

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
MBA EM MARKETING ESTRATÉGICO**

**LUIZ EDUARDO DA SILVA GUEDES PINTO
FLAVIO EMÍLIO MONTEIRO CAVALCANTE**

**CONSTRUÇÃO DE MARCA E ENDOMARKETING: QUANDO UMA
MULTINACIONAL ADQUIRE UMA EMPRESA FAMILIAR.**

**Natal, RN
2014**

CONSTRUÇÃO DE MARCA E ENDOMARKETING: QUANDO UMA MULTINACIONAL ADQUIRE UMA EMPRESA FAMILIAR.

INTRODUÇÃO

Em Macaíba, no Estado do Rio Grande do Norte, localizada na região da Grande Natal, encontra-se uma grande jazida de minério de granito, própria para a produção de agregados como cascalhos, pedregulhos e areia industrial. Operando sempre de uma maneira artesanal, em escala pequena, a mina se tornou um negócio profissional no fim dos anos 1990. Na medida em que a região da Grande Natal ia se desenvolvendo com obras de infraestrutura e na área de construção civil, a empresa foi ganhando escala, tornando-se um negócio promissor, gerando emprego e renda na comunidade. Criou-se um empreendimento sólido e promitente.

Como sabemos, paralelo às pequenas e médias empresas estão as grandes corporações, empresas multinacionais com grande poder de barganha no mercado. Elas estão sempre em busca de oportunidades de negócios com potencial de crescimento significativo. Foi o que aconteceu à mina na cidade de Macaíba. A grande corporação identificou-a como um grande negócio e o seu proprietário, com uma gestão um tanto familiar, se vislumbrou com a oferta milionária feita por um gigante do setor. Fechado o negócio, acontece então o que chamamos de *incorporação*.

Com uma administração familiar bastante enraizada e de certos problemas, a empresa de mineração começa a passar por mudanças em sua estrutura de gestão, sejam elas ligadas à cultura organizacional e segurança do trabalho, bem como aspectos de branding, tais como nova identidade da marca, a reputação no mercado, comunicação, relacionamentos com fornecedores, clientes externos e clientes internos. Inicia-se um grande desafio.

A HISTÓRIA DA EMPRESA

O município de Macaíba está situado no Rio Grande do Norte, a 17 km da capital Natal. A cidade se encontra na região metropolitana. No final dos anos 1980 foi descoberta uma jazida de granito para a produção de agregados, tais como pedregulhos, cascalhos e seus derivados. A exploração da mina teve início neste mesmo tempo, porém, somente no final dos anos 1990 o lugar ganhou status de negócio, ainda assim, pequeno. No ano de 1998 o local foi arrendado por um empresário, o qual tinha um pequeno comércio na cidade de Natal/RN.

Ao longo dos anos, com o desenvolvimento do estado e de sua economia, o negócio foi ganhando escala. Aumenta-se a produção, a quantidade de equipamentos e máquinas, espaço físico e o número de funcionários, até que em 2010, a empresa passa a contar com cerca de 120 funcionários, distribuídos nas áreas de produção, manutenção de máquinas, administrativa e comercial.

A INCORPORAÇÃO POR UMA MULTINACIONAL

O ano de 2010 se torna um ano divisor de águas para a pequena empresa de mineração. Uma grande empresa multinacional, líder no mercado brasileiro, ocupando a 5ª posição no mercado mundial, faz uma proposta de valores desconhecidos, mas que se presume ser tentador. O negócio é acertado em abril de 2010, porém com algumas ressalvas. A administração segue compartilhada até dezembro de 2011. Em janeiro de 2012 a multinacional incorpora todo o negócio, passando a ser a única proprietária do empreendimento.

O CLIMA ORGANIZACIONAL

Criou-se um misto de expectativas com a notícia da incorporação do negócio pela conhecida multinacional. Medo, ansiedade e até mesmo esperanças, sentimentos esses, expressados pelos funcionários. Como funcionaria a empresa daqui pra frente? Quais funcionários eles irão querer

aproveitar? Teremos aumento de salários? Chegarão benefícios a nós? Todas essas questões começariam a ser respondidas a partir de 2012.

E foi quando os novos proprietários perceberam que diversos problemas, tais como salários, segurança no trabalho, funções desnecessárias e relações trabalhistas com os funcionários, aconteciam de maneira desconsertada. A estrutura organizacional estava implantada de tal forma que se fazia necessária uma mudança em sua cultura, a qual teria que ser feita de uma maneira bastante delicada, porém intensa.

A IMAGEM DA EMPRESA NO MERCADO.

