

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
MBA EM GESTÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO E RELAÇÕES  
INTERORGANIZACIONAIS**

Formatado

**A IMPORTÂNCIA DA MARCA NAS REDES DE COOPERAÇÃO  
O CASO DA REDE CHEFCARNES**

**Eduardo Prolo Seghesio  
Orientador: Prof. Dr. Claudio Damacena**

São Leopoldo  
2006

## **AGRADECIMENTOS**

*Elaborar um trabalho como este é de certa forma um processo solitário de criação. A responsabilidade pelas escolhas das referências e palavras é exclusiva do autor, mas por outro lado, muitas pessoas foram imprescindíveis para a construção do conhecimento em seu sentido mais amplo, servindo de modelo e inspiração.*

*Primeiramente gostaria de agradecer ao Dr. Jorge Renato Verschoore, um aficionado pelo assunto Redes de Cooperação, que foi o responsável pela minha inserção neste campo de estudo. Também vão aqui meus sinceros agradecimentos a todos os meus colegas de MBA de Redes de Cooperação e Relações Interorganizacionais, pelas suas contribuições em aula e fora dela e de uma forma especial à colega Simone Scherer, consultora de Redes de Cooperação, que muito me auxiliou na estruturação deste trabalho, pessoa que conta com meu apreço e carinho.*

*Agradeço também aos diversos professores que permitiram a expansão das fronteiras do meu conhecimento. Agradeço ao meu orientador, Dr. Cláudio Damacena, pelo seu interesse, disposição e apoio em todos os momentos deste trabalho. Agradeço ainda ao Dr. Alsones Balestrin, pelo seu apoio e incentivo na continuidade deste estudo, fato que me levou ao ingresso no mestrado acadêmico em Administração de Empresas nesta Universidade.*

*Não poderia deixar de agradecer a algumas pessoas que tiveram fundamental importância em diversos momentos durante o aprendizado e construção deste estudo, como o colega Leônidas Vieira pelas caronas de idas e vindas entre Porto Alegre e São Leopoldo. Ao suporte dado pela estagiária Danielle Keller do Programa Redes de Cooperação da Unisinos, na busca de dados e informações relevantes ao objeto desta pesquisa.*

*Por último, mas não menos importante, agradeço a minha amada esposa, Ana Lúcia Roth pela sua paciência, compreensão, incentivo e imenso amor dedicado a minha pessoa em todos os momentos.*

*A todos vocês o meu muito obrigado!*

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	4
1 REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL .....	8
1.1 CONCEITO DE REDES .....	8
1.2 O DESENVOLVIMENTO DAS REDES EMPRESARIAIS .....	9
1.2.1 O Sucesso das Redes Empresariais .....	9
1.2.2 O Ambiente .....	10
2 MARKETING APLICADO AS REDES DE EMPRESAS .....	13
2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO .....	14
2.2 MARCA .....	15
2.2.1 Benefícios das Marcas .....	15
2.2.2 Estratégias Básicas da Marca .....	17
2.2.3 Lições de Construção de Marca .....	20
2.2.4 Tarefas de Construção de Marca .....	21
2.2.5 Construindo a Marca além da Propaganda .....	24
3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....	28
3.1 COLETA DE DADOS .....	28
3.2 CONSTRUCTOS TEÓRICOS .....	29
4 RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO DA REDE CHEFCARNES .....	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	42

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial, Cor da fonte: Automática

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial

Código de campo alterado

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial, Cor da fonte: Automática

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial, Cor da fonte: Automática

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial, Cor da fonte: Automática

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial, Cor da fonte: Automática

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial, Cor da fonte: Automática

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial, Cor da fonte: Automática

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial, Cor da fonte: Automática

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial, Cor da fonte: Automática

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial, Cor da fonte: Automática

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial, Cor da fonte: Automática

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial, Cor da fonte: Automática

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial, Cor da fonte: Automática

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial, Cor da fonte: Automática

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial, Cor da fonte: Automática

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial, Cor da fonte: Automática

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial, Cor da fonte: Automática

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial, Cor da fonte: Automática

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial, Cor da fonte: Automática

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial, Cor da fonte: Automática

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial

## INTRODUÇÃO

São perceptíveis, a todos aqueles que acompanham atentamente as mais diversas literaturas acadêmicas, as constatações de inúmeras mudanças ocorridas no globo terrestre especialmente no último quarto de século. São significativas alterações nos mais diversos setores da sociedade, tais como: alterações de ordem cultural, política, econômica, social, tecnológica, ecológica, etc., que afetam direta ou indiretamente a vida de praticamente todos os seres que habitam este planeta.

Nos últimos anos, talvez mais intensamente nas últimas duas décadas e meia, o mundo se tornou aparentemente menor, ou seja, as distâncias entre os agentes econômicos foram sensivelmente encurtadas. Esta relativamente mais fácil o acesso entre as pessoas onde quer que estas estejam, bem como, o acesso aos produtos e serviços que estas necessitam e/ou desejam.

Um dos fatores que contribuiu para este processo de aproximação entre os agentes foi o desenvolvimento constante de inovações nas tecnologias de comunicação e informação, as quais têm facilitado consideravelmente o acesso em tempo real entre as pessoas, e entre essas e os produtos, os serviços, e as informações que buscam, ou até mesmo as informações que não buscam e são expostas as mesmas, não importando a que distância essas pessoas se encontram de suas necessidades.

Outro fator que pode ser considerado como influenciador dessa aproximação entre as partes foi a chamada abertura comercial de diversos países, que começaram a melhorar as suas relações comerciais internacionais, fazendo com que novos *players* (empresas, firmas, instituições, clientes, etc.) ingressassem no

mercado internacional, gerando assim uma ampliação no espectro de opções de novos produtos, serviços e marcas ofertadas para os clientes e consumidores do mundo inteiro.

Assim sendo, de acordo com Sampaio (2002), pode-se perceber que:

- a) o mercado está sofrendo um processo de comoditização constante de produtos e serviços, fazendo com que estes fiquem cada vez mais parecidos entre si;
- b) pelo fácil acesso as informações, os clientes e consumidores estão cada vez mais críticos e exigentes, tanto no que tange ao quesito qualidade quanto ao que tange o quesito do preço que estão dispostos a pagar pelos produtos e serviços;
- c) e por conseqüência a concorrência está cada vez mais acirrada, exigindo cada vez mais e melhores competências das empresas que desejam prosperar no mercado.

Segundo Verschoore (2005),

[...] a expansão global dos mercados, a extrema rapidez dos avanços tecnológicos, a maior facilidade das trocas informacionais e o fim das vantagens competitivas estáveis, dentre outros fatores, determinam a superação do modo de competição tradicional [...].

O conjunto de idéias expostas remete a algumas importantes reflexões: se a concorrência está cada vez mais acirrada, exigindo cada vez mais das empresas, como conquistar essas competências? E as micro, pequenas e médias empresas, as quais usualmente apresentam limitações de recursos, bem como limitações de escalas produtivas, como conseguirão permanecer no mercado, competindo com as mega corporações mundiais? Quais as alternativas viáveis para esses desafios competitivos?

Muitos autores acreditam que a resposta para este paradigma competitivo pode estar em novas formas organizacionais, as quais dão ênfase ao processo de busca conjunta de soluções.

A nova competição caracteriza-se por empreendimentos de negócios que buscam estratégias conjuntas de aprimoramento contínuo de produtos e processos (BEST apud BALESTRIN, 2004).

