

UM CASO DE ENDOMARKETING: Fibria - Campanha Alerta

Mateus Bernardes Arantes

Graduando em Publicidade e Propaganda
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Camila Ferreira de Lima

Mestra-Docente das Faculdades Integrada de Três Lagoas – FITL/AEMS

RESUMO

O objetivo deste trabalho é estudar e observar a ação de endomarketing referentes à Campanha Alerta da Fibria, nas Unidades Industrial e Florestal de Três Lagoas, pesquisar qual o tratamento que a empresa dá a esse tipo de comunicação, além de examinar os resultados do endomarketing dentro da empresa em questão. Trata-se de pesquisa descritiva sob a forma de estudo de caso, apoiando-se em técnicas de entrevistas com funcionários e colaboradores das áreas Industrial e Florestal da empresa, com o propósito de extrair informações sobre procedimentos referentes à Campanha Alerta, visto que a pesquisa proporciona descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. A análise resultante deste estudo revela as práticas do endomarketing, que servem para atrair, reter e motivar o empregado frente à empresa, além de alinhar e sincronizar canais de comunicação valorizando o relacionamento interpessoal entre empresa e empregado.

PALAVRAS-CHAVE: Campanha alerta; Comunicação interna; Endomarketing; Fibria; Unidade industrial e florestal.

INTRODUÇÃO

Este trabalho propõe-se estudar e analisar a ação de endomarketing da Fibria, Unidade Industrial e Florestal, da cidade de Três Lagoas, no Mato Grosso do Sul – em especial, a Campanha Alerta, a fim de examinar o tratamento que a empresa proporciona a esse tipo de comunicação, além de observar os resultados do endomarketing dentro da Fibria – Campanha Alerta.

Este projeto optou pela pesquisa aplicada que objetiva “gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 35).

1 ENDOMARKETING

O endomarketing é uma ferramenta de gestão estratégica, utilizada para o aperfeiçoamento do clima organizacional, estabelecendo um nível de maior

aproximação entre empresa e empregados, além de “[...] um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para programar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização” (BEKIN, 2004, p.16).

Brum (2010, p.22) afirma que “endomarketing é a busca pela liderança continua da empresa, portanto, uma das principais estratégias de gestão de pessoas nas empresas que buscam não apenas o sucesso em termos de mercado, mas a perenização”.

Já de acordo com Kotler; Armstrong (1998, p.40) o endomarketing é uma ação para treinar e motivar funcionários “uma tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem os consumidores”.

Uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias, visando: a 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, com a consequente redução de custos; estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional; a melhoria do relacionamento interpessoal; estabelecimento da administração participativa; a implantação de ações gerenciais preventivas (CERQUEIRA, 1994, p. 51).

Assim, então percebe-se que endomarketing serve para atrair e reter o empregado através de técnicas e ferramentas puras e simples, para que ele possa fornecer os resultados eficientes tão desejados pela empresa quanto satisfeitos assim como os clientes externos.

O endomarketing é uma estratégia de gestão, que é o processo completo de envolvimento de todos os departamentos de uma organização, desde seu planejamento até sua implantação.

O que quebra uma empresa não é propriamente a mudança, mas a falta de capacidade das pessoas em se adaptar a ela, e o melhor caminho para se vencer esse obstáculo é “buscar a sinergia de todo o grupo, equilíbrio na administração para preparar as pessoas para enfrentar as mudanças que ocorrem na sua vida profissional” (BRUM, 2010, p. 35).

O ambiente interno de uma empresa deve ser avaliado, em relação a sua missão, seus valores, seus objetivos, seus recursos e suas tecnologias,

esse ambiente deve ser comandado pelos gerentes, uma vez que as estratégias serão definidas por eles. Dessa forma na análise, deve ser percebido um ponto forte, e ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Essa análise de ambiente e comportamento interno é que constitui a primeira fase de qualquer campanha de endomarketing, pois é nessa etapa que conhecemos profundamente o que o empregado pensa em relação ao seu ambiente de trabalho. Descobrir quesitos desconhecidos de uma forma geral é uma forma de avaliar o ambiente interno da empresa, definindo seus pontos fracos e fortes, e elaborar assim um documento com essa avaliação.

Sendo assim, Bekin (2004, p.40) estabelece três premissas básicas principais para as condições da aplicação do endomarketing:

[...] (1) estamos num mercado orientado para o cliente. Clientes só podem ser conquistados e retidos com um serviço excelente. (2) Funcionários têm expectativas, são um ativo valioso e constituem o primeiro mercado para a organização. Assim, funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas. (3) Excelência de serviço para os clientes e gerenciamento de recursos humanos significam muito mais do que sorrisos e tampinhas nas costas. Significam envolver e comprometer os funcionários com objetivos e decisões da empresa.

