

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

EDUARDO PROLO SEGHEISIO

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARCA
EM REDES INTERORGANIZACIONAIS**

São Leopoldo
2008

EDUARDO PROLO SEGHEISIO

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARCA
EM REDES INTERORGANIZACIONAIS**

Dissertação apresentada à Universidade
do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS,
como requisito parcial para a obtenção do
título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Alsones Balestrin

Co-Orientador: Prof. Dr. Cláudio Damacena

São Leopoldo

2008

Ficha Catalográfica

S454g Seghesio, Eduardo Prolo
Gestão estratégica de marca em redes interorganizacionais / por
Eduardo Prolo Seghesio. – 2008.
132 f. : il. ; 30cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos
Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2008.
“Orientação: Prof. Dr. Alsones Balestrin, , Co-Orientador:
Prof. Dr. Cláudio Damacena, Ciências Econômicas”

1. Administração – Empresa - Cooperação. 2. Administração –
Empresa – Gestão estratégica. 3. Administração - Empresa -
Varejo. 4. Rede interorganizacional. 5. Marca comercial –
Estratégia. I. Título.

CDU 658.012.65

Catálogo na Publicação:
Bibliotecária Camila Rodrigues Quaresma - CRB 10/1790

EDUARDO PROLO SEGHEISIO

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARCA
EM REDES INTERORGANIZACIONAIS**

Dissertação apresentada à Universidade
do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS,
como requisito parcial para a obtenção do
título de Mestre em Administração.

Aprovado em 24 de março de 2008

BANCA EXAMINADORA

Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa – Unisinos

Dr. José Antonio Valle Antunes Jr. – Unisinos

Dra. Lilia Maria Vargas – UFRGS

Prof. Dr. Alsones Balestrin (Orientador)

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo, ____/____/____

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva

Coordenador Executivo PPG em Administração

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos para todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização desse trabalho.

Ao meu orientador, Dr. Alsones Baletrin, pessoa diretamente responsável pelo meu ingresso no mestrado e pela realização desse trabalho, agradeço pela paciência e dedicação proporcionadas ao longo dessa minha jornada.

Ao meu co-orientador, Dr. Cláudio Damacena, agradeço pela mensagem de vida: “Paciência e Persistência”.

Ao corpo docente do mestrado em administração da Unisinos pelos ensinamentos passados ao longo dos inúmeros momentos de convívio.

Aos meus familiares pelo apoio, incentivo e amor.

Aos colegas de mestrado da “turma feliz”, em especial ao João Batista, Marcello e Vanessa.

Aos empresários e profissionais da Rede Construir e da Redefort pela disponibilidade em ajudar um estudante.

Aos amigos de todas as horas. Meu muito obrigado.

RESUMO

O fato das empresas, sobretudo de pequeno e médio porte, estarem cada vez mais agindo de forma cooperada, torna a utilização de estratégias coletivas uma forma de transpor obstáculos impostos pelas hostilidades do mercado, tais como limitações de competitividade frente às grandes empresas. As redes interorganizacionais têm se apresentado como uma forma organizacional alternativa para as empresas na busca de uma maior competitividade. Nos últimos anos, diversas novas redes foram formadas no Estado do Rio Grande do Sul, bem como diversas novas marcas comerciais surgiram fruto dessa união de empresas. Assim sendo, o objetivo dessa pesquisa é analisar o papel da cooperação entre empresas no processo de gestão estratégica de marca em redes. No intuito de alcançar esse objetivo foram realizados dois estudos de caso em redes interorganizacionais, formadas por empresas de pequeno e médio porte, localizadas no Estado do Rio Grande do Sul e inseridas no setor do comércio varejista. Dessa forma, durante o ano de 2007 foram realizadas 12 entrevistas semi-estruturadas com pessoas-chave da Rede Construir (associação de empresas de materiais de construção) e da Redefort (associação de empresas supermercadistas). Os resultados foram analisados qualitativamente e entre as principais conclusões destacam-se que a gestão de marca coletiva pode gerar uma série de resultados positivos para as empresas participantes desse processo de cooperação, como por exemplo o aumento de visibilidade e credibilidade, além do alcance de uma instância competitiva mais forte.

Palavras-Chave: Redes interorganizacionais. Cooperação. Marca. Varejo.

ABSTRACT

The fact that enterprises, specially the small and medium ones, are acting more and more in the cooperated form, makes the use of collective strategies a way of transposing obstacles imposed by the hostilities of the market, such as limitations of competitiveness front big enterprises. The interorganizational networks have been presented as an alternative organizational form for the enterprises in search of a higher competitiveness. In the last years, several new networks were formed in the State of Rio Grande do Sul, as well as several new brands appeared as a result of this union of enterprises. So, the objective of this inquiry is to analyze the role of the cooperation between enterprises in the process of strategic management of brands in networks. Aiming to reach this objective two case studies were carried out in interorganizational networks, formed by enterprises of small and medium size, located in the State of Rio Grande do Sul and inserted in the sector of the retail commerce. Therefore, during the year of 2007 there were carried out 12 semi-structured interviews were carried out with key persons from Rede Construir (building materials enterprises association) and from Redefort (grocer enterprises association). The results were analyzed qualitatively and among the main conclusions were detached that the management of collective brands can produce a series of positive results for the participant enterprises of this cooperation process, like for example the increase of visibility and credibility, not to mention the reach of a stronger competitive instance.

Keywords: Interorganizational networks. Cooperation. Brand. Retail.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fases da Pesquisa.....	46
Figura 2: Proposição de uma Estrutura de Gestão Estratégica de Marca em Redes	116

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Benefícios da Colaboração para Marca Líder e Marca Parceira	42
Quadro 2: Esquema Conceitual de Análise.....	47
Quadro 3: Fontes de Evidências utilizadas em cada Rede Pesquisada	50
Quadro 4: Síntese das Evidências do Caso da Rede Construir	78
Quadro 5: Síntese das Evidências do Caso da Redefort	98
Quadro 6: Síntese Comparativa entre Rede Construir e Redefort	108

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	13
1.2 JUSTIFICATIVA	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 REDES INTERORGANIZACIONAIS	18
2.1.1 Tipologias de Redes	20
2.1.2 Elementos Determinantes da Formação de Redes Interorganizacionais	23
2.1.3 Elementos Viabilizadores das Redes Interorganizacionais.....	25
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARCA	27
2.2.1 Estratégias de Marca	28
2.2.2 Construção de marca	30
2.2.3 Valor de Marca.....	32
2.2.4 Elementos de Marketing e Marca	35
2.3 RESULTADOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARCA EM REDES	37
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	45
3.1 FASE 1 - DESENVOLVIMENTO CONCEITUAL	46
3.2 FASE 2 - DESENVOLVIMENTO METODOLÓGICO	48
3.3 FASE 3 - SELEÇÃO DOS CASOS	48
3.4 FASE 4 - ANÁLISE DOS CASOS	49
3.5 FASE 5 - RESULTADOS E CONCLUSÕES	52
4 RESULTADOS DOS ESTUDOS DE CASO	53
4.1 O CASO DA REDE CONSTRUIR-RS	53
4.1.1 Antecedentes da Formação da Rede Construir-RS	53
4.1.2 Elementos Viabilizadores da Rede Construir-RS	56
4.1.3 Gestão Estratégica de Marca da Rede Construir.....	60
4.1.4 Resultados da Marca da Rede Construir	74
4.2 O CASO DA REDEFORT	80
4.2.1 Antecedentes da Formação da Redefort.....	80
4.2.2 Elementos Viabilizadores da Redefort.....	82
4.2.3 Gestão Estratégica de Marca da Redefort	88
4.2.4 Resultados da Marca da Redefort.....	94
4.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS DOIS CASOS.....	101
5 IMPLICAÇÕES DA PESQUISA.....	111
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	118
6.1 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO	118
6.2 LIMITAÇÕES	119
6.3 FUTUROS ESTUDOS.....	119
REFERÊNCIAS.....	121

APÊNDICE A - ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA EMPRESÁRIOS DAS REDES	126
APÊNDICE B - ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA OS EXECUTIVOS DAS REDES	129
APÊNDICE C - ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA OS PROFISSIONAIS DAS AGÊNCIAS DAS REDES.....	132

1 INTRODUÇÃO

Redes são uma forma organizacional antiga, as quais, recentemente, têm ganhado maior força devido às tecnologias de informação e comunicação (TODEVA, 2006; CASTELLS, 1999). Em virtude desse novo paradigma tecnológico, apresentam uma capacidade de se formarem e se expandirem pelas inúmeras localidades da economia global (CASTELLS, 1999).

São vários os autores (CASTELLS, 1999; JARILLO, 1993; TODEVA, 2006) que relatam o papel das redes na economia e na sociedade em diversas partes do mundo (Itália, Leste Asiático, etc.). Durante os últimos anos, a pesquisa sobre redes de pequenas empresas tem crescido consideravelmente, tanto pelo fato de os negócios estarem se ligando rapidamente, quanto pelo fato de os governos, cada vez mais, buscarem a implementação de diferentes políticas para fomentar o crescimento das pequenas empresas, visando gerar o desenvolvimento econômico (TODEVA, 2006).

Diante desse contexto, as redes interorganizacionais têm se apresentado como uma alternativa organizacional na busca de vantagens competitivas para as empresas, principalmente, para as de pequeno e médio porte no Brasil. Somente no Estado do Rio Grande do Sul, segundo dados publicados pela Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (GOVERNO ..., 2005) houve um crescimento significativo nos últimos anos, passando de 7 redes apoiadas e constituídas no ano de 2001 para um patamar que atualmente ultrapassa 200 redes. Junto ao aumento do número de redes e de estabelecimentos empresariais participantes deste formato organizacional inúmeras novas marcas comerciais surgiram no mercado. Assim, diversas empresas, ao se associarem, tiveram que passar (ou estão passando) por um processo de migração, deixando para trás as suas tradicionais marcas. Algumas empresas com marcas de mais de meio século de existência tiveram de se adaptar às mudanças geradas pelo novo formato organizacional e assumir a nova marca que foi ou está sendo construída conjuntamente pela rede.

Salienta-se que a cooperação se faz presente nas diversas atividades econômicas (GUMMESSON, 2005). Desta forma, o melhor entendimento das

relações de cooperação entre empresas, bem como sua interface com outros campos de estudo em administração torna-se relevante.

O fato das empresas, sobretudo de pequeno e médio porte, estarem cada vez mais agindo de forma cooperada, torna a utilização de estratégias coletivas uma forma de transpor obstáculos impostos pelo mercado, tais como limitações de competitividade frente às grandes empresas.