A predisposição para a cooperação tornou-se uma obrigatoriedade, segundo Verschoore (2005), e a sua concretização transformou-se em uma vantagem competitiva. Grupos de empresas nas quais seus participantes trabalham almejando simultaneamente o melhor para si e o melhor para o grupo têm conquistado fatias de mercado crescentes e sustentáveis, demonstrando que a cooperação constitui-se, portanto, em uma das alternativas viáveis nesse novo paradigma competitivo.

Assim sendo, as *joint ventures*, os consórcios, as alianças estratégicas e as redes de cooperação interorganizacionais são modelos organizacionais que apresentam características que atendem as novas exigências competitivas impostas pelo mercado.

### **Objetivo**

Com o aumento do número de associações interfirmas, ou mais especificamente, de Redes de Cooperação formadas nos últimos cinco anos no estado do Rio Grande do Sul, novas marcas surgiram no mercado.

Assim inúmeras empresas, ao se associarem em uma Rede de Cooperação, tiveram que passar por um processo de migração de marca, deixando para trás as suas tradicionais marcas, algumas empresas com marcas de mais de meio século de existência, para assumir a nova marca que foi construída conjuntamente pela rede.

Este trabalho tem como objetivo analisar o processo de construção e gestão da marca em redes de cooperação interempresariais horizontais, sempre buscando

identificar a importância e o valor da marca da rede para as empresas participantes das redes de cooperação, bem como as características das marcas de sucesso e as ferramentas necessárias para a construção de marcas de sucesso nesse processo organizacional relativamente novo no Brasil.

Outro aspecto que o presente trabalho almeja levantar é no que se refere à percepção dos clientes e consumidores em relação às transformações geradas nas empresas associadas pela nova marca, ou seja, a marca da rede.

## **1 REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL**

São inúmeras as definições para redes ou modelos de gestão, nos quais ocorra a interação entre duas ou mais empresas. Para orientar melhor a construção e leitura deste estudo, iniciaremos conceituando o que são redes entre empresas.

### **1.1 CONCEITO DE REDES**

Quando se trata do termo rede, existem inúmeras definições e conceitos, que vão desde o relacionamento da palavra ao artefato de linhas tramadas utilizado para a prática da pesca, a relação com o objeto de uso esportivo e descanso das pessoas até a internet, que se remete a palavra em inglês *net*, cuja tradução é rede, que é considerada a mais importante inovação tecnológica do final do século passado, cujo papel é significativo na facilitação do acesso à informação e da comunicação entre os diversos agentes sociais e econômicos por mais distante que estes estejam.

Já o Dicionário Enciclopédico das Ciências da Informação e da Comunicação propõe uma definição muito geral de rede: "Conjunto de ligações ou de relações entre elementos de uma organização, seja ela social, lingüística, tecnológica ou neurológica." (DICIONÁRIO ENCICLOÉDICO DAS CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO apud MARCON E MONEIT, 2001).

Para Gummesson (2005), "rede é um grupo de relacionamentos que pode se transformar em modelos extremamente complexos".

Segundo Marcon e Moinet (2001), "a estratégia-rede consiste em criar ou, na maioria das vezes, em ativar e orientar as ligações tecidas entre os atores no âmbito de um projeto mais ou menos definido".

A cooperação entre as empresas na forma de redes desponta como, segundo Verschoore (2005), uma quebra paradigmática na forma de condução dos negócios.



Um conceito um pouco mais específico de Rede é proposto por Verschoore (2004), sendo rede interorganizacional definida como:

[...] a organização composta por um grupo de empresas com objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência, de escopo múltiplo de atuação, na qual cada membro mantém sua individualidade legal, participa diretamente das decisões e divide simetricamente com os demais os benefícios e os ganhos alcançados pelos esforços coletivos.

Para efeitos deste estudo, será utilizado o conceito de Redes de Cooperação, proposto por Verschoore (2005).

## **1.2 O DESENVOLVIMENTO DAS REDES EMPRESARIAIS**

### **1.2.1 O Sucesso das Redes Empresariais**

O simples fato de uma empresa estar atuando em grupo, mesmo que mantendo sua individualidade legal, por si só não garante o seu sucesso competitivo. Assim como uma rede provavelmente não será bem sucedida apenas pelo fato de conter um grande número de empresas formalmente relacionadas. Castells (1999) diz que:

O desempenho de uma determinada rede dependerá de dois de seus atributos fundamentais: conectividade, ou seja, a capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes; coerência, isto é, a medida em que há interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus componentes.

O autor acrescenta ainda as características necessárias às organizações de sucesso:

Organizações bem sucedidas são aquelas capazes de gerar conhecimentos e processar informações com eficiência; adaptar-se à geometria variável da economia global; ser flexível o suficiente para transformar seus meios tão rapidamente quanto mudam os objetivos sob o impacto da rápida transformação cultural, tecnológica e institucional; e inovar, já que a inovação torna-se a principal arma competitiva (CASTELLS, 1999).

### **1.2.2 O Ambiente**

Na visão de Castells (1999), as “formas de organização econômica não se desenvolvem em vácuo social: estão enraizadas em culturas e instituições. Cada sociedade tende a gerar os próprios sistemas organizacionais”.

No Estado do Rio Grande do Sul, através do Programa Redes de Cooperação, o Governo do Estado, por intermédio da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul – SEDAI, desde o ano de 2000 busca promover o desenvolvimento da cultura associativa entre micro e pequenas empresas.

Segundo a SEDAI, o Programa Redes de Cooperação foi concebido para empreendedores da indústria, comércio e serviços, garantindo melhores condições de concorrência frente às atuais exigências competitivas dos mercados.

A idéia central do programa é reunir empresas com interesses comuns em Redes de Cooperação, constituindo uma entidade juridicamente estabelecida, sem quotas de capital, que mantém a independência legal e a individualidade de cada empreendimento participante.

A formação de uma Rede permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades que isoladamente não seriam possíveis. As empresas integradas conseguem reduzir e dividir custos e riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e acessar novas tecnologias.

O programa obteve melhores resultados porque as redes constituídas por intermédio dele proporcionaram reais benefícios às empresas integradas. Entre eles pode-se destacar:

- a) os ganhos de credibilidade no mercado, garantindo maior legitimidade nas ações empresariais e redimensionando a importância da empresa em seu ambiente comercial;

- b) as novas possibilidades de relacionamentos empresariais com Universidades, agências estatais e instituições tecnológicas que pequenas empresas não conseguiam estabelecer;
- c) a valorização de marcas, lançamento de produtos diferenciados e marketing compartilhado;
- d) a redução de custos de produção e riscos de investimento, através de compras em conjunto de: mercadorias, materiais de expediente, máquinas e equipamentos, bem como o acesso aos fornecedores de marcas líderes de mercado;
- e) a normatização de procedimentos e certificações;
- f) o aumento da produtividade e redução da ociosidade;
- g) a contratação de novos empregados e manutenção de postos de trabalho;
- h) a capacitação gerencial e qualificação profissional;
- i) a contratação de assessorias e consultorias em diversas áreas, proporcionando o conhecimento de novos conceitos, métodos e estilos de gestão;
- j) a abertura e consolidação de mercados com estruturas de comercialização nacionais e internacionais;
- k) a organização dos negócios a partir de planejamento estratégico e da gestão conjunta;
- l) a ampliação da escala produtiva e atendimento de grandes pedidos através da produção em conjunto;

- m) a troca de informações e experiências;
- n) o aumento da motivação e confiança no negócio;
- o) a facilitação do acesso ao crédito, através de ações de investimentos conjuntos e do reconhecimento da estrutura de rede pelo agente financeiro.