Seguindo essas premissas estabelecidas pelo autor acima, os processos de envolvimento, comprometimento e valorização do empregado estarão integrados. E após a identificação das premissas é necessário que se verifique e examine as condições internas para a aplicação do endomarketing.

2 A EMPRESA: FIBRIA

A Fibria é uma empresa totalmente brasileira, com forte presença mundial em produção de celulose de fibra curta, como um todo, é o resultado da união da Aracruz Celulose (ES) e da Votorantim Celulose e Papel (VCP), cuja criação foi anunciada em 1º de setembro de 2009.

Nascendo em posição de destaque no negócio florestal renovável naquela época, líder na produção de celulose de eucalipto de fibra curta, é a

maior fornecedora mundial de matéria-prima renovável e reciclável para a fabricação de diversos tipos de papel amplamente utilizados.

Para que isso acontecesse em 2001 a VCP adquiriu 28% do capital da Aracruz Celulose, três anos depois, em conjunto com a Suzano Papel e Celulose faz uma oferta pela Ripasa Celulose e Papel, ficando com 50% da empresa. Em 2006, a VCP troca de ativos com a International Paper, na qual entrega a Unidade de Luiz Antonio e recebe projeto de fábrica de celulose e base florestal em Três Lagoas, no Mato Grosso do Sul, com capacidade inicial de produção de celulose de 1,3 milhão de toneladas/ano – a Fibria.

Com uma missão de desenvolver um negócio florestal renovável como fonte sustentável de vida, a Fibria prega como visão a consolidação da floresta plantada como produtora de calor econômico, gerando lucro admirado associado à conservação ambiental, inclusão social e melhoria da qualidade de vida. Trazendo assim como seus valores a solidez em buscar o crescimento sustentável, a ética em atuar de forma transparente, o respeito às pessoas, o empreendedorismo para inovar e investir e a união.

Líder mundial na produção de celulose branqueada de fibra curta, a Fibria tem capacidade produtiva de 5,3 milhões de toneladas/ano e com uma base florestal de 846.282 hectares próprios de eucalipto e floresta nativa e 108.053 de produtores fomentados, com as unidades fabris e florestais em Três Lagoas (MS), Aracruz (ES), Jacareí (SP) e Eunápolis (BA) onde mantem a Veracel em joint venture com a Stora Enso, além de escritórios em São Paulo, Áustria, Hong Konge EUA.

Hoje a Fibria conta com duas outras sociedades: a primeira é com a Cenibra que juntas operam, o único porto brasileiro especializado em embarque de celulose em Portocel em Aracruz; a segunda é com a empresa norte-americana Ensyn para investimentos no segmento de combustíveis renováveis a partir da biomassa, com seu controle acionário dividido em quatro, BNDES Par 30,38%, Votorantim Industrial 29,42%, Mercado 40,14% e Tesouraria 0,06%

2.1 Três Lagoas: a capital mundial da celulose

No dia 11 de abril de 2013, Três Lagoas ganha o título “cognome de Capital Mundial da Celulose”, graças à homologação da Lei 4.336 publicada no Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul (2013).

As primeiras mudas de eucalipto começaram a ser plantadas já no final da década de 60, com o surgimento do Programa de Desenvolvimento dos Cerrados, o “Polocentro”, que viabilizava a criação de uma região produtora de madeira de eucalipto e pinus para abastecer as siderúrgicas da região sudeste.

O projeto ficou suspenso, apesar dos investimentos durante mais de vinte anos, até que uma parceria entre Votorantim Celulose e International Paper deu vida ao complexo industrial na cidade. Logo, mediante alguns fatores, entre eles: localização estratégica, acesso privilegiado (por meio de rodovia, ferrovia e hidrovia), água e energia em abundância, disponibilidade de terras para silvicultura, além do acolhimento da comunidade, a implantação do projeto em Três Lagoas foi concomitante com a crise de energia vivenciada pelo Estado na década de 70, conforme informações publicadas no Jornal do Povo, em 15 abril de 2012.

[...] em meio à crise de energia da década de 70, causada pela forte alta nos preços do barril de petróleo, o governo federal vislumbra no plantio de eucalipto e pinus na região do Mato Grosso, hoje Mato Grosso do Sul, uma alternativa energética bastante viável e de baixo custo. A partir do eucalipto, seria produzido carvão para alimentar a pujante indústria brasileira. Neste sentido, criou-se uma legislação para incentivar o reflorestamento dessa região, incluindo Três Lagoas. As leis 5.106 e 1.134 fomentaram o plantio de florestas por meio de incentivo fiscal criaram linhas de financiamento para elaboração desses projetos através do Fundo de Investimento Setorial”. (JORNAL DO POVO, 2012, p. 10).