A literatura de gestão já tem apontado sobre a importância e os benefícios de uma empresa possuir ou se utilizar de uma marca forte no mercado. No entanto, o estudo sobre o papel da cooperação entre pequenas e médias empresas para a construção da marca de uma rede ainda carece de análises mais aprofundadas. Dessa forma, ao perceber a importância que as redes interorganizacionais vêm ocupando na economia, sendo que muitas delas apresentam marcas coletivas, surge uma questão fundamental para o direcionamento desse estudo: **qual o papel da cooperação entre empresas na gestão estratégica de marca em redes interorganizacionais?**

No intuito de responder a essa questão, foram realizados dois estudos de caso de redes interorganizacionais, formadas por empresas de pequeno e médio porte, localizadas no Estado do Rio Grande do Sul e inseridas no setor do comércio varejista.

Para alcançar o objetivo, o trabalho está estruturado conforme descrito a seguir. Inicialmente são apresentadas as principais bases teóricas sobre o tema, ou seja, os conceitos e as teorias relacionadas com redes interorganizacionais, com gestão estratégica de marca, bem como a relação existente entre esses dois temas. Num segundo momento são abordados os principais delineamentos metodológicos para a realização da pesquisa de campo. Na seqüência, são apontados os principais resultados do estudo e as implicações decorrentes. Por fim, são apresentadas as conclusões, limitações e sugestões de pesquisas futuras.

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral da pesquisa é identificar e analisar as práticas e os resultados que a cooperação empresarial proporciona na gestão estratégica de marca.

Como objetivos específicos, destacam-se:

- a) identificar as principais características de formação e de estruturação das redes estudadas;
- b) analisar de que forma elementos de marketing (preço, loja, distribuição, comunicação/propaganda) são desenvolvidos pelas redes e a relação com a marca;
- c) analisar as estratégias de marca (marca de corporação, marca mista e casa de marcas) utilizadas e potencializadas pelas redes;
- d) analisar os resultados da gestão estratégica de marca nas redes para empresas associadas .

1.2 JUSTIFICATIVA

Considerando que tanto marcas fortes como as relações estabelecidas nas redes podem ser ativos intangíveis que conduzem o desempenho das empresas (LOW; KALAFUT, 2003), e segundo a Visão Baseada em Recursos (VBR), os ativos das empresas são a fonte principal de vantagem competitiva (HERZOG, 2001), é fundamental a análise conjunta desses dois temas.

Conforme 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 mais parecidos entre si;
- b) pelo fácil acesso às 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 mais acirrada, exigindo mais e melhores competências das empresas que desejam prosperar no mercado.

Reforçando esta perspectiva de mudanças mercadológicas, Verschoore (2005) apresenta que os fatores como a ampliação global dos mercados, a rápida evolução das tecnologias, a intensa facilidade dos intercâmbios informacionais e o término das vantagens competitivas duradouras impõem a necessidade de um novo modo de competição, superando o tradicional modo ao qual as empresas estavam acostumadas a seguir.

A resposta para esse paradigma competitivo pode estar em novas formas organizacionais, as quais dão ênfase ao processo de busca conjunta de soluções. Assim, a nova competição caracteriza-se por empreendimentos de negócios que buscam estratégias conjuntas de aprimoramento contínuo de produtos e processos (BEST, 1990 apud BALESTRIN, 2005).

A existência de uma comunicação facilitada e ágil permite que empresas aumentem suas relações comerciais com outras, independente das suas localizações geográficas, fazendo com que a economia de um país esteja cada vez mais relacionada com a economia de outros. Conforme Yoshino e Rangan (1996), a integração crescente do mercado global nos últimos anos tem sido chamada por alguns de globalização. Dessa forma, a partir de um novo ambiente de globalização, surgem novas formas de trabalho, estratégias e modelos de gestão que priorizam a atuação em grupo.

Uma alternativa estratégica para o desenvolvimento dessas empresas menores é a união de suas forças de modo que juntas possam ampliar sua participação em mercados, não ficando tão expostas às ações dos seus concorrentes de maior porte.

Segundo Todeva (2006), apesar das redes marcarem presença no mundo moderno no âmbito social, político, tecnológico e empresarial, ainda se faz necessário um melhor entendimento do que são redes de negócios, e a linguagem de análise de redes que poderá ser aplicada para resolver problemas coletivos diários. E, embora a teoria de redes possa ainda estar muito longe de uma

consolidação, os campos oferecem uma oportunidade única para um empreendimento interdisciplinar através da junção de esforços de diferentes ciências sociais em estender o conhecimento e a compreensão do comportamento de empresas interligadas como entidades econômicas e sociais.

Já no campo de políticas públicas e práticas de gestão, observa-se que no Estado do Rio Grande do Sul, desde 2000, a Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do RS (SEDAI-RS), vem atuando com um programa para a formação e desenvolvimento de Redes de Cooperação, visando ao desenvolvimento regional. Segundo material elaborado pela SEDA-RS (GOVERNO ..., 2003), as principais vantagens para os empresários que se organizam em rede são: a) troca de experiências e informações entre os empresários; b) marketing compartilhado; c) economia de escala; d) acesso diferenciado ao crédito; e) negociações conjuntas; f) maior poder de barganha junto aos fornecedores; g) padronização do atendimento, processos, produtos, etc.; h) ações conjuntas como treinamentos; i) elaboração de planejamento estratégico em conjunto; entre outras.

De acordo com a pesquisa realizada no período de outubro a dezembro de 2006 pelo Centro de Pesquisa e Planejamento da Feevale (CPP-Feevale), junto a 816 (oitocentos e dezesseis) empresários integrantes de redes no Estado do Rio Grande do Sul, constatou-se que 13,8% dos entrevistados destacaram o marketing dentre os maiores benefícios, 13,6% a divulgação na mídia, e 4,1% a marca (CENTRO ..., 2006).

Referente ao tema deste trabalho, cabe ressaltar que existem exemplos no contexto internacional que evidenciam a cooperação de empresas no desenvolvimento da marca. Nos Estados Unidos existe a ACE *Hardware*, uma rede interorganizacional de lojas de materiais de construção que teve seu início em 1924 em Chicago, e atualmente abrange mais de 4.600 estabelecimentos, envolvendo perto de 80.000 pessoas. Hoje, a marca ACE está entre as 100 marcas mais reconhecidas no mundo¹. A *International Grocers Alliance* (IGA) é outro exemplo. Trata-se de uma rede fundada na década de 20, também nos Estados Unidos, que buscava através da cooperação de supermercadistas independentes superar a dificuldade em competir com as grandes redes de supermercados. Agora esta rede

¹ Acehardware (2007).

está presente em diversos países, sendo uma das maiores do mundo em número de lojas, congregando mais de 3.500 supermercados independentes².

Outro ponto interessante está no fato de que mesmo sendo os exemplos supracitados redes de varejo, ou seja, sua área de atuação é o comércio, ambas possuem linhas de produtos com marca própria, mostrando, assim, o interesse em uma marca coletiva e nas vantagens competitivas oriundas dessas ações.

No contexto brasileiro, um estudo de caso realizado por Pereira (2004) junto a uma rede varejista de lojas de materiais de construção no Estado do Rio Grande do Sul apontou que dentre as principais vantagens obtidas com a formação da rede estão: o marketing compartilhado – no qual os integrantes da rede dividem os investimentos em mídia, gerando assim diversas formas de comunicação (TV, rádio, panfletos, etc.) ; e a formação da marca – em que os integrantes da rede investem na consolidação de uma marca forte, singular e que passe uma imagem de um serviço de ponta aliado a preços mais acessíveis e facilidade de pagamento.

Em estudo similar realizado junto a uma associação de 14 mercados de pequeno porte localizados no interior de São Paulo no segundo semestre de 2003, Andia Filho e Lepsch (2004) destacam uma maior profissionalização das redes, que resulta no uso de uma marca única (mesma “bandeira”), padronização de fachadas e *layout* interno, treinamento de funcionários, entre os benefícios. Outro ponto verificado foi a melhoria em relação à imagem da marca da associação.

Ainda nessa mesma linha de pesquisa, a Rede Econômica é objeto de estudo de Lima Filho et al. (2006). Trata-se de uma rede sul-matogrossense de pequenos mercados que está classificada segundo o *ranking* da Abras³ como uma das principais redes mercadistas do Brasil. Os resultados do estudo de Lima Filho et al. (2006) mostraram que uma maior eficiência operacional, aliada a um melhor posicionamento coletivo das empresas e um maior crescimento dos negócios, supera a perda de imagem (marca) das empresas individuais.

Entretanto conforme uma revisão de literatura realizada por Brodie et al. em 2002, existem poucas pesquisas conceituais e empíricas específicas que investigam

² *International Grocers Alliance* (2007) e *Super Mercado Modelo* (2007)

³ Trata-se dos resultados de uma pesquisa que busca informações sobre faturamento, dados físicos, formatos de loja, meios de pagamento, participação das diversas seções nas vendas totais, investimentos, entre outros e é elaborado pela Associação Brasileira de Supermercados.

a criação de valor e *co-brand equity* em arranjos cooperativos (DURME; BRODIE; REDMORE, 2003).

Já Uggla (2004) ressalta ainda mais a importância do estudo da cooperação entre empresas, uma vez que afirma que uma das cinco pesquisas imperativas para o gerenciamento estratégico de marcas no futuro é obter um melhor entendimento de como o significado é transferido para marcas e entre marcas.

Considerando-se os apontamentos supracitados e o significativo crescimento do número de marcas das Redes Interorganizacionais no Estado do Rio Grande do Sul, ressalta-se a importância do estudo desse tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão das teorias e conceitos foi subdividida no presente trabalho em três partes. Na primeira trata sobre redes inteorganizacionais, abordando as tipologias, os elementos determinantes da formação, bem como, os elementos viabilizadores das redes. A gestão estratégica de marca é o tema seguinte, onde são apresentadas as estratégias de marca, construção de marca, valor de marca e elementos de marketing e marca. Na terceira e última parte, são apresentados os resultados da gestão estratégica em redes.

2.1 REDES INTERORGANIZACIONAIS

São inúmeras as definições para redes ou modelos de gestão, nos quais ocorre a interação entre duas ou mais empresas. Para orientar melhor a construção deste estudo, serão apresentados alguns conceitos-chaves.

Para Jarillo (1988), as redes interorganizacionais se apresentam como um modo de organização que pode ser usado por gestores e empreendedores para posicionar suas firmas em uma instância competitiva mais forte. Sendo arranjos propositados de longo prazo entre empresas distintas, mas relacionadas organizações com fins lucrativos, o que permite a essas firmas ganhar ou sustentar vantagem competitiva em relação aos demais externos à rede. É um modo de organização muito mais baseado na coordenação através da adaptação do que estritamente no mecanismo de preço do mercado ou da hierarquia da firma individual.