Considerando os inúmeros benefícios alcançados pelas empresas integrantes de redes e o objetivo ao qual este estudo se propõe, o próximo capítulo relatará de forma mais aprofundada as questões relativas aos benefícios adquiridos através do desenvolvimento e gestão da marca nas redes de Cooperação. (GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2003)

## **2 MARKETING APLICADO ÀS REDES DE EMPRESAS**

Uma considerável gama de benefícios alcançados pelas micro e pequenas empresas participantes do Programa Redes de Cooperação da SEDAI-RS estão intrinsecamente relacionados com as melhorias nas ações de marketing das empresas, por intermédio da Rede.

As equipes de trabalho nas mais diversas redes, dos mais diversos segmentos de atuação, são formadas pelos próprios empresários e especialistas que atuam no desenvolvimento de ações que viabilizem o reconhecimento da rede e de suas empresas pelo mercado em que estão inseridas. Essas equipes recebem o nome de “Equipe de Marketing”.

No entanto, o conceito de marketing recebe várias definições e atribuições, dependendo do ambiente em que as organizações estão inseridas. Para uniformizar o entendimento deste conceito e orientar o estudo de caso aplicado na Rede Chefcarnes, este capítulo fará uma breve abordagem sobre esses conceitos.

Muitas pessoas falam demasiadamente sobre este termo da administração originário da língua inglesa, o qual ainda não encontrou uma tradução na língua portuguesa que atenda perfeitamente a sua amplitude, resultando na distorção ou na falta de conhecimento sobre o seu correto significado.

Um dos primeiros autores a sugerir o conceito de marketing foi Peter Druker, em 1954. Para Druker marketing “[...] é o negócio inteiro visto do ponto de vista de seu resultado, isto é, do ponto de vista do consumidor”. (DRUKER apud GUMMESSON, 2005).

Kotler (1994) assume um conceito mais amplo sobre marketing e adota que:

O conceito de marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e oferecer as satisfações desejadas de forma mais eficaz e eficiente do que os concorrentes.

Para Levitt apud Kotler (1994), “marketing envolve a idéia de satisfazer às necessidades do cliente através do produto e de um conjunto de valores associados com a criação, entrega e, finalmente, seu consumo”.

Segundo Kotler (1994), o conceito de marketing parte de uma perspectiva de fora para dentro.

Atualmente a *American Marketing Association* adota o seguinte conceito para o termo marketing:

Uma função organizacional e uma série de processos para criar, comunicar e entregar valor aos consumidores e para gerenciar o relacionamento dos mesmos de forma que beneficie a organização e seus *stakeholders*.

## **2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO**

Um outro conceito que é necessário ser exposto neste trabalho é o do chamado Marketing de Relacionamento, uma vez que, as Redes de Cooperação, na sua essência exigem de seus participantes uma quantidade considerável de momentos de interação.

Gummesson (2005) define Marketing de Relacionamento como sendo o marketing baseado em interações dentro da rede de relacionamentos. Assim sendo, a colaboração se torna uma estratégia-chave em marketing.

Ao consolidarem os relacionamentos, estes se tornam parte da estrutura de capital de suas organizações. Além de reduzirem os custos de transação. O autor enfatiza que os relacionamentos estão no íntimo do comportamento humano, e na prática, relacionamentos, redes e interações têm sido o centro dos negócios há muito tempo.

Observa-se nos últimos tempos a modificação do marketing de relacionamento, através da utilização da tecnologia da informação, que disponibilizou diversas ferramentas como a internet, o e-mail e a telefonia celular. Essas ferramentas formam uma nova rede dentro da qual a sociedade interage.

O foco na colaboração é a contribuição mais importante do Marketing de Relacionamento, e tem impacto sobre a administração do marketing e a economia, e essa colaboração em uma economia de mercado precisam ser tratadas com a mesma atenção e o mesmo respeito que a competição. (GUMMESON, 2005)

## **2.2 MARCA**

A SEDAI-RS apresenta como um dos benefícios das empresas em rede, o desenvolvimento e valorização da marca. Para aprofundar este conceito, serão apresentadas algumas definições sobre o tema que irão contribuir para a validação da importância da marca no estudo de caso aplicado.

Segundo Knapp (2002), a marca genuína, é a soma internalizada de todas as impressões recebidas por clientes e consumidores, que resultam numa posição distintiva na sua visão mental, baseadas na percepção de benefícios emocionais e funcionais.

Segundo a Associação Americana de Marketing (AMA), a marca é um nome, termo, desenho, símbolo, ou qualquer outro aspecto que identifica um vendedor de bens ou serviços como distinto dos outros vendedores. Uma marca pode identificar um item, uma família de itens, ou todos os itens de um vendedor.

Para Sampaio (2002), a marca é a síntese da experiência de valor vivida pelos consumidores em relação a cada um dos inúmeros produtos, serviços, empresas, instituições, ou mesmo, pessoas com as quais eles se relacionam.

### **2.2.1 Benefícios das Marcas**

Após uma breve exposição de conceitos para um melhor e mais amplo entendimento sobre o que é marca, cabe evidenciar para o que serve, ou melhor, quais os benefícios de trabalhar para a construção de uma marca na organização.

Para Sampaio (2002), o valor da marca pode ser definido como a força com que determinada marca pode ser convertida em valor para o produto ou serviço em si e para a empresa que a possui.

O autor acredita ainda que, a seqüência de construção do valor da marca pode ser definida pela ordem de objetivos a serem gradativamente perseguidos:

- a) gerar conhecimento mais amplo e mais preciso sobre a marca por parte dos atuais e potenciais consumidores e clientes;
- b) gerar diferencial sobre as marcas concorrentes (direta e indiretamente), para motivar a transformação de potenciais em atuais consumidores e clientes, bem como aumentar a fidelidade dos atuais;
- c) gerar confiança sólida na marca;
- d) e gerar crença, fé e orgulho na marca, garantindo a expansão e manutenção da base de clientes e defensores da marca, os quais podem advogar a favor da marca junto a outras pessoas ou organizações.

Sampaio acrescenta que os benefícios diretos que marcas fortes e sólidas trazem para produtos, serviços e empresas, são os seguintes:

- a) a maior lealdade de consumidores, clientes e advogados;
- b) a menor vulnerabilidade a ações competitivas de marketing da concorrência;
- c) a menor vulnerabilidade a variações de mercado e da economia;
- d) os preços superiores de venda e maiores margens;
- e) a menor reação ao aumento de preços e maior reação a promoções e ofertas;
- f) o maior suporte e cooperação do *trade* (para as indústrias), dos fornecedores (para o comércio) e da *network* na qual a empresa está inserida;



- g) o aumento constante da efetividade e retorno dos investimentos em marketing;
- h) o maior potencial de licenciamento (ativo e receptivo);
- i) a colaboração dos próprios consumidores no aprimoramento de produtos e serviços;
- j) mais tempo para reposicionar produtos e serviços na fase final de seu ciclo de vida;
- k) maior possibilidade de realizar os procedimentos de sigma curve com sucesso;
- l) e maiores perspectivas de extensão de marca.

### **2.2.2 Estratégias Básicas da Marca**

Outro tema que se torna de fundamental importância para um melhor entendimento do comportamento das empresas em rede no que se refere à gestão, e principalmente a migração de marca, são as possíveis estratégias de marca.

Existem inúmeras categorias e nomenclaturas de classificação de estratégias de marca na literatura de marketing. Segundo Aaker (2000), o espectro de relacionamento de marcas ajuda a posicionar as diversas opções para o contexto de mercado apropriado e reconhece ainda que, essas opções definem uma continuidade que envolve quatro estratégias básicas: a casa de marcas, as marcas endossadas, as submarcas sob uma marca-mestra e a casa com marcas.