Na medida em que os novos proprietários iam tomando conhecimento do negócio por completo, pequenas adversidades iam surgindo. A relação com alguns fornecedores estava desgastada mediante atraso no pagamento de notas promissórias. O histórico que vinha se construindo em se tratando de relacionamentos b2b dava margem para uma má reputação da empresa com os seus fornecedores.

As reclamações trabalhistas que a mineração carregava junto a alguns órgãos públicos - como o Ministério do Trabalho – era a de uma empresa que não prezava tão bem pelos direitos do trabalhador. Outro ponto falho do negócio era a falta de uma comunicação de marketing eficiente, de maneira que pudesse criar uma identidade visual da empresa no mercado.

Mas talvez a situação mais agravante para a imagem da mineração, fosse a investigação em um escândalo de corrupção em obras públicas. A denúncia teria acontecido em 2011. O fato foi noticiado em vários canais de comunicação e se tornou conhecido em todo o mercado. Era preciso virar o jogo diante da imagem e reputação que a mineração teria feito de si.

O Problema

A situação que remete à incorporação de uma pequena empresa de mineração no Estado do RN, de gestão familiar, por uma empresa multinacional, nos traz situações problemáticas para o desenvolvimento e implantação de uma nova cultura organizacional, bem como a necessidade de realizar um trabalho de marketing interno, de modo a conquistar os seus principais clientes, que são os seus funcionários. Outra situação que requer atenção é a importância de se realizar um planejamento estratégico na construção e identidade da nova marca que, mesmo agora sendo a de uma renomada empresa, precisará de toda uma estratégia de branding para reconquistar os seus clientes externos.

O marketing e a gestão de pessoas estão entre os pilares para o sucesso de uma empresa. Os Recursos Humanos precisam desenvolver estratégias de endomarketing, de forma que sua equipe de funcionários se engaje e se comprometa com o propósito da empresa. De que maneira a empresa irá motivar sua equipe de funcionários para buscar o resultado comum? Quais os caminhos a serem trilhados diante de uma cultura organizacional baseada em assistencialismo? Como vender minha imagem ao mercado sem que ela se remeta ao passado? Todas essas questões se tornam difíceis, se as peculiaridades e características existentes no corpo da empresa forem negligenciadas.

NOTAS DE ENSINO

Resumo

O caso acima nos mostra uma situação real de uma pequena empresa quando adquirida por uma corporação multinacional e líder do setor. Nos mostra as situações encontradas na mudança de gestão, englobando os aspectos organizacionais, tais como: cultura e clima organizacional, endomarketing e construção de marca. O relato é narrado sob o ponto de vista de um funcionário, o qual vivenciou cada situação discriminada. A empresa estudada é uma mineração, onde é extraído granito para beneficiamento e produção de brita, cascalho e pedregulho. O objetivo do estudo é analisar os problemas encontrados num processo de transição e buscar possíveis ações para resolvê-los.

Palavras-chave: clima organizacional, cultura, planejamento estratégico

Abstract

The case above shows a real situation of a small company which was acquired by a multinational corporation and industry leader. It shows the situations experienced in the change of management, involving organizational aspects, such as organizational culture and climate, internal marketing and brand building. The case is told from the point of view of an employee, which experienced each situation. The company studied is a mining, where granite is extracted for processing and production of crushed stone, gravel and boulder. The objective of the study is to analyze the problems encountered in transition and searching for possible actions to solve them.

Keywords: organizational climate, culture, strategic planning

Fonte dos Dados

Os dados primários foram obtidos por vivência deste autor num período de quatro anos como funcionário da empresa em questão. As situações que ilustraram este caso são fatos que foram relatados a este autor, bem como alguns vistos de perto. Outros foram vivenciados no período de incorporação pela empresa multinacional.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e pós-graduação na área de administração, gestão de pessoas e marketing estratégico. A metodologia indicada deverá proceder da seguinte forma: 1) discussão sobre as questões envolvendo o papel do endomarketing na gestão de pessoas e/ou a construção de uma marca como peça-chave para a sua reputação no mercado. 2) leitura individual e discussão em grupos. 3) discussões sobre as possíveis soluções para as situações-problema. 4) fechamento com orientações e exposição da temática pelo professor.