Outro elemento que é utilizado para o entendimento do conceito de redes é a cooperação. Conforme Ring (1997), redes podem ser entendidas como esforços cooperativos de empresas, entidades, organizações ou pessoas que se apresentam interconectadas de diversas formas. E assim, através dessas ligações, serem vistas nitidamente fora do ambiente no qual estão imbricadas. Ainda reforçando a questão da cooperação, redes de negócios, segundo o entendimento de Todeva (2006), são estruturas organizacionais calcadas no processo de cooperação.

Além da cooperação, outro elemento que recebe ênfase na definição do conceito de rede são as relações entre as organizações participantes. Uma rede, para Ebers (1997), representa uma forma específica de organização ou governança. Essa rede pode tomar diferentes formas, mas sendo todas essas formas caracterizadas pelo constante intercâmbio de relacionamentos entre uma quantidade limitada de organizações que detêm controle parcial de seus recursos individuais, ainda que, periodicamente, a decisão de seu uso ocorra de maneira coletiva.

Também enfatizando a questão relacional, outro conceito apresentado por Jarillo (1993) propõe rede estratégica como um arranjo de firmas que estruturam uma teia de relacionamentos próximos, os quais tornam-se um autêntico sistema, visando proporcionar serviços de maneira coordenada.

Alguns autores enfocam no conceito de redes o resultado das interações entre as organizações. Provan e Kenis (2003) conceituam redes, enfatizando a sinergia, ao considerarem redes uma forma de organização social, em que sua totalidade é maior que a soma de suas partes (atores e ligações). Já segundo Oliver (1990), os relacionamentos interorganizacionais podem ser definidos como transações, fluxos, e enlaces relativamente resistentes que ocorrem entre uma organização e outra, ou mais organizações no seu ambiente.

A partir de Jarillo (1988), Ring (1997), Todeva (2006), Provan e Kenis (2003) e Oliver (1990), o conceito de redes utilizado na pesquisa pode ser entendido como sendo esforços cooperativos de longo prazo entre distintas mas relacionadas organizações com fins lucrativos, que através de intercâmbio, transações, enlaces, relações de negócios relativamente resistentes, fazem com que a totalidade seja maior que as partes e possibilite uma posição competitiva mais forte para seus integrantes.

Assim como existem diversos conceitos de redes, conforme apresentado anteriormente, também existem inúmeras tipologias de classificação dessas redes. Dessa forma, cabe apresentar algumas destas tipologias, visando a um melhor entendimento do tema.

2.1.1 Tipologias de Redes

Da mesma forma que os conceitos, as tipologias de redes baseadas na interação entre duas ou mais empresas são inúmeras e diversas. Essa diversidade de tipologias, segundo Balestrin (2005), chega a gerar uma ambigüidade no próprio entendimento do termo. Assim sendo, cabe uma apresentação, no sentido de um melhor entendimento do tipo de rede que será foco do presente estudo.

Segundo Grandori e Soda (1995), muitas formas de redes interorganizacionais têm sido estudadas ao longo da literatura, desde *joint-ventures*, consórcios, acordos comerciais, entre outros. No trabalho realizado pelos autores, os tipos de redes são distinguidos conforme o grau de formalização e o grau de centralização da coordenação, as quais são utilizadas como dimensões de análise.

Já Todeva (2006), lista uma variedade ainda maior de tipologias de redes: *Entrepreneuria* – rede de pequenos negócios, redes de negócios familiares, redes de famílias chinesas e comunidades de negócios; redes de negócios de corporação japonesa: *keiretsu*; redes de negócios comerciais japoneses; redes coreanas: *chaebol*; redes de cadeia de suprimento, redes internacionais, redes de alianças de pesquisa e desenvolvimento, negócios baseado em redes, além de alguns clusters.

Para Marcon e Moinet (2001), tomando como base a natureza dos laços administrativos (hierarquia x cooperação) e o grau de formalização das relações constituídas (contrato x convivência) entre os integrantes da rede, surgem quatro tipologias: as empresas em rede, as redes integradas, as redes de cooperação entre empresas e as redes de relações profissionais.

Portanto, as empresas em rede são aquelas cuja organização assemelha-se à rede devido à extensão geográfica alcançada. Ou seja, as empresas possuem numerosas instalações em diversos pontos territoriais. No que se refere à organização, essas empresas apresentam inúmeros níveis de responsabilidade: direção nacional, direções regionais, etc. Normalmente, as filiais das empresas de rede possuem uma autonomia administrativa limitada. A coordenação neste caso é essencialmente de natureza hierárquica. Os bancos são o exemplo mais conhecidos no setor privado (MARCON; MOINET, 2001).

Nas redes integradas, os grupos de empresas são redes econômicas de atores unidos por sua dependência de investimentos no poder central, caracterizadas por uma entidade tipo *holding*. Essas redes apresentam, em muitos casos, uma considerável abrangência territorial. A coordenação entre os atores depende de uma lógica de subordinação dos investimentos de capital, podendo, em certos casos, ser comparável com uma subordinação hierárquica, quando, parte do capital detido pela empresa-mãe, permite um controle sem partilha do poder (MARCON; MOINET, 2001).

Já as redes de cooperação são formadas por empresas que preservam sua independência, mas se associam objetivando coordenar determinadas atividades específicas, tais como: seleção de produtos, criação de áreas de mercados comuns, promoção, defesa de interesses, redução de custos e riscos, dentre outros. Essas redes têm por base a vontade de cooperação de seus integrantes que optam pela formalização flexível que melhor atende à natureza de suas relações. Existe uma grande heterogeneidade das formas de redes de cooperação entre empresas, tais como: centrais de compras, associações, alianças tecnológicas, parcerias, dentre outras (MARCON; MOINET, 2001).

A quarta tipologia é a das redes de relações profissionais, as quais possibilitam encontros informais entre agentes econômicos que possuem interesses comuns. Nesses encontros, cuja base é a livre participação e a vontade comum, é possível a troca de experiências e informações (MARCON; MOINET, 2001).

Balestrin e Vargas (2004), fundamentados no trabalho de Marcon e Moinet (2001), propõem também quatro tipologias: redes verticais, redes horizontais, redes formais e redes informais. Tais redes são assim caracterizadas pelos autores:

- a) redes verticais são aquelas que possuem uma clara estrutura hierárquica. A noção de empresa em rede se enquadraria a essa dimensão hierárquica;
- b) redes horizontais são aquelas nas quais as empresas preservam sua individualidade, mas atuam de forma conjunta em certas atividades. Essas redes se desenvolvem através da cooperação de seus membros, que optam pela formalização flexível para melhor moldar a natureza de suas relações. É grande a heterogeneidade de formas neste modelo de cooperação interorganizacional;

- c) redes formais são aquelas redes formalizadas através de termos contratuais, os quais determinam as regras de conduta entre os participantes. Exemplos de redes formalizadas são as alianças estratégicas, os consórcios de exportação, as *joint-ventures*, bem como as franquias;
- d) redes informais são aquelas que não possuem nenhum tipo de contrato formal que estabeleça regras. A base desse tipo de rede está no interesse comum e na livre vontade de cooperar.

Segundo Perrow (1992), uma das mais interessante forma de rede é a rede de pequenas firmas. Apesar de ser a forma de rede menos expressiva em termos de resultados econômicos, essa tipologia de rede tende a ser um fenômeno econômico durável. Nessa tipologia, as firmas são normalmente pequenas; o número de colaboradores é reduzido (aproximadamente 10 pessoas) e elas se inter-relacionam com outras firmas, compartilhando informações, equipamentos, e pedidos, até com aquelas que, por vezes, competem no mesmo mercado.

Perrow (1992) ainda apresenta algumas características significativas relativas às redes de pequenas empresas: compartilhamento e discussão de informações sobre o mercado; similaridade técnica entre as firmas, permitindo um entendimento mútuo de seus comportamentos; relacionamentos de longo prazo; pequena diferença entre as firmas, tanto no tamanho quanto no poder ou posicionamento estratégico; rotatividade de liderança exigida para representar um conjunto de firmas; firmas que vivenciam coletivamente as vantagens econômicas de aumento de vendas e margens de lucro; e maior reconhecimento da comunidade onde estão inseridas.

A diversidade de tipologias de redes apresentada pelos inúmeros autores é relativamente grande, mas as referências para esse trabalho estão vinculadas basicamente a quatro indicadores: direcionalidade das relações, podendo ser uma relação horizontal ou vertical; relação de poder existente entre os atores, podendo ser simétrica ou assimétrica; localização, com proximidade geográfica dos atores ou não; e questão contratual através da formalização da rede ou baseada na convivência.

Assim, as redes, objeto de estudo deste trabalho, apresentam essencialmente relações horizontais, simetria de poder entre os atores integrantes, certa proximidade geográfica das empresas participantes e relativa formalização por meio de instrumentos contratuais (estatuto social, regulamento interno e código de ética).

2.1.2 Elementos Determinantes da Formação de Redes Interorganizacionais

Entender os motivos pelos quais empresas distintas se unem e constroem relações de cooperação torna-se relevante, uma vez que os resultados da cooperação normalmente podem ser influenciados pelas causas que as originam.

Conforme Oliver (1990), são basicamente seis os determinantes ou contingências da formação dos relacionamentos entre as firmas: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade.

A contingência chamada por Oliver (1990) de necessidade refere-se ao fato de as firmas estabelecerem relacionamentos ou intercâmbios com outras organizações com a finalidade de atender às exigências legais ou regulatórias impostas.

O determinante relativo à assimetria está relacionado aos casos em que as firmas exercem poder ou controle sobre outras organizações ou sobre os recursos dessas. Existe a possibilidade de dominação de bens escassos de uma empresa por parte de outra.

A reciprocidade é um determinante diretamente contrário à assimetria. Na contingência de reciprocidade a ênfase está na cooperação, na colaboração e na coordenação, ao invés do poder, do controle e da dominação. Nessa contingência, a formação do relacionamento entre firmas ocorrerá quando as mesmas encontrarem objetivos e interesses comuns.

As contingências de eficiência são orientadas internamente mais do que externamente. Nesta situação, as organizações estando em redes conseguem alcançar uma melhor razão entre entrada e saída. Ou seja, a firma consegue através

da relação aumentar a sua eficiência. É dentro desta contingência que se busca a economia dos custos de transação.

A quinta contingência de formação de relacionamento interorganizacional apontada por Oliver (1990) é a estabilidade. Ou seja, as organizações, através de ações de cooperação, buscam se adaptar às incertezas ambientais. Assim, conseguem através dos relacionamentos prever, prevenir e absorver incertezas, buscando uma maior estabilidade nas suas atividades.