Já Laforet e Sanders`s apud Rao, Agarwal & Dahlhoff (2004) adotam uma classificação mais simples para as estratégias de marca, apresentada da seguinte forma: marca de corporação, marca mista e Casa de Marcas.

A marca de corporação caracteriza-se pela predominância do nome da corporação na marca do produto ou serviço. Essa classificação seria o equivalente a definição de Aaker (2000) de casa com marca, segundo o qual essa estratégia “fortalece a clareza, a sinergia e a alavancagem”.

“Uma única marca comunicada por todos os seus produtos e ao longo do tempo é muito mais fácil de ser compreendida e lembrada do que uma dezena de marcas individuais, cada uma com suas próprias associações” (AAKER, 2000).

Já a marca mista é a utilização do nome do serviço ou produto somado ou associado ao nome da corporação. Essa estratégia é bastante similar com o que Aaker (2000) chama de marcas endossadas, e também com as submarcas sob uma marca-mestra.

De acordo com a classificação proposta por Aaker (2000), as marcas endossadas apesar de independentes, contam com a ajuda do endosso para “garantir-lhe credibilidade e conquistar a fidelidade do comprador/usuário”. Neste caso, normalmente, a marca do endossante desempenha um papel menor, sendo apenas um impulsionador. Já a submarca, pode desempenhar um papel de impulsionadora ao adicionar associações relevantes para o cliente.

O vínculo entre as submarcas e sua marca-mestra é mais estreito do que o vínculo entre as marcas endossadas e seus endossantes. Por causa dessa proximidade, uma submarca tem potencial considerável para afetar as associações da marca-mestra que, conseqüentemente, pode ser um risco e uma oportunidade.

No intitulado *Brand equity in cooperative business relationships: exploring the development of a conceptual model*, os autores apresentam dois constructos chaves nesta matéria da associação de marcas: confiança e reputação. Não cabe aprofundar o estudo nas conclusões dos autores no referido artigo, mas vale ressaltar que ambos constructos tem relação direta com o tempo, bem como, com a interação entre os agentes envolvidos.

Outro ponto relevante das conclusões está no fato de que quanto maior o número de alianças, menor é o efeito marginal. E de que o resultado dessas interações pode ser negativo para a marca caso a empresa não consiga entregar confiança, reputação ou associações positivas.

Nas casas de marcas a estratégia da empresa é não utilizar o nome da corporação. As marcas são independentes, não apresentando relações umas com as outras. De acordo com Aaker (2000), cada marca independente sustenta-se sozinha. Conseqüentemente ocorre a perda de economias de escala e sinergias.

Os principais benefícios do uso desta estratégia de marca, segundo Aaker (2000), são:

- a) atingir mercados de nicho com propostas de benefícios funcionais;
- b) evitar uma associação de marca que seria incompatível com uma oferta;
- c) sinalizar vantagens revolucionárias, com novas ofertas;
- d) criar e ser o dono de um nome que encerre uma idéia associada a uma classe de produto (ou serviço);
- e) e evitar ou minimizar o conflito de canais.

Tabela 1  
Exemplos de marcas por estratégia

<b>Marca de Corporação</b>	<b>Marca Mista</b>	<b>Casa de Marcas</b>
BMW Nike	Gillette Sensor	Tide, Pampers, Crest, Ariel (Procter &Gamble)
Agafarma FastClean	Chefcarnes Cia do Churrasco Nagibe Rede Construir	Fármaco Ativo, Rosa Moschetta, Proderma (Ação Magistral).

### **2.2.3 Lições de Construção de Marca**

Alguns autores apresentam lições de construção de marca, cabe aqui citar algumas delas visando embasar teoricamente os critérios utilizados no estudo de caso aplicado.

Após um detalhado estudo tendo como base a história da construção de duas grandes marcas de sucesso, Aaker (2000) fornece nove tópicos, os quais ele chama de lições de construção de marca, conforme segue:

Lição 1. Construção de marca não é apenas publicidade. A publicidade desempenha um papel importante. Entretanto, iniciativas de construção de marca envolvem muitos outros elementos, como: patrocínios, endossos, produtos de submarcas, lojas carro-chefe e eventos locais.

Lição 2. Construção de marca envolve inovação. Quando os programas revolucionários de construção de marca foram criados, eles representavam novas orientações não apenas para a empresa, mas também para o ramo. Essas revoluções não ocorrem de uma hora para outra. Elas necessitam de uma capacidade organizacional de reconhecer, avaliar e assimilar novas idéias.

Lição 3. Excelência na execução gera boas compensações. Diversos estudos têm demonstrado que a qualidade da publicidade é quatro ou cinco vezes mais importante do que a quantidade gasta.

Lição 4. Produtos são uma peça-chave para a marca. É preciso que exista substância por trás da marca.

Lição 5. A marca é mais do que seus produtos. Uma marca forte tem personalidade, associações organizacionais, emoção e auto-expressão.

Lição 6. Conheça a identidade de marca. Uma identidade de marca clara deve guiar o desenvolvimento e a execução de programas ao longo do tempo.

Lição 7. A equipe da marca deve dirigi-la. As equipes devem orientar a estratégia e estar profundamente envolvidas no desenvolvimento de programas inovadores de construção de marca. A liderança da marca não deve ser delegada a parceiros externos.

Lição 8. Estabeleça conexões emocionais com o consumidor. Marcas de sucesso encontram maneiras de ligar-se ao consumidor que vão além do lançamento de benefícios funcionais. Estabelecem contato com os consumidores ao atingi-los em suas emoções.

Lição 9. Use submarcas para contar uma história e gerenciar as percepções.

#### **2.2.4 Tarefas de Construção de Marca**

Ainda na mesma linha de pensamento, Aaker (2000) acredita que a implementação de uma estratégia de marca normalmente focaliza três tarefas, as quais são orientadas pela identidade e pela posição as marca, conforme segue:

- a) a criação (ou o aumento) de visibilidade;
- b) o estabelecimento de associações de marca;
- c) e o desenvolvimento de relacionamentos profundos com os clientes (2000, p.76).

O autor acredita ainda que a força da visibilidade seja freqüentemente subestimada. Algumas grandes marcas desenvolveram posições dominantes no mercado, em grande parte, com base na própria presença. Tal visibilidade não apenas estimula uma consideração a cada compra, mas também afeta as percepções.

A visibilidade possui diversos componentes presentes no processo de compra do cliente e na estrutura da atitude da marca, incluindo reconhecimento (“Você já ouviu falar desta marca?”), recordação espontânea (“Que marcas você conhece?”) e status (“Qual é a marca que vem à sua cabeça?”).

A importância relativa de cada componente dependerá do contexto competitivo. Para uma marca pequena ou emergente num mercado grande, o reconhecimento pode ser o objetivo primordial. Na maioria dos casos, uma conscientização em todas as três áreas deve ser parte dos objetivos diretos e da medição final dos resultados.

A criação de associações é impulsionada pela identidade da marca. O objetivo não é somente criar associações fortes, mas também uma marca diferenciada. Uma conclusão que emerge do *Young & Rubicam Brand Asset Valuator*, baseada em um inventário de mais de treze mil marcas em, aproximadamente, trinta países, é que a diferenciação é o segredo de uma marca forte, mais ainda do que atributos como a estima, relevância e conhecimento.

De acordo com o modelo Y&R, as marcas emergentes promovem primeiro a diferenciação, nos remetendo a um dos primeiros indicadores de que uma marca está desaparecendo, normalmente, é a perda da diferenciação. A lealdade da marca precisa ser baseada em características únicas. É difícil desenvolver muita simpatia por uma marca cujas características são iguais às várias outras.