A fábrica de Três Lagoas, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), de 2009 aumentou 300% o Produto Interno Bruto (PIB) da cidade e 13% do Estado.

3 A COMUNICAÇÃO DA FIBRIA

A comunicação avançou, além do tradicional processo direto e único de transmitir e fazer circular as informações. Hoje, comunicar é estabelecer

um processo multidirecional, didático e interativo, do qual se envolvem de forma renovadora e estratégica voltando-se a conduções de ação externa e interna possibilitando um novo processo de comunicação.

Para Brum (2010, p. 22- 23):

O mercado está passando por um processo de renovação, e as organizações que desejarem permanecer precisam ser rápidas na implementação de novos procedimentos, no domínio de novas linguagens e tecnologias e na maneira de se relacionar com os seus públicos de interesse.

Sendo assim, neste cenário, a base de comunicação da Fibria é dividida em três pilares: 1) administrativa – que visa informar práticas, rotinas, fluxos, responsabilidades e mudanças da empresa, além de promover o processo de administração da empresa; 2) institucional – que reforça a identidade da empresa - missão, visão, valores, crenças de gestão, políticas e compromissos promovendo eventos e o relacionamento da empresa; e 3) publicitária – voltada para divulgar de forma paga os atributos da imagem da empresa, provendo o diálogo entre as comunidades e empresa, pelos diversos meios e veículos de comunicação, entre eles: jornal mural, jornal impresso, comunicações digitais intranet, comunicação face a face, site, newsletter, vídeo, programa de visitas mídias sociais entre outros.

Todas essas ferramentas de comunicação fazem parte da grade da Fibria, pois, além de serem utilizadas todos os dias para a propagação de informação da empresa, elas são usadas como instrumentos de outras campanhas. Outra vertente abordada pela empresa é o endomarketing, que ressalta o envolvimento e comprometimento dos funcionários para com a empresa, ao modo de serem vistos como o mercado consumidor principal.

Ao assumir características estratégicas, a comunicação se integra a todos os setores da empresa e seus departamentos que possibilita unificar o seu conceito, unindo interesses e evitando sua fragmentação, já que atualmente uma nova demanda de necessidades corporativas relaciona não só aos seus produtos e serviços, mas também às suas interações com a sociedade e o meio ao seu redor. Assim, dentre as formas de promover a motivação das pessoas, a prática de marketing interno (endomarketing) é provavelmente a mais conhecida e, por outro lado, também a mais controversa. O endomarketing deve ser entendido

como resultado de comunicação interna objetivando sempre a educar e integrar pessoas gerando motivação.

3.1 O uso do endomarketing na Fibria: campanha alerta e seus resultados

Visando resgatar a cultura de segurança dentro da empresa, aumentar o engajamento das lideranças nas disseminações dos temas de segurança, reforçar a responsabilidade de todos com o comportamento seguro e desenvolver novos canais de conscientização sobre segurança e reforçar os atuais meios de comunicação da empresa, a Campanha Alerta foi instaurada outubro de 2013.

Sob o slogan “Respeite os limites no trabalho, para viver sem limites fora dele”, a Campanha Alerta acerceu-se do empenho de diretores, líderes, trabalhadores próprios, trabalhadores terceiros, fornecedores, famílias, comunidades, sindicatos, e clientes da empresa.

A Campanha Alerta trabalha com a teoria de dois dos fluxos (Two-step-flow) que ressalta as relações e interações sociais entre os indivíduos, provocando efeito no resultado global.

Com o propósito de extrair informações sobre procedimentos referentes à Campanha Alerta, da Fibria, partiu-se para a análise do corpus da pesquisa por meio de espectros dos funcionários e colaboradores, com o objetivo de estudar e observar a ação de endomarketing da Fibria – Campanha Alerta, estudar qual o tratamento que a empresa dá a esse tipo de comunicação, além de examinar os resultados do endomarketing dentro da Fibria – Campanha Alerta.

Foi utilizado um questionário com vários funcionários de setores diferentes, segue a seguir o modelo do questionário:

1. A Campanha Alerta abrangeu o setor/e ou área em que atua na Fibria?
2. Na sua visão, a Campanha Alerta aumentou a conscientização dos funcionários/colaboradores da Fibria? Comente.
3. Com relação à Campanha Alerta, o que você acredita ser mais marcante? Justifique.
4. Para você a Campanha Alerta conseguiu alcançar um resultado? Comente.
5. Você acredita que os meios (mural, jornal, comunicados online, etc...) da Fibria são eficientes para informar a empresa?

6. Como você considera as praticas de comunicação da Fibria para motivar os funcionários/colaboradores da empresa?

7. Em sua concepção, você acredita ser válido este tipo de abordagem (voltada aos funcionários/colaboradores) praticada pela empresa? Por quê?