A legitimidade é a sexta e última contingência de relacionamento interorganizacional listada por Oliver (1990). Essa contingência ocorre quando através da cooperação as organizações buscam estabelecer ou realçar sua reputação, imagem, prestígio, ou congruência com as normas vigentes.

Para Brass et al. (2004), muitas das variáveis que explicam a formação de redes interpessoais e interunidades também auxiliam a explicar a formação de redes interorganizacionais. Entretanto, o foco do trabalho realizado por Brass et al. (2004), no qual é desenvolvida uma análise das principais contribuições teóricas, está no entendimento das condições que facilitam a cooperação entre organizações, as quais são subdivididas em: motivos, aprendizado, confiança, normas, equidade e contexto.

Dentre os motivos da cooperação interorganizacional estão a aquisição de recursos, a redução da incerteza, o reforço da legitimidade e o alcance de objetivos comuns. Também nesta categoria está o entendimento do fato da cooperação ser um veículo de acesso das firmas a informação, mercados e tecnologias. Além de permitir a redução do comportamento oportunista de parte de fornecedores e distribuidores (BRASS et al., 2004).

Outro item abordado diz respeito ao aprendizado. Firms aprendem sobre a indústria, bem como sobre relacionamento quando estão envolvidas em alguma forma de rede. Isso também gera uma maior centralidade das firmas que mais experimentam esse processo de envolvimento com outras organizações (BRASS et al., 2004).

Muitos autores reconhecem a importância da confiança na construção de uma rede, todavia este é um elemento de difícil mensuração. A confiança permite a

redução de custos de negociação e de conflitos, além de um desempenho melhor do fornecedor (BRASS et al., 2004).

Apesar da existência de confiança entre as partes envolvidas na rede, problemas podem surgir ao longo do processo de cooperação. Para tanto, normas e regras de conduta, além de permitirem um entendimento prévio do funcionamento, da reciprocidade, bem como das punições, são importantes para criar identidades. Assim a estrutura da rede pode ajudar a reforçar normas e regras (BRASS et al., 2004).

Em relação à equidade, existem evidências que apontam para uma maior propensão à colaboração interorganizacional se os integrantes possuírem similaridade de *status* e poder (BRASS et al., 2004).

O contexto também é considerado um elemento facilitador da cooperação entre organizações. Muitos pesquisadores abordam questões históricas, culturais, institucionais como sendo críticas no surgimento de redes interorganizacionais (BRASS et al., 2004).

Enfim, conforme apresentado anteriormente, existem inúmeros fatores que motivam a formação de uma rede. Parece evidente que a quantidade e a intensidade de cada um dos fatores envolvidos pode ser variável e depende dos interesses comuns compartilhados pelos integrantes no momento da sua constituição. Destaca-se a importância da compreensão desses elementos, visto que poderão influenciar no funcionamento e nos resultados alcançados por uma rede.

2.1.3 Elementos Viabilizadores das Redes Interorganizacionais

Uma rede provavelmente não será bem sucedida apenas pelo fato de conter um grande número de empresas formalmente relacionadas. Assim sendo, é imprescindível um melhor entendimento das características necessárias, ou dos elementos que viabilizem o desempenho de uma rede.

Dentro desta perspectiva, Castells (1999) acredita que são dois os atributos fundamentais que determinarão o desempenho de uma rede: conectividade e

coerência. A conectividade é a capacidade de facilitar a comunicação sem distorções entre os integrantes da rede. E a coerência pode ser entendida como a existência de compartilhamento de interesses entre os objetivos da rede e de seus integrantes.

Castells (1999) acrescenta ainda que as características necessárias às organizações de sucesso são: capacidade de gerar conhecimentos e processar informações com eficiência; capacidade de adaptação frente às mudanças existentes na economia global; flexibilidade para transformar seus meios e objetivos influenciados pelas transformações de ordem cultural, tecnológica e institucional; e capacidade de inovar, já que a inovação apresenta-se como a “principal arma competitiva”.

No entendimento de Marcon e Moinet (2001), o sucesso de uma rede depende da existência de um “projeto gerador” que aglutine organizações em um objetivo comum. As interações geradas na rede devem construir relações de cumplicidade. E, para que a rede consiga se desenvolver em torno do “projeto gerador”, é necessária a combinação de três elementos:

- a) recursos para trocas, os quais podem ser informações, habilidades, tempo, dentre outros, e acabam constituindo o capital da rede. Caso as organizações integrantes da rede não possuam nada para trocar, nem no presente, nem no futuro, acaba perdendo o sentido de existir da rede;
- b) info-estrutura são as regras de funcionamento e ética estabelecidas pelos atores da rede. Podendo ser essas regras criadas desde a formação da rede ou ao longo do processo. A estabilidade dessas regras depende da legitimidade dada pelos atores. Elas podem ser alteradas, mas não de forma unilateral. A transgressão dessas regras pode causar sérios prejuízos para o sucesso do funcionamento da rede;
- c) infra-estrutura da rede é composta de meios práticos de ação, podendo ser orçamento, material, conexões eletrônicas, dentre outros fatores.

Em conformidade com Brass et al. (2004), Balestrin (2005) afirma que para o desenvolvimento das redes, principalmente de pequenas e microempresas, a confiança é fundamental. Sendo ela imprescindível tanto para a socialização dos conhecimentos como para a eficiente coordenação das ações entre os integrantes

da rede. Segundo Balestro (2002), a confiança forma uma base singular para as relações interorganizacionais de cooperação, a qual não pode ser encontrada nas relações de mercado.

Neste item foram desenvolvidos os principais conceitos sobre redes de cooperação entre organizações. Na sequência será desenvolvido o segundo pilar conceitual desse trabalho – a gestão estratégica de marca.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARCA

De acordo com Keller e Machado (2006), a palavra *brand* (marca, em inglês) tem sua origem do nórdico antigo *brandr*, que significa 'queimar'. Isso vem da marcação a fogo usada pelos proprietários de gado para identificar seus animais.

Um conceito de marca muito utilizado na literatura da área é proposto pela Associação Americana de Marketing (AMA), segundo o qual a marca é um nome, termo, desenho, símbolo, ou qualquer outro aspecto que diferencia um vendedor de bens ou serviços dos outros vendedores. Uma marca pode identificar um item, uma família de itens, ou todos os itens de um vendedor (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2007).

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.

Outro conceito de marca, que enfatiza a percepção de clientes e consumidores e também o caráter distintivo é proposto por Knapp (2002). Segundo o autor, 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.

Apesar de existirem divergências conceituais entre autores sobre gestão e construção de marcas, no presente trabalho o que se busca é um entendimento de como as marcas das redes são criadas e trabalhadas ao longo do tempo de forma coletiva.

2.2.1 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 (1994 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 à definição de Aaker (2000) de casa com marca, segundo o qual essa estratégia “fortalece a clareza, a sinergia e a alavancagem”.

A compreensão e a lembrança de uma única marca comunicada pela totalidade de seus produtos ao longo do tempo são significativamente mais fáceis do que diversas marcas individuais, cada qual contendo 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, p. 124), as marcas endossadas, apesar de independentes, contam com a ajuda do endosso para “garantir-lhe credibilidade e conquistar a fidelidade do comprador/usuário”. Nesse 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.

Já Keller e Machado (2006) acreditam que uma representação simples de níveis potenciais de uma hierarquia de marcas pode ser assim apresentada:

- a) marca corporativa: construir e gerenciar uma marca corporativa forte pressupõe que a firma mantenha uma elevada visibilidade pública, principalmente em termos de conquistar formas mais abstratas de associações. Marcas corporativas têm de sentir-se à vontade com um alto nível de abertura (KELLER; MACHADO, 2006);
- b) marca de família: a diferença central é que, como uma marca de família pode ser distinta da marca corporativa, as associações no nível da empresa são menos explícitas. Também é conhecida como marcas guarda-chuva (KELLER; MACHADO, 2006);
- c) marca individual: a principal vantagem é que essa marca pode atender um determinado público-alvo, um mercado específico. Por outro lado, as desvantagens estão relacionadas aos gastos, e complexidade para desenvolver programas de marketing para construir níveis suficientes de valor (KELLER; MACHADO, 2006);
- d) modificador: em alguns casos se faz necessário distinguir ainda mais as marcas conforme os diferentes tipos de itens ou modelos envolvidos. Incluir um modificador pode representar aprimoramentos ou diferenças na marca referentes à qualidade, atributos, funções, entre outros (KELLER; MACHADO, 2006).

Apesar de serem diversas as nomenclaturas, as mesmas possuem grande similaridade em sua essência. Assim sendo, para o presente trabalho será utilizada a classificação estratégica de marca de *Laforet e Sanders's*, em que a marca de corporação é considerada a marca da rede; a marca mista considerada quando a marca da rede for utilizada conjuntamente com a da empresa associada; e casa de marcas quando a empresa, apesar de participar da rede, não utiliza a marca da mesma.

2.2.2 Construção de marca

Conforme Keller e Machado (2006), apesar das organizações impulsionarem a criação de marcas através de programas e ações de marketing, em última instância, uma marca é algo que reside na mente dos consumidores. Desta forma, a criação de uma marca envolve a construção de estruturas mentais para ajudar os consumidores a organizarem seus conhecimentos sobre produtos e serviços de um modo que esclareça sua tomada de decisões e forneça valor para a empresa.

Aaker (2000, p. 76) acredita que a implementação de uma estratégia de marca normalmente focaliza três tarefas, as quais são orientadas pela identidade e pela posição da marca, conforme seguem: a) “a criação (ou o aumento) de visibilidade; b) o estabelecimento de associações de marca; c) o desenvolvimento de relacionamentos profundos com os clientes”.

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 apresenta inúmeros componentes inseridos 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?”) (AAKER, 2000).

O ambiente competitivo influenciará a importância relativa de cada componente. Para uma marca pequena ou emergente num mercado grande, o reconhecimento pode ser o objetivo principal. Na maioria dos casos, uma atuação em todas as três áreas deve ser parte dos objetivos e da medição final dos resultados (AAKER, 2000).

A criação de associações é estimulada pela identidade da marca. O objetivo além de criar associações fortes, é também desenvolver uma marca diferenciada. Uma conclusão que emerge do *Young & Rubicam Brand Asset Valuator (Y&R)*, baseada em uma lista de mais de treze mil marcas em, aproximadamente, trinta

países, é que a diferenciação é a essência de uma marca forte, mais ainda do que atributos como a estima, relevância e conhecimento (AAKER, 2000).

De acordo com o modelo desenvolvido pela Y&R, as marcas emergentes buscam inicialmente a diferenciação. Assim sendo, a lealdade da marca necessita estar sustentada em características únicas. Caso contrário, é difícil desenvolver apreço por uma marca cujas características são idênticas às de várias outras (AAKER, 2000).