As marcas realmente fortes já estão à frente no alcance da visibilidade e da diferenciação para desenvolver relacionamentos profundos com um grupo de clientes, isto é, a marca torna-se uma parte significativa da vida do cliente e do conceito que ele tem de si mesmo. Quando ocorre um relacionamento profundo, os benefícios funcionais, emocionais e/ou de auto-expressão terão uma intensidade relativamente alta. O cliente será leal e provavelmente falará com outras pessoas sobre a marca, discutindo os méritos e defendendo as falhas.

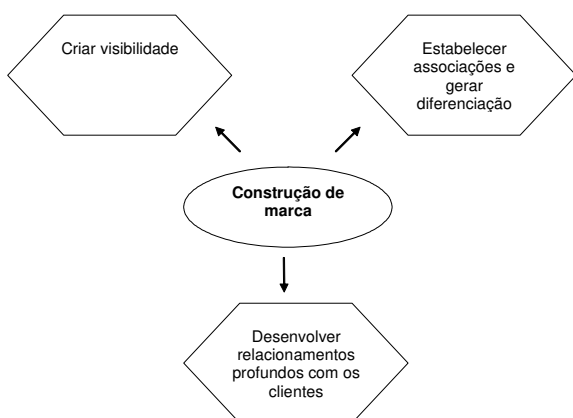
O desenvolvimento de um relacionamento profundo com um segmento de clientes normalmente é muito mais importante do que simples números podem

sugerir. Os clientes leais e comprometidos não apenas influenciam outras pessoas, como também fornecem uma base estável de vendas.

Para uma marca desenvolver um relacionamento profundo com o cliente se faz necessário uma rica e criteriosa compreensão do mesmo. É preciso encontrar os pontos de ressonância do cliente, aquela parte de sua vida que representa envolvimento e comprometimento significativos e expressa quem eles são – seu conceito sobre si mesmo. Para Aaker (2000), a essência da maioria das pessoas pode ser refletida em três dimensões:

- a) os valores e crenças: O conjunto de valores e crenças do cliente representa a essência dessa pessoa, o que ela representa;
- b) as atividades e interesses: Uma segunda dimensão da personalidade de um cliente inclui atividades e interesses como jogar tênis, assistir a jogos de futebol, viajar, manter a casa, a família, investir, praticar exercícios, comutar e jantar fora. Uma marca pode conectar-se se tornando parte integral de uma dessas atividades ou interesses e oferecendo benefícios funcionais excepcionais;
- c) e os bens: Os bens são amplamente definidos aqui e incluem pessoas, locais, idéias ou grupos, assim como bens materiais. Tudo isso pode expressar, confirmar ou assegurar um sentido de identidade – o que, em resumo, um cliente tem e que chama de “eu” em vez de “meu”. O desafio aqui é a marca conectar-se a esse bem. Em alguns casos a marca é esse bem e fornece intensos benefícios emocionais e auto-expressivos.

Figura 1  
Tarefas para Construção da marca



Fonte: Aaker (2000, p. 276).

### 2.2.5 Construindo a Marca além da Propaganda

Como o estudo de caso que será analisado no decorrer deste trabalho é de uma rede de cooperação de micro e pequenas empresas com recursos limitados, cabe levantar elementos teóricos para a construção de uma marca além da propaganda.

Em seu livro “Como construir marcas líderes”, Aaker (2000) propõe dez diretrizes para auxiliar aqueles que desejam ir além da propaganda de mídia para construir marcas, conforme listado abaixo:

- a) esclarecer a identidade, a proposta de valor e a posição de sua marca. A identidade da marca, com as associações a que aspira, é à base de qualquer programa eficaz de desenvolvimento de marca, principalmente quando abordagens múltiplas estão sendo usadas. Uma identidade de marca clara, com profundidade e textura, orientará aqueles que projetam e implementam os programas de comunicação para que não enviem



inadvertidamente mensagens conflitantes ou confusas aos clientes. Infelizmente, muitas organizações não possuem uma visão única, compartilhada, da identidade de sua marca;

- como apoio à identidade das marcas está a proposta de valor e a posição da marca. A proposta de valor indica os benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão que devem ser criados ou transmitidos; são os objetivos fundamentais que levarão a um relacionamento com o cliente. A posição da marca prioriza o movimento necessário para mudar a imagem a fim de combinar a identidade da marca, que serve como guia. A posição da marca é, então, mais enfocada;

- b) encontrar os pontos de ressonância. Um programa de desenvolvimento de marca deve procurar compreender os clientes a fundo e descobrir seus pontos de ressonância, os elementos centrais de suas vidas e os conceitos pessoais;
- c) encontrar a idéia impulsionadora. Encontrar a idéia impulsionadora, um conceito que promova a marca por meio da ressonância com os clientes e da quebra de congestionamentos competitivos. Essa idéia impulsionadora deve tornar-se o centro ou o conceito central ao redor do qual um conjunto de programas coordenados de construção de marca possa ser desenvolvido;
- d) envolver o cliente. Os relacionamentos são fortalecidos quando os participantes ficam mais ativamente comprometidos e envolvidos. As marcas fortes, portanto, tocam o consumidor fornecendo uma forma de *test drive* ou de experiência;
- e) cercar o cliente. Cerque o cliente com um conjunto de programas de reforço de desenvolvimento de marca. Há uma tentação natural de gerenciar cada abordagem de crescimento de marca separadamente, mas a pesquisa numa variedade de contextos mostrou que meios múltiplos são sinérgicos em vez de aditivos. Uma razão é que qualquer

um dos veículos se desgastará com o tempo; outra é que cada um chega ao cliente a partir de uma perspectiva diferente e serve para preencher lacunas;

- f) alvo. O desenvolvimento de marca precisa mirar o cliente ou segmento a fim de ter ressonância. O cliente-alvo deve ser alcançado o mais intimamente possível;
- g) sair do congestionamento. Existe um congestionamento não somente no contexto de propaganda como também virtualmente, em todas as abordagens alternativas de desenvolvimento de marca. Uma marca precisa surpreender e talvez até chocar o consumidor de forma positiva, seja implementando programas familiares de maneira inovadora, seja criando novos programas. Promoções diferentes podem ser uma ferramenta eficaz para sair do congestionamento;
- h) ligar a construção da marca a marca. Para construir marcas fortes, a execução precisa ser brilhante em todos os aspectos. Mas o brilhantismo precisa ser ligado à marca de maneira clara, e não a uma força separada que a domine;
- i) procurar autenticidade e substância. A autenticidade é uma poderosa associação de marca, e uma maneira de testar os programas de desenvolvimento de marca é observar se eles contribuem para a autenticidade da marca. Os elementos da posição e da identidade devem ser transmitidos de forma que vinculem um sentimento genuíno à marca, tornando-a dona legítima da associação desejada. A autenticidade é bastante impulsionada pela substância por trás do produto ou serviço, assim como pela herança da marca;
- j) e ampliar o programa de construção de marca. Um programa de desenvolvimento de marcas pode ser limitado por quantas pessoas estejam expostas a ele. O desafio é alavancá-lo para que possa ir além

do segmento principal. As relações públicas podem ser formas eficazes de aumentar a exposição.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Buscando uma melhor compreensão da construção e gestão da marca em redes de cooperação, o presente trabalho através da metodologia de estudo de caso, analisou uma rede de cooperação formada no Estado do Rio Grande do Sul.