Objetivos de aprendizagem

O presente estudo de caso aborda as principais dificuldades enfrentadas por uma empresa multinacional diante da aquisição de uma empresa regional, bem como problemas de imagem e reputação devidos a algumas condutas impróprias por parte da antiga gestão do negócio. O estudo tem como objetivo levar o leitor a refletir sobre a importância do endomarketing, construção da marca e gestão de pessoas para alavancar os negócios, e assim desenvolver nos alunos: 1) o endomarketing como ferramenta para melhorar o clima organizacional. 2) reconhecer o branding como uma teoria útil para construir uma marca. 3) Entender que a imagem da empresa é reflexo da sua gestão de pessoas. 4) capacidade de estabelecer a relação entre teoria e prática.

Análise do caso

Estratégia Empresarial

Ansoff e McDonnell (1993) afirmam que a estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização e representa os meios para se atingir os objetivos que a empresa tenta alcançar. Abordando uma unidade de negócio, Porter (1998) defende a ideia de que a estratégia significa fazer escolhas de posicionamento competitivo e sua essência é decidir o que não fazer.

A estratégia deve ser arquitetada conjugando valor, escolhas de posicionamento competitivo, integração e adaptação de atividades; somente com a otimização desses parâmetros a estratégia será capaz de trazer competitividade e sustentabilidade, proporcionando uma combinação única de valor para o cliente. A proposição de Wright et al. (2000) se refere aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e objetivos gerais da organização.

O processo de aquisição

Dentro desse conceito teórico, o crescimento da empresa é uma estratégia possível. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson, as aquisições foram uma estratégia popular entre as firmas americanas durante muitos anos e essa atividade espalhou-se pelo mundo. “Uma aquisição é uma estratégia através da qual uma firma compra uma participação de controle, ou 100%, de outra firma com a intenção de utilizar uma competência essencial mais eficiente, tornando a firma adquirida um negócio subsidiário dentro do seu portfólio.” (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2003, p 277).

Clima Organizacional

Segundo Chiavenato (1994), o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas cujas consequências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e

frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação.

Quando existe um bom clima organizacional, a tendência é que a satisfação das necessidades pessoais e profissionais seja realizada, no entanto, quando o clima é tenso, ocorre frustração destas necessidades, provocando insegurança, desconfiança e descontentamento entre os colaboradores.

Na opinião de Chiavenato (1994, p.53), “o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.”.

O conceito de clima organizacional é muito abrangente e complexo, pois busca sintetizar numerosas percepções, atitudes e sentimentos em um número limitado de dimensões, numa tentativa de mensuração.

Cultura Organizacional

Toda organização, por mais simples que seja, possui uma cultura própria, a qual manifesta em muitas variáveis seus valores, crenças, costumes, tradições e símbolos.

Sem a definição de valores, conscientização de crenças e princípios, as organizações se tornam frágeis às resoluções de problemas. É necessário, portanto, a participação e comprometimento das pessoas para se obter uma cultura transparente e aberta.

Schein apud Freitas (1991, p.7) têm uma definição bem clara: “a cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas”.

Do ponto de vista de Schein apud Fleury et al (1991), se a organização como um todo vivenciou experiências comuns, pode existir uma forte cultura organizacional que prevaleça sobre as várias subculturas das unidades.

Questões para discussão

- 1) Quais os desafios encontrados pela empresa multinacional com a aquisição da mineração de pequeno porte?
- 2) Como a multinacional poderá programar sua cultura organizacional no novo negócio? Com que tipo de estratégia ela poderá obter êxito nessa implementação?
- 3) Quais medidas deverão ser tomadas para a multinacional mudar a imagem da pequena empresa no mercado? Que ações precisam ser feitas para a construção da nova marca?

Alternativas de Ação

Dificuldades encontradas

Dos vários problemas encontrados numa aquisição de uma empresa por outra, o choque cultural sem dúvida tem um peso bastante significativo. Valores, costumes e crenças, para serem reestabelecidas, envolvem uma mudança de comportamento. Geralmente, esse processo de mudança leva tempo e nem sempre o resultado é o que se espera.

Plano de ação

A multinacional deverá conhecer os valores culturais da empresa adquirida, de forma que possa entender as crenças e valores de seu corpo funcional. Dessa forma, desenvolver ações de endomarketing com apelo institucional e assim implantar a sua cultura organizacional.

Estratégia de marketing

A multinacional encontrou no mercado sua nova empresa com uma imagem manchada por alguns problemas. Uma estratégia de comunicação e um plano de marketing de relacionamento deverão ser executados, de maneira que a

força da nova marca traga pontos positivos na conquista de novos clientes e na recuperação daqueles que se foram pelos problemas enfrentados no plano comercial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. 3ª edição. São Paulo: Makron books, 1994.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron Books, Mcgraw-Hill. 1991.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON. **Administração Estratégica**. 1 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.