As marcas consideradas fortes já estão na dianteira no alcance da visibilidade e da diferenciação para desenvolver relacionamentos profundos com um conjunto de clientes, ou seja, a marca torna-se uma parte significativa da vida do cliente e do que ele pensa de si mesmo. Quando existe um relacionamento profundo, os benefícios funcionais, emocionais e/ou de auto-expressão terão uma intensidade relativamente alta. O cliente apresentará lealdade e provavelmente comentará com outras pessoas sobre a marca, expondo os méritos e defendendo as falhas (AAKER, 2000).

Bem mais importante e significativo do que os números podem sugerir, o desenvolvimento de um relacionamento profundo com um conjunto de clientes normalmente é. Os clientes leais e comprometidos além de influenciar outras pessoas, também proporcionam uma base estável de vendas (AAKER, 2000).

Para uma marca desenvolver um relacionamento profundo com o cliente, é indispensável uma profunda compreensão do mesmo. É necessário localizar os pontos de ressonância do cliente, isto é, a parcela de sua vida que representa o envolvimento e o comprometimento significativos, expressando quem é ele – seu conceito sobre si mesmo. Para Aaker (2000), a essência da maioria das pessoas pode ser refletida em três dimensões:

- a) valores e crenças: a essência do cliente é composta pelo conjunto de valores e crenças dessa pessoa, o que ela representa;
- b) atividades e interesses: atividades e interesses como jogar tênis, assistir a jogos de futebol, viajar, cuidar a casa, a família, investir, praticar exercícios e jantar fora, formam a segunda dimensão da personalidade de um cliente. Assim sendo, uma marca pode unir-se ao cliente se fazendo integralmente presente em uma dessas atividades ou interesses e proporcionando benefícios funcionais;

- c) bens: os bens, de uma forma bem ampla, incluem pessoas, locais, idéias ou grupos, assim como bens materiais. Todo esse conjunto pode expressar, confirmar ou assegurar um sentido de identidade – o que, em síntese, um cliente tem e que chama de “eu” em vez de “meu”. A tarefa aqui é a marca ligar-se a esse bem. Em alguns casos a marca é esse bem e propicia relevantes benefícios emocionais e auto-expressivos.

Segundo Keller e Machado (2006), a construção de uma marca forte é um processo seqüencial, e cada etapa depende do sucesso da anterior, envolvendo o alcance de determinados objetivos com clientes. Para essa construção, as etapas estão assim constituídas:

- a) assegurar a identificação da marca junto aos clientes e associá-la a uma categoria específica de produto/serviço ou com uma necessidade do cliente;
- b) estabelecer firmemente o significado da marca na mente dos clientes, ligando um conjunto de associações de marca tangíveis e intangíveis com determinadas propriedades;
- c) estimular as respostas adequadas de clientes/consumidores a essa identificação e ao significado de marca;
- d) converter a resposta de marca em um relacionamento de fidelidade intenso entre essa marca e os clientes.

2.2.3 Valor de Marca

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. Segundo Sampaio (2002), para que isso se efetive é necessário: 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) gerar crença, fé e orgulho na marca, garantindo a expansão e a manutenção da base de clientes e defensores da marca, os quais podem advogar a favor dela junto a outras pessoas ou organizações.

De acordo com Keller e Machado (2006), são várias as vantagens das marcas fortes: há melhor percepção do desempenho do produto/serviço; maior fidelidade; menor vulnerabilidade a ações de marketing da concorrência; menor vulnerabilidade a crises e margens maiores. A resposta do consumidor a aumentos de preços é mais inelástica e, em contrapartida, é mais elástica a resposta do consumidor a reduções de preços. Há maior cooperação dos intermediários e maior eficácia de programas de comunicação de marketing; e existem oportunidades de licenciamento e de extensão de marca.

Sampaio (2002) acrescenta que as marcas fortes e sólidas trazem para os produtos, serviços e empresas muitos benefícios diretos como: a) maior lealdade de consumidores, clientes e advogados; b) menor vulnerabilidade a ações competitivas de marketing da concorrência; c) menor vulnerabilidade a variações de mercado e da economia; d) preços superiores de venda e maiores margens; e) menor reação ao aumento de preços e maior reação a promoções e ofertas; f) maior suporte e cooperação do *trade* (para as indústrias), dos fornecedores (para o comércio) e da rede de relacionamentos na qual a empresa está inserida; g) aumento constante da efetividade e retorno dos investimentos em marketing; h) maior potencial de licenciamento (ativo e receptivo); i) 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 da curva sigma com sucesso; l) e maiores perspectivas de extensão de marca.

Segundo Keller e Machado (2006), para empresas varejistas a marca pode gerar interesse, preferência e fidelidade a uma loja. De certa forma, é possível dizer que “você é o que vende”. Varejistas podem criar sua própria imagem de marca vinculando associações exclusivas à qualidade de seus serviços, a seu sortimento de produtos, a seu merchandising e a suas políticas de formação de preço e crédito.

Uma imagem de marca positiva pode ser alcançada por meio de programas de marketing que atrelam associações fortes, favoráveis e exclusivas à marca na memória do público-alvo. Essas associações, além das geradas pelos profissionais de marketing, podem ser obtidas pela experiência direta, a partir de informações sobre a marca externadas pela própria organização, ou por fontes de informações neutras, por premissas ou inferências transmitidas pela própria marca (nome, logo, etc.), e pela identificação da marca com uma empresa, um país, um canal de distribuição, uma pessoa, um local ou acontecimento específico (KELLER; MACHADO, 2006).

Para Uggla (2004), de um modo geral, o valor de marca (*brand equity*) é composto de quatro categorias principais de ativos: consciência de marca (*awareness*), qualidade percebida, associações de marca e lealdade de marca.

Na junção da marca com outra, consciência, significância e transferência de conhecimento da entidade são fatores relevantes na previsão da alavancagem que pode ser criada. Um modelo de compartilhamento de valor de marca (*brand equity*) em um contexto de *co-branding* sugere quatro níveis de criação de valor compartilhado (UGGLA, 2004):

- a) o primeiro nível seria o alcance/consciência do *co-branding*: colaboração em que um parceiro aumenta o alcance da marca, pelo rápido ganho de acesso, a base de consumidores de outros;
- b) o segundo nível seria os valores de endosso do *co-branding*, e refere-se à cooperação na qual parceiros alinham seus valores de marca na mente dos consumidores;
- c) já o terceiro nível identifica uma mistura física de marca componente na oferta (ex. Intel dentro dos computadores);
- d) por fim, a competência de complementaridade do *co-branding*, referente a duas poderosas e complementárias marcas que combinam para produzir um novo produto, baseado em consciência (*awareness*), valores (*values*) e ingredientes.

Assim, de acordo com Uggla (2004), o acesso à estratégia de marca e a associações do parceiro de *co-branding*, alinhamento dos valores corporativos da

marca, uma associação com as comunicações de marketing do parceiro e, finalmente, o alcance do *co-brand* corporativo proporcionam valor (*equity*).

2.2.4 Elementos de Marketing e Marca

Yoo, Donthu e Sungho (2000) investigaram percepções de consumidores sobre cinco elementos de marketing: preço, imagem da loja, intensidade da distribuição, gastos com propaganda e frequência de promoções de preço. No referido estudo, os autores relacionaram os cinco elementos de marketing à marca, conforme consta a seguir:

- a) preço - Consumidores usam preço como um importante indicador de qualidade e benefícios. Produtos de marca cara são percebidos como de maior qualidade e menos vulnerável a competitivos cortes de preços de produtos de marcas mais baratas. Assim, preço apresenta uma relação positiva com percepção de qualidade;
- b) imagem da loja - A importância do *design* e gerenciamento do canal como uma ferramenta de marketing de incremento de valor de marca está crescendo. Selecionar e gerenciar revendedores são uma das maiores tarefas na busca da satisfação dos clientes. Normalmente, uma distribuição através de lojas de boa imagem sinaliza que uma marca é de boa qualidade. A qualidade de uma dada marca é percebida diferentemente, dependendo da revenda ofertante. O tráfego de consumidores será maior em uma loja cuja imagem é superior à outra. Lojas de boa imagem atraem mais atenção, contatos, e visitas de potenciais consumidores. Além de proporcionarem maior satisfação aos consumidores e estimularem ativa e positivamente o processo de comunicação “boca-a-boca”;
- c) intensidade da distribuição - Distribuição é intensiva quando produtos são colocados em um grande número de lojas para cobrir o mercado. Consumidores estarão mais satisfeitos quando um produto está disponível em um maior número de lojas, pois são oferecidos onde e quando os clientes quiserem;

- d) gastos com propaganda - Pesquisadores chegaram à conclusão de que propaganda é bem sucedida na geração de valor de marca, ao passo que promoção de vendas é mal sucedida. A propaganda exerce um papel fundamental no aumento da consciência de marca, bem como na criação de associações de marca. Programações de propaganda repetitivas aumentam a probabilidade que uma marca será incluída no conjunto de considerações, o que simplifica a escolha de marca pelo consumidor;
- e) promoções de preço - Promoções de vendas, mais especificamente promoções de preço, desgastam o valor da marca ao longo do tempo na busca de ganhos financeiros de curto prazo. Promoções de vendas podem não ser uma maneira desejável para construir valor de marca, já que são facilmente copiadas e neutralizadas, e apenas aumenta a performance de curto prazo encorajando a disputa de marca por preço.

Em conformidade com o que argumentam Yoo, Donthu e Sungho (2000), Churchill e Peter (2007) afirmam que a imagem da loja engloba tudo o que os consumidores pensam sobre uma determinada loja ou rede varejista. Esse conjunto de percepções está pautado nas características físicas da loja, em suas mercadorias, preços, propaganda e vendedores, incluindo também estados emocionais.

Segundo Churchill e Peter (2007, p. 430), visando desenvolver e sustentar imagens positivas da loja, os varejistas normalmente preocupam-se em criar uma atmosfera exclusiva. As deliberações dos varejistas a respeito disso constituem a chamada: atmosfera da loja, ou seja, “arquitetura, *layout*, iluminação, esquema de cores, temperatura, acesso, ruído, sortimento, preço, eventos especiais, etc.”, a qual serve como estímulos e chamativos para o estabelecimento comercial.

Nos dois itens anteriores foram apresentados os conceitos de redes interorganizacionais e gestão estratégica de marca. No próximo item será desenvolvido a temática central desse trabalho – a gestão estratégica de marca no contexto das redes interorganizacionais.

2.3 RESULTADOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARCA EM REDES

Segundo Provan e Kenis (2003), qualquer que seja a forma de governança de uma rede, ela deve responder às expectativas externas. Seja atraindo o cliente ou negociando com o governo, e assim por diante. A governança da rede deve prover a coordenação da rede. Os grupos externos devem ver a rede como uma entidade, e não simplesmente um conjunto de organizações que se reúnem ocasionalmente para discutir interesses comuns. Assim, obtendo legitimidade externa, a rede consegue reforçar o compromisso de seus participantes.