A rede selecionada para o presente estudo foi a A.G.C. Carnes (Associação Gaúcha de Casas de Carnes) que utiliza como nome fantasia Chefcarnes. A Chefcarnes foi uma das quatro primeiras redes lançadas pelo Programa Redes de Cooperação da Secretaria do Estado do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul.

A seleção da Rede Chefcarnes como objeto de estudo ocorreu devido aos seguintes motivos: 1) é uma rede cooperação horizontal, formada há mais de cinco anos e que já apresenta resultados positivos; 2) é composta por empresas de micro e pequeno porte, evidenciando que suas conquistas podem servir de exemplo para redes de cooperação compostas por empresas de maior porte; e 3) pela facilidade de acesso aos dados e as empresas, bem como pela disponibilidade e boa vontade dos empresários e demais agentes envolvidos em relatar o caso da Rede Chefcarnes.

A Rede Chefcarnes foi formada com um grupo de quatorze empresas do comércio varejista de carnes, inicialmente localizadas na região metropolitana de Porto Alegre. Atualmente conta com dez empresas no seu quadro de associadas, incluindo empresas da região sul do Estado, mais especificamente de Pelotas.

O principal objetivo desta Rede de Cooperação na sua formação, segundo relatos de empresários fundadores, era de ampliar a competitividade das empresas integrantes da rede.

#### **3.1 COLETA DE DADOS**

As evidências empíricas foram coletadas através de entrevistas não estruturadas realizadas com o primeiro Presidente da Rede Chefcarnes, com o atual Presidente da Rede Chefcarnes, com um profissional da agência de comunicação

que atua na Rede Chefcarnes, com um profissional da agência de comunicação que atuou no lançamento da Rede Chefcarnes para o mercado, assim como dois clientes da rede.

Todas as entrevistas foram realizadas pelo próprio pesquisador, e tiveram duração aproximada de noventa minutos, com exceção das realizadas com os clientes, as quais não ultrapassaram a duração de trinta minutos.

Visando aumentar o entendimento do funcionamento da rede e das empresas integrantes, o pesquisador utilizou a técnica de observação através da visita de empresas e agência de comunicação da Rede Chefcarnes.

### **3.2 CONSTRUCTOS TEÓRICOS**

A fim de orientar a análise do estudo de caso aplicado, utilizaremos os conceitos abordados ao longo deste estudo, comparando-os com as ações desenvolvidas pela Rede Chefcarnes.

Serão utilizados os conceitos de migração da marca ou do antigo nome das lojas associadas para a nova marca, a marca da rede, considerando a estratégia de marca adotada pela rede.

De acordo com Aaker (2000), existem três tarefas básicas para a criação de uma marca, abordaremos essas três tarefas na construção e desenvolvimento da marca da Rede Chefcarnes, bem como as nove lições para esse processo de criação.

#### **4 RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO DA REDE CHEFCARNES**

A Rede Chefcarnes, formada há cinco anos na região metropolitana de Porto Alegre e na cidade de Pelotas, Região Sul do estado, conta hoje com 10 empresas associadas, todas devidamente identificadas e com a apresentação de resultados positivos.

Segundo relatos, o momento da formação da rede Chefcarnes pode ser caracterizado pelos seguintes tópicos:

- a) a forte concorrência no setor de carnes, principalmente pelos supermercados e hipermercados que se consolidavam nas grandes cidades do Rio Grande do Sul;
- b) as casas de carnes apresentavam na sua maioria baixo profissionalismo;
- c) os empresários estavam atrás de alternativas urgentes e viáveis para fazer frente à concorrência instalada;
- d) parte do grupo de empresários já se conhecia de viagem realizada a São Paulo para visitação de empresas do mesmo segmento, e assim demonstravam certa interação;
- e) integrantes do Programa Redes de Cooperação da SEDAI-RS tinham contato com a gerência operacional do Sico Carnes, sindicato do setor, facilitando a aproximação entre as partes;
- f) a metodologia do Programa Redes de Cooperação não exigia grandes contrapartidas dos empresários, além da sua efetiva participação nas reuniões de trabalho da rede apoiada;
- g) e a forma de apoio se dava através do acompanhamento de um consultor especialmente treinado e capacitado da universidade

conveniada junto ao Programa Redes de Cooperação, que na ocasião era a FEEVALE, para atuar junto às empresas na formação de redes, visando o fortalecimento das micro e pequenas empresas do Estado do Rio Grande do Sul.

Uma das primeiras dificuldades enfrentadas pelos empresários convidados a participar da Rede de Cooperação foi a desconfiança para com o Programa da SEDAI-RS, devido ao fato de nunca terem recebido qualquer forma de apoio ou incentivo governamental, conforme o relato de um dos associados a rede: “Como pequenos empresários nunca tivemos apoio do Governo. Eles nunca nos procuraram pra nada. E agora? O que será que eles (o governo) querem conosco?”.

Superada essa desconfiança inicial dos empresários frente ao apoio governamental, uma nova barreira se apresenta: a da desconfiança entre os próprios empresários. Em um primeiro momento houve dificuldades por parte dos próprios empresários em perceber que os empresários integrantes da rede não poderiam ser mais tratados como concorrentes, mas sim como parceiros estratégicos.

Essa nova percepção relacional ficou evidenciada no momento em que os empresários começaram a desenvolver em conjunto o planejamento estratégico da rede. O primeiro planejamento da rede foi realizado durante um final de semana nas dependências de um hotel no bairro centro da cidade de Porto Alegre, e contou com a presença de vários empresários, além do apoio técnico do consultor de redes do Programa Redes de Cooperação.

Deste planejamento algumas percepções relevantes foram apresentadas, o que remeteu esse grupo de empresários a identificação de pontos comuns, favorecendo o processo de interação entre eles.

A construção do planejamento considerou a análise de diversos aspectos, conforme apresentado abaixo:

- a) o cenário mercadológico das empresas de casas de carnes:

- o baixo fluxo de clientes nas lojas;
- a dificuldade de comunicação com o cliente;
- pouca variedade de produtos/baixa;
- matéria prima com muita variação no padrão;
- baixa margem de lucro nos produtos;
- concorrentes: Minimercados e Hipermercados;
- clientes muito preocupados em relação à higiene;
- falta de credibilidade e transparência perante o consumidor;
- falta de praticidade, comodidade e variedade de produtos e serviços;
- falta padrão do fornecedor (produtos/entrega);
- e casas de carnes com baixo poder de barganha.

b) pontos fortes:

- pulverização dos pontos de venda;
- atendimento personalizado;
- baixo risco aos fornecedores;
- conhecimento dos produtos;
- e flexibilidade.



c) pontos fracos:

- falta de capacitação profissional das pessoas;
- pouco poder de barganha e conhecimento dos fornecedores;
- comunicação;
- má apresentação interna e externa;
- baixo fluxo de clientes;
- gestão;
- e poucos serviços ao consumidor / desequilíbrio do *mix*.

Além da identificação e análise destes pontos, o grupo definiu a missão da rede: União das Casas de Carnes buscando o fortalecimento das empresas associadas, através do uso de novas tecnologias e *mix* apropriado de produtos e serviços para melhor satisfação dos clientes e consumidores.

E visando cumprir essa missão da rede e aumentar sua competitividade frente aos desafios impostos pelo mercado, os empresários se dividiram conforme suas habilidades e interesses em seis grupos de trabalhos para desenvolver ações conjuntas nas áreas assim denominadas: Negociação/Compras, Comunicação/Marketing, *Mix* de Produtos/Novos Produtos, Remodelação/Higiene, Expansão e Gestão da Rede.

Essas áreas estão direta ou indiretamente relacionadas com a construção e gestão de marca da Rede Chefcarnes, tendo as tarefas realizadas por estas equipes reflexo nos resultados.

