008) a estratégia empreendedora é identificada como aquela caracterizada pela constante busca por novas oportunidades, movendo-se adiante e em grandes saltos, tendo em vista a incerteza ambiental. Para Osborne (1995), a estratégia empreendedora pode ser entendida como a interação e junção entre as habilidades do empreendedor e as oportunidades por ele identificadas no ambiente, o que Bhidé (2002) identifica como consequência das incertezas críticas as quais os empreendedores estão sujeitos.

Drucker (2002) afirma sobre a estratégia, que não são poucos os livros escritos a abordar o assunto, mas, na sua percepção de estudioso do tema, nenhum dos materiais a que teve acesso aborda as estratégias empreendedoras. Osbourne (1995), nesse sentido, aponta para o fato de as estratégias empreendedoras não são um fenômeno do século XX, portanto, relativamente novas, o que talvez explique essa carência literal detectada por Drucker (2002).

Todavia, Drucker (2002) identifica quatro tipos de estratégias empreendedoras essenciais:

1. Entrar com tudo e rapidamente;

2. Atacar onde eles não estão;
 3. Encontrar e ocupar um nicho ecológico especializado;
 4. Modificar as características econômicas de um produto, mercado ou setor.
- Como a estratégia empreendedora é identificada como a busca constante por oportunidades, verifica-se que a característica visionária dos empreendedores associada a fatores cognitivos típicos, tendem a contribuir para a rápida identificação da oportunidade e, conseqüentemente, a perseguição do alcance desta.

1.1.5. Líder empreendedor

A liderança empreendedora é fundamental para a consecução da estratégia empreendedora no contexto estudado, pois, como se verifica a disseminação da estratégia no âmbito organizacional depende do desempenho do líder, uma vez que o foco da atenção está no líder, como pontuado por Goshal, Lampel, Mintzberg e Quinn (2003).

Segundo Dornelas (2001), os empreendedores mantêm-se em constante sintonia com as mudanças ocorridas tanto no ambiente interno quanto no externo, visando distinguir possíveis e favoráveis oportunidades. Para o autor, o empreendedor é também um administrador, pois possui as principais características desses profissionais, entretanto, possui também um quê a mais, que o permite visualizar o mercado e as oportunidades que nele se desenham de maneira muito mais peculiar que os administradores. A liderança empreendedora, nesse sentido, define-se pela associação das habilidades intelecto - profissionais dos gestores à sua capacidade de antecipação de cenários (oportunidades e turbulências) através de sua percepção dos acontecimentos e do nível de introspecção quanto a considerar pressentimentos em suas tomadas de decisão.

1.2. Protocolo: construção da pesquisa

A construção da pesquisa seguirá as seguintes etapas, considerando uma sequência lógica de complementaridade:

1. Identificação do tema a ser analisado
2. Identificação do problema em questão
3. Delimitação do problema a ser trabalhado
4. Delimitação dos objetivos geral e específicos
5. Identificação dos aspectos metodológicos

6. Identificação e escolha da bibliografia e construção dos primeiros capítulos
7. Aplicação dos instrumentos metodológicos
8. Construção dos textos gerais (relativos aos aspectos introdutórios e metodológicos)
9. Construção dos textos relativos a revisão da literatura
10. Comparação entre a revisão da literatura e os resultados obtidos com a aplicação dos instrumentos metodológicos
11. Construção do texto acerca dos resultados obtidos
12. Identificação dos aspectos conclusivos da pesquisa
13. Construção do texto sobre as considerações finais

CRONOGRAMA DO PROTOCOLO									
ETAPA	Descrição das etapas	ANO	MESES					Estimativa de dias necessários	
1	Identificação do tema a ser analisado	2012	OUT		NOV				10
2	Identificação do problema em questão	2012	OUT		NOV				10
3	Delimitação do problema a ser trabalhado	2012	OUT		NOV				8
4	Delimitação dos objetivos geral e específicos	2012	OUT		NOV				12
5	Identificação dos aspectos metodológicos	2012	OUT		NOV		DEZ		15
6	Identificação e escolha da bibliografia e construção dos primeiros capítulos	2011 2012	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	140
7	Aplicação dos instrumentos metodológicos	2012	AGO		SET	OUT	NOV		90