Isso de certa forma fortalece o que Human e Provan (1997) encontraram em pesquisa realizada, na qual os respondentes de redes afirmaram que a participação na rede aumentava a visibilidade e a credibilidade das firmas associadas.

Já no estudo realizado por Lorenzoni e Baden-Fuller (1995), comenta-se que as firmas centrais das redes estudadas devem desenvolver competências essenciais. Segundo essa análise, a agenda para a firma central deve consistir na criação de uma visão, na qual cada parceiro desempenha um papel crítico, na criação de uma forte imagem de marca, na criação de uma atmosfera de confiança e reciprocidade e no desenvolvimento de mecanismos para atração e seleção de parceiros.

De acordo com os autores supracitados, o controle dos nomes de marca, assim como o desenvolvimento dos sistemas que integram a rede, são duas atividades que possibilitam uma melhor organização da rede.

Algumas firmas observadas por Lorenzoni e Baden-Fuller (1995) atuavam em mercados onde a marca é importante. O nome da marca era promovido pelas atividades dos parceiros, os quais a percebiam como um recurso compartilhado. Assim, através da cooperação, a marca ganhava visibilidade em um curto período de tempo.

Segundo Knapp (2002), marcas bem-sucedidas descobriram a vantagem de se associarem para poderem competir, sobreviver e prosperar num momento de intensa pressão competitiva, em que criar uma marca é uma maneira de diferenciar a organização nas mentes dos consumidores. O conceito e o espírito de colaboração

são essenciais na criação de alianças estratégicas. Colaborar é trabalhar e cooperar com os outros, mesmo sendo concorrentes.

Uggla (2004, p. 108) define a base da associação de marca da seguinte forma:

As associações de marcas gerenciadas por uma marca líder (categoria), estendida através da transferência da identidade ou alavancada através da transferência de imagem via parceiros de marca (categorias) e/ou associações institucionais que contribuem de forma positiva ou negativa sobre a percepção do cliente em relação a marca (imagem) e valor (equidade).

Após essa definição, cabe esclarecer o entendimento de marca líder, marca parceira e associações institucionais. Segundo Uggla (2004), a marca líder é a marca primária, associada a uma marca secundária. Sendo que são quatro importantes critérios que delimitam e definem a marca líder numa aliança de marca ou contexto de *co-branding*: se é dirigida pela categoria, se controla o sistema de marketing e distribuição, se possui *status* de marca modificada, e se é a detentora de uma base de clientes.

Uma consideração estratégica significativa para a marca líder diz respeito a como ela deve se posicionar em relação aos parceiros. Os papéis e posições dos parceiros de marca dependerão do contexto de mercado, no qual esses parceiros aparecem (UGGLA, 2004).

Ainda conforme entendimento de Uggla (2004), é através da transferência de identidade que a marca líder conecta a maior base de associação. Um aspecto estratégico relevante para a marca líder refere-se a quanto a marca deve ser transparente em relação aos parceiros e como as marcas devem ser posicionadas em um esforço de aliança de marca. Numa aliança de marca de distribuição, a marca líder pode ser usada como um guarda-chuva.

Já as associações de marca parceiras são definidas por Uggla (2004) como associações secundárias à identidade e ao território mais imediato da marca líder. Existe uma afinidade entre associação de marca parceira (*partner brand association*) e o conceito de Keller de associações secundárias de marca, definida por ele como

associações de marca que podem ser alavancadas por fontes secundárias externas à própria identidade de marca. Essas marcas são associadas, secundariamente, a marcas que são ligadas a marcas líderes. Marcas parceiras podem ser componentes, produtos, pessoas ou até mesmo lugares com reputações desejáveis e altos níveis de consciência (*awareness*) de marca.

Marcas parceiras contribuem para o valor (*equity*) da marca líder e sua base de associação, usando a transferência de significado através de colaboração assimétrica ou simétrica. Em uma colaboração assimétrica, uma marca geralmente é mais dominante do que outra em todos os aspectos. Em contrapartida, colaboração simétrica se refere a uma relação mais equilibrada entre a parceira e a marca líder. Em alguns casos, associações de marca parceira se tornam tão fortes e importantes, como direcionadoras das decisões dos consumidores, que elas se tornam uma parte natural da estrutura da marca líder, e transforma em uma sub-marca parceira (UGGLA, 2004).

Por fim, segundo Ugglä (2004) as associações institucionais são associações sutis sem características comerciais explícitas. Essas associações são o resultado do significado culturalmente implícito que pode ser transformado em valor para uma marca específica. Uma associação institucional representa uma associação que tem significado e reconhecimento em um dado contexto cultural. Essas são associações poderosas para as quais o significado é determinado por regras institucionais e relações. Assim, quando esta estrutura de atribuição cultural e de contexto específico fica ligado ao recurso de marca, pode ser transformada em uma fonte do verdadeiro valor de marca.

Conforme Ugglä (2004), uma estratégia baseada em associações institucionalizadas aspira a apropriar-se de um dado significado cultural e incorporá-lo na estratégia.

Quando as marcas se unem a instituições, as associações de marca institucionais são criadas, uma vez que podem criar legitimidade para a marca. As associações institucionais podem residir em uma marca de qualificação, como *Fairtrade*. Uma marca de qualificação é uma marca não-comercial coletiva que garante o modo socialmente responsável no qual um produto foi produzido; ela pode fornecer grandes e legítimas associações que transmitem responsabilidade social (UGGLA, 2004).

O enfoque na cooperação e no resultado gerado dessa ação cooperada de empresas permite relacionar o estudo de Knapp (2002) em alianças estratégicas com redes interorganizacionais. Para Knapp (2002), uma aliança nasce quando duas ou mais marcas decidem, de comum acordo, juntar seus melhores interesses, gerando um relacionamento mutuamente vantajoso que, por consequência, torne-se vantagem competitiva para todos.

Segundo Knapp (2002), existem cinco critérios que devem ser analisados antes da realização de relacionamento interorganizacionais visando alavancar o valor de marca:

- a) existência de semelhança e sincronia entre as culturas e ideologias de negócios das organizações envolvidas. Além das marcas apresentarem imagens e reputações compatíveis, as organizações devem se dedicar ao atendimento de quesitos de qualidade e integridade de maneira similar. São essas semelhanças e, por consequência, uma harmonia cultural e filosófica que fazem com que as marcas se escolham mutuamente. Desenvolver e manter um relacionamento entre organizações é um processo consideravelmente árduo. Todavia, se os executivos apresentarem linhas de pensamento similares, e as culturas das organizações envolvidas alcançarem um entrosamento, as chances de sucesso são bem mais elevadas;
- b) por parte da alta gerência das organizações envolvidas deve existir uma convicção na idéia da aliança, além de concordarem e manterem uma frequência de encontros. Isso permite que a aliança se sustente nos mais diversos níveis internos das organizações envolvidas. O relacionamento não deve ser uma imposição, nem mesmo estabelecido em função de um mero acordo contratual;
- c) a união buscada deve ser de longo prazo. Em momento algum uma aliança desta natureza deve ser encarada como uma maneira de “conserto a curto prazo”. Um relacionamento usualmente engloba múltiplas ações colaborativas. Para que os parceiros envolvidos no relacionamento sintam-se tratados de forma igualitária, as vantagens oriundas da aliança de marca devem ser mensuráveis, compreendidas pelas partes envolvidas e monitoradas regularmente;

- d) outras formas adicionais de trabalhos em conjunto devem ser buscadas, uma vez que as empresas transformaram-se, usualmente, em parceiras preferenciais entre si;
- e) uma aliança deve ser considerada e tratada como um relacionamento no mais genuíno sentido – “como um casamento”. Segundo o conceito de relação apresentado pelo *Random House Webster's Unabridged Dictionary*, como sendo “um aspecto ou qualidade que conecta duas ou mais coisas ou partes que ou estão juntas, ou pertencem uma à outra, ou funcionam juntas, ou são da mesma espécie... um estado de mútuo ou recíproco interesse”. Desta maneira o que almeja é uma vantagem competitiva expandida para cada uma das marcas, nas suas áreas de atuação (KNAPP, 2002, p. 204).

De acordo com Keller e Machado (2006), o *co-branding*, marcas conjugadas ou alianças de marca, manifesta-se quando duas ou mais marcas são combinadas ou promovidas em conjunto de um modo qualquer. Um exemplo apresentado pelos autores é a *Star Alliance*, a qual envolve diversas empresas aéreas em torno de uma marca.

As principais vantagens do *co-branding* são: a) permitir um posicionamento de forma singular devido às múltiplas marcas envolvidas; b) reduzir o custo de lançamento; c) aumentar os pontos de contato com o consumidor (KELLER; MACHADO, 2006).

Conforme estudos realizados por Uggla (2004), os benefícios alcançados pela colaboração entre empresas para a construção de marca são múltiplos. De uma perspectiva financeira, a colaboração de empresas bem sucedida pode acelerar e realçar o fluxo de caixa, como também aumentar o valor para o acionista. Alianças estratégicas entre marcas e promoções conjuntas podem acelerar os fluxos de caixa através da penetração de múltiplas bases de consumidores e ampliar os retornos das ações de marketing. A essência do *co-branding* é que ambos os parceiros ganham acesso à base de consumidores dos outros. A cooperação que envolve o compartilhamento de uma base de associação de marca permite às firmas abaixar custos pela alavancagem estabelecida pelo valor (*equity*) de marca, aumentar receitas pelo alcance de novos mercados, e evitar os custos fixos de criar uma nova marca. Além dos estímulos financeiros, os parceiros podem estender e reforçar suas

proposições de valor através da colaboração entre as marcas. Uma distinção pode ser realizada entre razões funcionais, emocionais e simbólicas para a cooperação (Quadro 1). Em outras palavras, a marca líder ou parceira pode refletir ou complementar sua proposição de valor através da transferência de imagem de uma marca parceira dentro do ambiente vizinho.

Quadro 1: Benefícios da Colaboração para Marca Líder e Marca Parceira

	Marca líder	Marca parceira
Benefícios funcionais	• Estender território de marca através de extensão indireta; • Reforçar e endossar um atributo isolado e benefícios; • Reduzir a vantagem competitiva do líder de mercado; • Criar maiores associações com qualidade; • Capitalizar sobre uma competência central.	• Estender para novas categorias; • Alavancar o valor do canal (<i>channel equity</i>); • Expandir a base de consumidores; • Criar maior uso; • Capitalizar sobre a consciência de marca (<i>awareness</i>);
Benefícios emocionais	• Reforçar benefícios emocionais através da transferência de imagem de benefícios funcionais ou simbólicos.	• Estender a proposição de valor; • Criar uma personalidade de marca mais profunda.
Benefícios simbólicos	• Transferência de imagem de design e auto-expressão; • Usar o parceiro como uma marca bala de prata.	• Transferência de imagem de consumidores finais (<i>end-user</i>) e uso imaginário da base de consumidores da marca líder.