Antes de detalhar as ações realizadas por cada equipe de trabalho ao longo da existência da Rede, cabe relatar como foi o início da marca da Rede, ou seja, como foi o surgimento da marca Chefcarnes.

Segundo relatos, após a conclusão do primeiro planejamento da rede, uma das primeiras tarefas realizadas pela equipe de Marketing, liderada pela empresária Sra. Vanice, a qual atualmente não mais atua no segmento de comércio de carnes, foi buscar uma agência de publicidade e propaganda para prestar serviços na área de comunicação da rede. Cabe ressaltar que nenhuma das empresas integrantes da rede vinha contando de forma individual com esse tipo de acompanhamento profissional.

Várias agências foram convidadas para apresentarem uma proposta financeira e de trabalho para a Rede. Após a comparação das diversas propostas foi escolhida em reunião a da agência Nitro como sendo a mais qualificada para suprir os desejos e necessidades dos empresários da rede.

Em seguida os empresários associados com o auxílio dos profissionais da agência contratada definiram a marca a ser utilizado pela rede.

A forma de apresentação dessa nova marca ocorreu através de dois eventos de lançamentos. Um direcionado para os fornecedores e o outro direcionado para o mercado.

O evento de lançamento da Rede Chefcarnes para os fornecedores ocorreu em agosto do ano de 2001 e foi um coquetel no qual a Rede apresentou a sua marca, e explicou detalhadamente como era a organização em redes, quais as responsabilidades dos integrantes da rede para com os fornecedores, bem como os objetivos e projetos futuros enquanto rede.

Segundo o relato do Sr. Mauro Abreu de Camargo, então presidente da Rede: “A partir deste evento os fornecedores começaram a nos ver com outros olhos. Não mais como os coitadinhos, mas sim como empresários organizados. A confiança em nós por parte dos fornecedores começa aumentar”.

O lançamento da Chefcarnes para o mercado ocorreu alguns meses depois, no mês de dezembro de 2001, nas dependências do Palácio Piratini, e contou com a presença de autoridades do Estado do Rio Grande do Sul, com a cobertura da imprensa jornalística local, além de inúmeros convidados. Foi um “lasqueado de carnes” no Galpão Crioulo do Palácio.

Entre o momento do planejamento e o lançamento da Rede Chefcarnes para o mercado, diversas ações consideradas importantes tanto pelos empresários da Rede assim como pelos profissionais de comunicação que atuaram junto a Chefcarnes nesse período, foram realizadas com intuito de fortalecer a nova marca.

Cabe ressaltar que a estratégia de marca definida pela Rede Chefcarnes foi a de marca mista. Assim, as empresas integrantes da rede mantinham seu nome original de forma discreta a fim de não perder o referencial junto aos clientes, mas agregava a nova marca, Chefcarnes, de forma forte.

Um outro ponto crítico na implementação da marca Chefcarnes, segundo os relatos, foi o desenvolvimento de um projeto arquitetônico diferenciado visando dar a Rede Chefcarnes uma identidade única e qualificada junto aos seus clientes e consumidores. Criando um ambiente mais apropriado para o acondicionamento e exposição de produtos alimentares perecíveis.

A rede com o auxílio da agência de comunicação criou também uniformes com design único visando uma maior diferenciação no mercado. Também implementou nas lojas associadas um rigoroso controle de pragas, bem como o uso de modernos produtos e equipamentos de higiene.

Logo após a padronização e identificação das lojas integrantes da Rede Chefcarnes, os resultados quanto ao reconhecimento da rede junto aos seus consumidores foram percebidos, de acordo com o relato realizado por um cliente, que apesar de engraçado foi extremamente gratificante, no qual o cliente começou a elencar os diversos pontos de venda da rede na cidade de Porto Alegre, e citou junto, sem perceber a diferença, um ponto de venda que não fazia parte da rede, mas que possuía uma identidade visual muito semelhante.

A partir desse relato alguns empresários se deram conta de que a percepção dos consumidores se alterou e estes começaram a ver a rede com uma grandeza maior, ou seja, pelo fato de já ter visto tantas lojas padronizadas com as mesmas cores, no momento que o cliente viu um outro estabelecimento comercial com uma fachada parecida já associou com a marca Chefcarnes.

Outra alteração ocorrida nas empresas que, se inseriram na Rede Chefcarnes diz respeito ao Atendimento do cliente. Conforme os relatos dos empresários, no início da rede foi realizado um curso de atendimento e técnicas de vendas para os funcionários das empresas associadas, visando qualificá-los de forma a encantar o cliente e gerar um aumento do volume de vendas. Os empresários informaram que antes de estarem na rede jamais tinham realizado nenhuma ação com este objetivo com os funcionários.

Ainda referente ao contato direto com o cliente, uma ação que acreditam os empresários ser de grande eficácia, foi a degustação de vinhos nas lojas da Rede Chefcarnes. Após uma parceria formalizada pela Chefcarnes com um fornecedor de vinhos da região do Vale dos Vinhedos as lojas aumentaram as vendas de vinhos em média, aproximadamente, 200%. A ação apenas consistia em o fornecedor realizar degustações para os clientes das lojas associadas uma vez por ano.

Os fornecedores na sua maioria aumentaram a sua confiança em relação às empresas participantes da Rede Chefcarnes e se mostraram importantes no apoio da construção dessa marca de diversas formas.

Alguns fornecedores apoiaram e apóiam a Rede com bonificações e verbas que antes da formação da Rede não estavam disponível para as empresas de forma isolada. Também em Rede os empresários perceberam que conseguem melhores preços e ofertas de produtos.

Referente ao relacionamento com fornecedores cabe ressaltar um fato que contribuiu muito para o aumento da visibilidade da marca Chefcarnes no mercado gaúcho, bem como a associação da marca a outros benefícios.

Um fornecedor parceiro conseguiu junto a uma emissora de televisão a participação do então presidente da Rede Chefcarnes em um programa esportivo para a apresentação de uma campanha promocional referente ao dia do trabalhador. No momento da entrada no estúdio é que perceberam que o então técnico da seleção brasileira de futebol, Sr. Luiz Felipe Scolari participaria do programa, e seria uma das últimas participações do técnico nesse tipo de evento antes da participação na Copa do Mundo de 2002.

A presença do ex-técnico da seleção brasileira, aliado ao fato de ser a sua última participação antes da Copa do Mundo de 2002, gerou uma audiência acima da média. Na ocasião, durante a programação, o ex-técnico realizou uma comparação entre o *gimmic* da Chefcarnes, ilustrado em um folder, e o seu assistente técnico.

Outro relato considerado importante pela rede, se refere a uma ação promocional de desenvolvimento do relacionamento com o cliente. No dia das mães do ano de 2002, a Rede Chefcarnes planejou em conjunto com a sua agência de publicidade e propaganda a distribuição de rosas juntamente com um cartão de felicitações a todas as mães que ingressassem nas lojas associadas à Rede Chefcarnes.

Em uma das lojas, o sucesso da ação promocional foi tão grande que as rosas se esgotaram antes do encerramento das atividades funcionais. No entanto, ao ser informada por um funcionário que as rosas haviam acabado e ao receber o pedido de desculpas, a mãe manifestando a sua compreensão, solicitou apenas o cartão de felicitações, saindo da loja visivelmente feliz e emocionada, de acordo com o relato feito pelo próprio funcionário, que acrescentou ainda: “[...] ela saiu com os olhos cheio de lágrimas”.