Percebe-se que tais abordagens (voltada aos funcionários/colaboradores) praticadas pela empresa são de suma importância para a conscientização, construção de valores, mudanças de comportamentos tanto do funcionário quanto dos líderes/diretores/gestores da empresa. Tal tipo de aproximação auxilia nas outras ferramentas de comunicação (online e off-line) causando o engajamento dos empregados, melhorando os processos da organização, tanto em relação à produção, segurança, localidade, acessibilidade, condutas, crenças, custos, meio ambiente e etc.

Baseando-se nas entrevistas colhidas, conclui-se que a Campanha Alerta atingiu aos objetivos propostos para criar, manter e promover relacionamentos internos entre empresa e empregado, líderes e funcionários, estes por vez, se sentem mais integrados, comprometidos e informados sobre a empresa. Todavia, é evidente que a comunicação no campo possui déficits, pois, sua gestão e logística ficam “presas” em gestores/líderes da empresa, estes que acabam retendo as informações, criando assim um atrito no relacionamento de empresa/empregado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas análises feitas neste trabalho, verifica-se que o endomarketing é uma ferramenta de gestão estratégica que constrói uma aproximação entre a empresa e o empregado, elevando assim o envolvimento e comprometimento dos empregados por meio de uma comunicação eficiente, aproveitando as ferramentas e canais de comunicação das próprias organizações.

Em se tratando do endomarketing ficam evidentes que algumas das principais ferramentas que podem ser utilizadas pelas companhias são os líderes e gestores da empresa, que possuem relevância quanto à disseminação da informação junto ao liderado, visto que propiciam uma reação em cadeia envolvendo todos os departamentos de uma organização.

No que tange à empresa Fibria, Unidade Industrial e Florestal de Três Lagoas, nota-se que o uso do endomarketing é constante para a valorização do empregado, alcançando resultados positivos para a empresa e seus funcionários como o comprometimento, reconhecimento, motivação, entre outros, de forma a evitar a fragmentação dos interesses da empresa. O uso do endomarketing junto às ferramentas de comunicação propiciaram à

Fibria sustentação e engajamentos com as campanhas projetadas como, por exemplo, a “Campanha Alerta” voltada ao resgate da cultura de segurança dentro da empresa, disseminando o engajamento dos funcionários e lideranças aliados à responsabilidade e ao comportamento seguro de todos os envolvidos na empresa.

Todavia, observa-se ainda que haja complicações na divulgação das informações quando se diz respeito à Unidade Florestal da Fibria; isso ocorre devido ao resultado da dificuldade de logística ou retenção da informação de líderes e gestores no campo – que não dispõe do uso de tecnologias e demais facilidades na disseminação das informações, o que a torna espaçada e lenta, dificultando assim as práticas da comunicação, diferentemente da Unidade Industrial da empresa – que apresenta técnicas de comunicação elaboradas de forma clara e efetiva.

Percebemos assim que uma comunicação bem sucedida gera bons resultados, empregados mal informados ficam resistentes e não se engajam as campanhas projetadas pela empresa, pois não se identificam ou reconhecem a empresa na qual atuam.

Para planejar, criar e executar o endomarketing deve-se pensar primeiro no empregado – o cliente número um da empresa, pois a partir dele novos resultados virão possibilitando crescimento, integração e informação a todos os envolvidos no processo, causando assim o engajamento dos empregados, o melhoramento dos processos da organização e o comprometimento dos empregados no contexto social da empresa.

Portanto, pode-se afirmar que é necessária a atenção permanente no que se refere ao planejamento dentro das empresas por meio de atividades de endomarketing, visando sempre as melhores práticas de comunicação,

buscando um vínculo ainda maior entre empresa e empregado e, por consequência, o sucesso e êxito da empresa.

REFERÊNCIAS

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

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. 2. ed. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade de dentro para fora**. Porto Alegre: Qualitymark, 1994.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

JORNAL DO POVO- Revista Especial – JPTL. Radiografia florestal: um registro do desenvolvimento do eucalipto em Mato Grosso do Sul. 7ed., Três Lagoas/MS. Jornal do Povo. 2012.

KOTLER, Philip ; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

MOODY'S INVESTOR SERVICE. **Sistema de Ratings da Moody's**. Disponível em <https://www.moody.com/sites/products/ProductAttachments/sistemaderatingmoody.pdf>. Acesso em 14 jun. 2014.

RESUMO DO PLANO DE MANEJO. **VCP MS. Três Lagoas/MS**, março de 2009.

RESUMO DO PLANO DE MANEJO. **Unidade florestal MS – Três Lagoas MS**. 7. ed., Três Lagoas/MS. Maio de 2014.