Fonte: Uggla (2004, p. 114)

Já as principais desvantagens do *co-branding* são: a) riscos e falta de controle que surgem do alinhamento com outra marca na mente do consumidor; b) risco de desempenho insatisfatório que poderá gerar repercussões negativas para as marcas envolvidas; c) perda de foco organizacional; e d) falta de clareza (KELLER; MACHADO, 2006).

Nesse mesmo sentido Uggla (2004) acredita que as empresas que escolhem colaborar em relação a marca ficam expostas a riscos em quatro áreas: perda de controle; posicionamento confuso e perda de foco nos grupos-alvo; diluição de imagem pela exposição demasiada; e menos pontos de alavancagem e potencial no futuro.

Segundo Uggla (2004), o risco mais evidente da marca está relacionado com o controle e a perda de controle sobre a identidade da marca, valores centrais e associações. Em cada instância em que empresas colaboram, existe uma potencial perda de controle sobre a marca para a outra parte. Posicionamento e identidade de

marca podem mudar ao longo do tempo, e algumas marcas são mais vulneráveis para alavancagem de marca que outras.

Em relação ao posicionamento confuso e à perda de foco nos grupos-alvo, Uggla (2004) acredita que a seleção errada das marcas parceiras pode levar a uma imediata perda de imagem para as marcas envolvidas. Duas personalidades incompatíveis podem corroer associações de cada uma das identidades de marca, resultando num posicionamento confuso para uma das marcas parceiras. Ambas personalidades das marcas devem possuir pontos de paridade e pontos de diferença, no sentido de montar um significativo arranjo de *co-branding*. Também pode ocorrer a perda de características distintivas para uma das marcas parceiras.

Já no que se refere à diluição de imagem por meio da exposição extrema, Uggla (2004) entende que demasiada colaboração pode levar a um menor impacto do processo de transferência de imagem à marca de líder. Se a marca tiver estabelecido muitas colaborações e tiver uma ampla gama de parceiros, pode inibir o processo de transferência de imagem entre as marcas.

Embora mais colaboração possa fazer a marca até melhor reconhecida e mais forte quanto aos mais altos níveis absolutos da consciência de marca, a singularidade e diferenciação da associação podem ser perdidas.

Por fim, na avaliação de Uggla (2004), quando uma marca é alavancada em combinação com outra, parte da alavancagem futura pode ser pré-esvaziada. A razão para isso é simples: se as fontes de valor de marca (*equity*) forem tomadas emprestadas e não construídas, as mesmas fontes não poderão ser alavancadas no futuro. O que é construído em termos de valor de marca (*equity*) hoje pode ser alavancado e, de certa forma, controlado pela firma amanhã. Em contraste, recursos de marca que são tomados emprestados não transferem suas propriedades para a marca líder. A competência e habilidade provenientes da marca parceira será atribuída de volta àquela marca no futuro, quando a *expertise* necessária é tomada emprestada ou comprada e não possuída, e assim não sendo um ativo de eterna reputação para a empresa.

Outro ponto que pode ser considerado relevante na análise das redes interorganizacionais e marca é relativo ao *Endobranding*. Conforme Keller e Machado (2006), a importância do *Endobranding* está no fato de assegurar que os

esses integrantes da organização alinhem-se de forma adequada com a marca e com o que ela representa. Normalmente a grande maioria dos autores e pesquisadores de *branding* enfoca numa perspectiva externa, na qual o eixo de centralidade das atividades de marketing é o posicionamento de uma marca e a essência de seu significado para o cliente. Mas, posicionar a marca internamente é tão importante quanto externamente, ou seja, a forma como a marca é comunicada e explicada dentro da organização.

Keller e Machado (2006) consideram o *endobranding* prioridade e sucesso nessa área que exige uma mistura de recursos e processos para informar e inspirar os colaboradores com o intuito de maximizar sua contribuição mutuamente benéfica ao *brand equity*.

Mas esta não parece ser uma tarefa simples. Uma das razões pode ser encontrada na constatação de Pereira (2004), no estudo de caso realizado junto a uma rede de materiais de construção, no qual existia uma resistência dos empresários em adotarem a marca rede, incluindo-a em seus materiais de divulgação e na fachada da loja. Tratando-se, portanto, de um problema comportamental que afetava consideravelmente o avanço da rede. Geralmente, essa resistência se deve à percepção equivocada dos empresários de que estão abandonando a marca familiar e que, possivelmente, perderão as vantagens relacionadas à mesma.

Pode-se observar neste item que os principais trabalhos que buscaram relacionar o desenvolvimento de marca e os aspectos da cooperação foram abordados de forma específica no contexto das alianças e no relacionamento entre marcas. Cabe neste trabalho fazer uma adaptação desses conceitos para um melhor entendimento dos aspectos da marca no contexto das redes interorganizacionais.

Neste capítulo foram apresentados os principais aspectos conceituais que orientarão este trabalho. O esquema conceitual que será utilizado na pesquisa de campo, o qual envolve a relação das teorias e conceitos com as variáveis a serem observadas na pesquisa será apresentado no próximo capítulo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O método selecionado é o estudo de múltiplos casos. Conforme afirmação de Yin (2001), o estudo de caso é a estratégia apropriada quando se trata de fenômenos contemporâneos. Segundo o mesmo autor, a vantagem de casos múltiplos está no fato das provas serem consideradas mais convincentes, apresentando assim uma maior robustez. As desvantagens estão relacionadas a uma maior exigência de tempo e recursos do pesquisador.

Cabe ressaltar que, segundo Yin (2001), o estudo de caso é apenas uma das inúmeras formas de se realizar pesquisa em ciências sociais. Geralmente, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se apresentam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Assim, conforme Yin (2001, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Dessa forma, a escolha do método de estudo de múltiplos casos foi o selecionado para a utilização, uma vez que se busca conhecer o processo através de análises aprofundadas em detrimento da amplitude da amostra (YIN, 2001). Isso é relevante para o presente estudo, pois visa ao entendimento do processo de construção de marca no contexto das redes interorganizacionais.

Na figura 1 é apresentado um desenho do desenvolvimento seqüencial da pesquisa. Em um primeiro momento, realizou-se o desenvolvimento conceitual, no qual consta o referencial teórico envolvendo questões relevantes referente aos temas: redes interorganizacionais e marca.

Numa segunda fase foram apresentados os instrumentos de coleta de dados. Buscando um alinhamento entre as questões de pesquisa e o referencial teórico, foram desenvolvidos os questionários a serem aplicados junto aos atores das redes.

Na fase seguinte foram apresentadas as redes para a realização dos estudos de caso.

Após esta fase realizaram-se os dois estudos de casos propostos. Sobre os quais foram elaborados relatórios que, após análises de conteúdo, geraram resultados e conclusões.

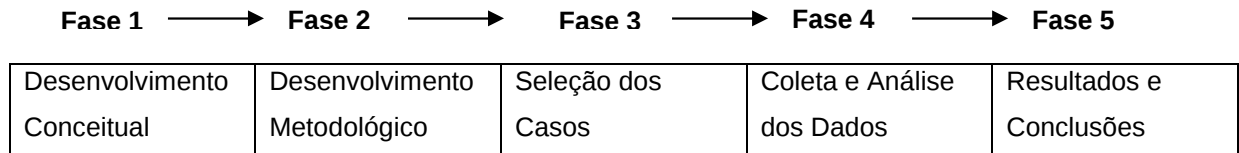


Figura 1: Fases da Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

3.1 FASE 1 - DESENVOLVIMENTO CONCEITUAL

Nesta fase a intenção foi realizar um aprofundamento dos aspectos conceituais da pesquisa. No Quadro 2 foram apresentados os principais construtos teóricos, os elementos conceituais e as variáveis a serem observadas no campo de pesquisa.

Quadro 2: Esquema Conceitual de Análise

Construtos teóricos	Dimensões conceituais	Variáveis a serem observadas
Antecedentes da formação das Redes	Contingências (impostas pelo ambiente) Motivações (estratégia do ator)	• Necessidade • Assimetria • Reciprocidade • Eficiência • Estabilidade • Legitimidade • Aprendizado • Confiança
Elementos viabilizadores das Redes	Governança Estrutura	• Coerência • Conectividade • Gestão • Info-estrutura • Infra-estrutura
Gestão estratégica de marca em Redes	Critérios para construção coletiva de marca	• Culturas e ideologias de negócios das organizações envolvidas. • Convicção na idéia da aliança. • Prazo da união. • Outras formas de trabalho em conjunto. • Interesse mútuo e recíproco.
	Estratégias de marca	• Marca da Corporação • Marca Mista • Casa de Marcas
	Tarefas de construção de marca	• Visibilidade • Associações • Relacionamentos profundos
	Elementos de Marketing	• Preço/ Promoções de preço • Imagem da loja • Distribuição • Comunicação/Propaganda
	<i>Endobranding</i>	• Alinhamento dos entes com a marca e com o que ela representa
	Vantagens e desvantagens construção coletiva de marca	• Posicionamento • Custos • Fluxo de caixa • Acesso aos clientes dos parceiros • Controle • Transferências negativas • Foco. • Clareza. • Alavancagem e potencial futuro.
Resultados da marca coletiva	Ganhos relacionais ou possíveis perdas	• Instância Competitiva • Atração de Novos clientes • Credibilidade • Visibilidade • Legitimidade ao longo do tempo

Fonte: Elaborado pelo autor

O Esquema Conceitual objetiva facilitar a análise dos resultados e também permitir uma melhor direção da pesquisa de campo. O primeiro construto teórico desta análise se refere basicamente aos motivos que levam as empresas a

buscarem uma união, construindo, assim, relações cooperativas. O segundo construto teórico está relacionado com os elementos que se fazem necessários para que uma rede que trabalhe baseada na cooperação obtenha um desempenho de sucesso. O terceiro construto teórico direciona a análise das redes para a questão da marca. O quarto construto se refere aos resultados obtidos pelas empresas através do uso da marca da rede.

3.2 FASE 2 - DESENVOLVIMENTO METODOLÓGICO

Nesta fase a intenção foi de realizar um alinhamento entre as questões de pesquisa e o referencial teórico, e assim desenvolver os questionários para serem aplicados junto aos atores das redes (empresários, executivos e responsáveis pelas agências de publicidade e propaganda das redes), conforme os Apêndice A, B e C.