Cabe ressaltar a importância da troca de informações e experiências entre os associados, como uma forma de gerar novos conhecimentos, acesso a novos produtos e ferramentas de gestão, qualificando esses empresários para concorrer com melhores condições em um mercado cada dia mais competitivo.

Atualmente os empresários continuam a se reunir, mas aparentemente não com a mesma frequência dos primeiros tempos de rede. As ações de marketing continuam, mas por questões conjunturais e financeiras estão em um ritmo mais lento.

Abaixo foram criados dois quadros com o objetivo de inter-relacionar as tarefas de construção de marca e as nove lições de marca citados por Aaker (2000), com as ações desenvolvidas e o comportamento adotado pela Rede Chefcarnes.

Tabela 2

Conceitos e Práticas Utilizadas na Construção da Marca da Rede.

<b>Tarefas de Construção de Marca</b>	<b>Ações da Rede Chefcarnes</b>
Criação (ou o aumento) de visibilidade.	Pelos depoimentos e materiais apresentados fica evidente o aumento de visibilidade das empresas após a criação e uso da marca Chefcarnes.
Estabelecimento de associações de marca.	A diferenciação da loja após o ingresso na Rede Chefcarnes, através da adequação aos padrões arquitetônicos e de qualidade acabam por impor uma percepção distinta por parte dos clientes.
Desenvolvimento de relacionamentos profundos com os clientes.	Os relacionamentos profundos com os clientes já existiam, mas melhoraram significativamente após o ingresso na Rede Chefcarnes, através de maior possibilidade de ações.

Tabela 3

Lições Conceituais e Práticas Adotadas pela Rede

<b>Lições para a Construção da Marca</b>	<b>Ações da Rede Chefcarnes</b>
Construção de marca não é apenas publicidade.	A Chefcarnes já patrocinou acampamentos tradicionalistas na Semana Farroupilha. Assim como, um jantar de despedida do técnico Luiz Felipe Scolari, quando este foi morar em Portugal.
Construção de marca envolve inovação.	A Rede Chefcarnes é um modelo organizacional inovador. É a primeira rede de cooperação no segmento de comércio varejista de casa de carnes do Brasil que se tem conhecimento.
Excelência na execução gera boas	A Chefcarnes obteve condições de

<b>Lições para a Construção da Marca</b>	<b>Ações da Rede Chefcarnes</b>
compensações.	qualificar a sua publicidade, através da contratação de empresa especializada neste ramo de atividade, o que anteriormente não podiam por estarem isoladas.
Produtos são uma peça-chave para a marca.	As lojas integrantes da Rede Chefcarnes, melhoraram suas instalações físicas. As trocas de informações entre os empresários e um melhor relacionamento com fornecedores permitiram oferecer um melhor <i>mix</i> de produtos aos clientes.
A marca é mais do que seus produtos.	As Redes de Cooperação geram associações organizacionais. Necessidade de saber escolher com sabedoria essas associações. Reputação e confiança entre associados das redes, e entre esses e os <i>stakeholders</i> .
Conheça a identidade de marca.	A Rede Chefcarnes não aparenta possuir uma identidade de marca clara ao ponto de guiar a comunicação ao longo prazo.
A equipe da marca deve dirigi-la.	A Chefcarnes sempre trabalhou com equipes de trabalho formadas pelos seus empresários.
Estabeleça conexões emocionais com o consumidor.	O exemplo da distribuição de rosas no dia das mães pela Rede Chefcarnes. Acabou as rosas, e a cliente pediu somente o cartão de felicitação.
Use submarcas para contar uma história e gerenciar as percepções.	A Rede Chefcarnes ainda não apresentou ações nesse sentido.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Apesar da imensa carência de estudos e referências teóricas específicas no tema de construção e gestão de marca em redes de cooperação empresarial, o presente trabalho buscou mostrar como foi o processo de construção de marca da Rede Chefcarnes.

Os resultados deste trabalho demonstraram que a Rede Chefcarnes conseguiu desenvolver inúmeras ações, e muitas delas bastante qualificadas dos pontos de vista teórico e prático, que se não permitiram construir uma marca líder de mercado, ao menos contribuíram para a construção de uma marca conjunta significativamente mais forte do que a soma das marcas individuais.

A construção de uma nova marca, mais forte, só foi possível através da visão empreendedora, bem como do esforço, da atenção, da dedicação e da competência que os empresários e os profissionais envolvidos deram no desenvolvimento e execução desta desafiadora tarefa.

Para finalizar este trabalho, cabe ressaltar que ainda restam muitos questionamentos a serem respondidos no que se refere à construção e gestão de marcas em redes de cooperação empresarial. No entanto, é evidente que a marca, se bem construída, pode trazer inúmeros benefícios para as diversas empresas integrantes das mais diversas redes de cooperação existentes, nos mais variados segmentos e dos mais diversos portes.



O fato de várias pessoas estarem envolvidas no processo de rede pode facilitar o acesso a informações relevantes e por consequência a essência do cliente, sem perder a questão regional e local de cada estabelecimento associado. Sendo que este pode representar o grande desafio das redes de cooperação, ou seja, criar uma visão única, e compartilhar com todos os envolvidos, mesmo com diferentes tempos de vivência na rede.

O fato de, normalmente, o dono da empresa associada à rede estar junto do cliente pode, não somente facilitar, como ainda se tornar uma vantagem competitiva das empresas, que terão a escala de grandes concorrentes com a flexibilidade e personalidade das pequenas empresas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

American Marketing Association. <[www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)>

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. *A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorização e Evidências*. RAC, Edição Especial, 2004.

DURME, Joel Van; BRODIE, Roderick J.; REDMORE, David. *Brand Equity in Cooperative Business Relationships: Exploring the Development of a Conceptual Model*. Vol. 3, 2003.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – SEDAI-RS – Redes de Cooperação Empresarial – Manual do Consultor – 2003. mimeo

GUMMESSON, Evert. *Marketing de Relacionamento Total*. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JOACHIMSTHALER, Erich; AAKER, David A. *Como Construir Marcas Líderes*. São Paulo: Futura, 2000.

JOACHIMSTHALER, Erich; AAKER, David A. *Construindo Marcas sem a Mídia de Massa*. Traduzido por Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KNAPP, Duane E. *BrandMindset: Fixando a Marca*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MARCON, Christian; MOINET, Nicolas. *Estratégia-Rede*. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

MARTINS, Jr. *Grandes Marcas, Grandes Negócios*. São Paulo: Negócio, 1997.

MARTINS, Jr.; BLECHER, Nelson. *Marcas, Marketing e Publicidade*. 2ª. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

PEREIRA, Rita de Cássia de Faria. *Marketing em Redes de Cooperação: Um Estudo de Caso na Redemac*. Redes de Cooperação: Uma Nova Organização de Pequenas e Médias Empresas no Rio Grande do Sul, Porto Alegre: FEE, 2004.

RAO, Vithala R.; AGARWAL, Manoj K.; DAHLHOFF, Denise. *How is Manifest Branding Strategy Related to the Intangible Value of a Corporation? Journal of Marketing*. Vol. 88, Outubro, 2004.

SAMPAIO, Rafael. *Marcas de A Z*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

VERSCHOORE, Jorge Renato S. *Modelo de Gestão de Redes de Cooperação*. Porto Alegre: UFRGS, 2005. Dissertação (Doutorado em Administração), Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.

VERSCHOORE, Jorge Renato S. *Redes de Cooperação: Uma Nova Organização de Pequenas e Médias Empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 2004.

VOSS, Kevin E.; GAMMOIT, Basilar S. *Building Brands Through Brand Alliances: Does a Second Ally Help?* Kluwer Academic Publishers, Neatherlands, 2004.