Devido às especificidades existentes, foram elaborados três questionários para serem aplicados em cada ator específico. As questões foram elaboradas a partir das orientações do Quadro 2.

3.3 FASE 3 - SELEÇÃO DOS CASOS

Com o objetivo de realizar uma pesquisa profunda e qualificada, foram selecionadas duas redes interorganizacionais para serem analisadas dentro de um único setor produtivo: o comércio varejista. Desta forma, as peculiaridades por ventura existentes em cada rede poderão gerar uma maior complementaridade no processo de análise.

A escolha do segmento varejista ocorreu devido ao fato da marca gerar um valor e legitimidade junto aos clientes, e também por ser esse um setor no qual existe um grande número de redes interorganizacionais no Estado do Rio Grande do Sul.

Inicialmente, dentre as potenciais redes para estudo estão: Rede Construir-RS (materiais de construção) e Redefort (mercados).

Os critérios para a seleção destas redes interorganizacionais seguiram as seguintes premissas: a) tempo de existência da rede superior a dois anos, o que permite um razoável número de ações realizadas de forma cooperada entre as empresas; b) acessibilidade do pesquisador, visando uma melhor coleta e análise dos dados.

3.4 FASE 4 - ANÁLISE DOS CASOS

Nesta etapa foram conduzidos os estudos de casos finais junto a duas redes interorganizacionais selecionadas na fase anterior.

De acordo com Yin (2001), são basicamente seis as fontes de evidência para a realização de um estudo de caso: a documentação, os registros em arquivos, as entrevistas, a observação direta, a observação participante e os artefatos físicos. Elas são complementares e um trabalho de melhor qualidade utilizará o maior número possível de fontes.

Na presente pesquisa as entrevistas foram realizadas por meio de questionários semi-estruturados junto a seis atores de cada rede interorganizacional selecionada. Dentre os atores entrevistados foram incluídos, além dos empresários que participam de redes interorganizacionais, profissionais de comunicação e marketing, bem como consultores de redes e executivos de redes.

Conforme Hair et al. (2005), nas entrevistas semi-estruturadas, o pesquisador tem liberdade para exercer sua iniciativa no acompanhamento da pergunta, permitindo realizar perguntas que não haviam sido previamente formuladas. Os entrevistados, segundo Hair et al. (2005), devem ser selecionados com bastante cuidado por apresentarem conhecimento especializado.

Quadro 3: Fontes de Evidências utilizadas em cada Rede Pesquisada

Fontes de evidências	Rede Construir-RS	Redefort
Documentação	• estatuto social • regulamento interno • código de ética • manual de identidade visual • imagens • apresentações institucionais	• estatuto social • regulamento interno • código de ética • manual de identidade visual • imagens
Entrevistas	• 4 empresários associados • 1 executivo de marketing da rede • 1 responsável pela agência de publicidade e propaganda	• 4 empresários associados • 1 consultor executivo da rede • 1 responsável pela agência de publicidade e propaganda
Observação Direta	• observação de reuniões de trabalho • visitação de lojas	• observação de reuniões de trabalho • visitação de lojas
Artefatos Físicos	• panfletos institucionais • tablóides de ofertas • brindes	• panfletos institucionais • tablóides de ofertas • brindes

Fonte: Elaborado pelo autor

No presente trabalho foram quatro as fontes de evidências utilizadas: documentação, entrevistas, observação direta e artefatos físicos. No entanto, as principais fontes de evidência deste trabalho foram as entrevistas, as quais foram realizadas tendo por base questões previamente elaboradas e alicerçadas no referencial teórico. Cabe destacar que nos questionários desenvolvidos para os empresários, ocorreram pequenas alterações, se comparadas com os questionários dos demais participantes, buscando-se a adequação do tema ao conhecimento do entrevistado sobre a rede. Todas entrevistas foram realizadas com o auxílio de um micro-gravador, além de anotações feitas pelo pesquisador.

As entrevistas junto aos empresários da Redefort foram agendadas previamente e realizadas em seus estabelecimentos comerciais. A entrevista com o responsável pela agência de publicidade e propaganda da Redefort foi previamente agendada e realizada na própria agência. E a entrevista com o consultor executivo da Redefort foi realizada na sede da rede, localizada no município de Novo Hamburgo - RS. Já as entrevistas obtidas junto aos empresários da Rede Construir-RS, apesar de não terem sido previamente agendadas, foram realizadas na sede da Rede Construir-RS, inclusive as entrevistas feitas com o responsável pela agência de publicidade e propaganda e com o executivo de marketing. A única exceção no caso da Rede Construir-RS foi a entrevista com o Presidente, a qual foi agendada e realizada em sua na residência.

Ao longo dos próximos capítulos foi utilizada a seguinte nomenclatura para a identificação dos entrevistados:

Empresário 1 da Rede Construir-RS – E1RC;

Empresário 2 da Rede Construir-RS – E2RC;

Empresário 3 da Rede Construir-RS – E3RC;

Empresário 4 da Rede Construir-RS – E4RC;

Executivo de Marketing da Rede Construir-RS – ExMRC;

Responsável pela Agência de Publicidade e Propaganda da Rede Construir-RS – RAPPRC;

Empresário 1 da Redefort – E1Rft;

Empresário 2 da Redefort – E2Rft;

Empresário 3 da Redefort – E3Rft;

Empresário 4 da Redefort – E4Rft;

Consultor Executivo da Redefort – CERft;

Responsável pela Agência de Publicidade e Propaganda da Redefort – RAPPRft.

Diversos arquivos virtuais, tais como os manuais de identidade visual, foram passados por ambas as redes para uma detalhada análise do pesquisador.

Foram realizadas visitas às lojas da Redefort no momento das entrevistas. Já no caso da Rede Construir-RS, foram realizadas visitas a algumas lojas dos associados. Outra oportunidade que foi concedida pelas redes foi a observação de reuniões de trabalho. No caso da Redefort, foi possível observar, por um limitado espaço de tempo, o comportamento dos empresários em reunião de negociação junto a um fornecedor. Já na Rede Construir-RS, foi permitida a observação do comportamento dos empresários em reuniões de diretoria e marketing.

Nas sedes foi possível observar os tablóides de oferta e os brindes confeccionados pelas redes. No caso específico da Redefort, houve a oportunidade de observar uma sacola de tecido que seria distribuída gratuitamente aos clientes,

antes mesmo do produto ser lançado no mercado, numa campanha de conscientização ambiental.

Os panfletos institucionais foram uma das primeiras evidências cedidas pelas redes para análise. Nestes constam informações gerais das redes.

3.5 FASE 5 - RESULTADOS E CONCLUSÕES

Nesta fase, os resultados das coletas de dados, realizadas pelo pesquisador, foram confrontados com os elementos conceituais. Num primeiro momento os casos foram analisados individualmente, e posteriormente de forma coletiva, visando ao encontro de semelhanças e divergências.

Para o alcance do objetivo proposto, foi necessária transcrever as 12 entrevistas realizadas. Após um amplo período de transcrição das 12 fitas, totalizaram-se 97 páginas de conteúdo para análise.

Ainda nesta fase, foram apresentadas as evidências empíricas mais relevantes em relação aos objetivos de pesquisa.

4 RESULTADOS DOS ESTUDOS DE CASO

4.1 O CASO DA REDE CONSTRUIR-RS

A Rede Construir é um grupo nacional de lojas de materiais de construção, que usa em todo o país a mesma marca. Atualmente, conta com mais de 170 lojas distribuídas nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Paraná, Minas Gerais, Espírito Santo e Pernambuco. Somente no Estado do Rio Grande do Sul são 38 lojas que integram a rede.

A organização da Rede Construir no Estado do Rio Grande do Sul surgiu da necessidade que empresários de pequenas e médias lojas do comércio varejista de material de construção tinham em desenvolver mecanismos para competir, nas mesmas condições, com grandes cadeias corporativas e redes internacionais.

No Rio Grande do Sul, a Rede Construir é organizada pela Associação das Revendas Independentes de Materiais para Construção do Sul (ARESUL), criada em 2000. Num primeiro momento, a ARESUL adotava a bandeira “Constru&Cia”, depois, com a união com lojas de São Paulo, passou a adotar a marca Rede Construir.

No início do ano de 2007, a Rede Construir no Rio Grande do Sul obteve seu maior reconhecimento desde a sua fundação, sendo considerada a melhor rede associativa do Estado. O reconhecimento veio através do Ranking Anual de Lojas de Materiais de Construção da Revista ANAMACO, considerada pelos lojistas como uma das principais revistas do segmento no país.

4.1.1 Antecedentes da Formação da Rede Construir-RS

O começo da Rede Construir-RS se deu na região metropolitana de Porto Alegre. Um grupo de empresários que fundou a associação, num primeiro momento,

vinculou-se à Constr&Cia (rede originária do Estado do Paraná), realizando, posteriormente, uma negociação com a Rede Construir-SP, e mudando a bandeira da associação para Rede Construir-RS. De acordo com as entrevistas realizadas, os motivos percebidos como relevantes para a união das empresas estão relacionados direta ou indiretamente com possíveis ganhos de competitividade, uma vez que ficou evidente que o mercado varejista de materiais de construção está muito competitivo, seja com a presença de grandes redes corporativas ou com concorrentes informais.

Assim o mercado, a troca de experiências e as informações acabam sendo motivadores para a formação da rede. E essa troca de informações possibilita o aprendizado que é relevante no momento de inovar e competir, conforme destacou um empresário: “- [...] Então, tu tens que inovar. Sempre inovando, inovando, inovando, inovando para atrair o cliente. E ter o diferencial. Sei lá, de atendimento, de reforma de lojas, de layout. Tem que estar constantemente inovando” (E3RC).

Outros pontos que apareceram durante as entrevistas estão relacionados com questões de legitimidade frente ao mercado, de melhores negociações com fornecedores, redução de custos, treinamentos e aquisição de tecnologias, conforme afirmou o E1RC: “- [...] Então, a gente entrou ali porque a força da rede é muito representativa. Ela traz respeito do fornecedor, ela traz vantagem de preço, ela traz treinamento”. Sobre esse aspecto, outro empresário destacou, que “- [...] uma das principais causas (para o ingresso na rede) é a sobrevivência no mercado. Nós já vínhamos sentindo desde aquela época a necessidade de se ter mais informações, buscar melhores negócios, fazer algumas ações que pudessem atingir e levar melhores negócios para o nosso cliente, para nosso consumidor. Então, sozinho, a gente sabia que dificilmente conseguiria ter ações mais fortes nesse mercado. E com o grupo, a gente consegue. Até mesmo, quanto ao crédito, além de melhores tabelas de preços, melhores negociações” (E2RC).

Essas diversas motivações dos empresários ao ingressarem na rede foram assim descritas pelo executivo de marketing da Rede Construir-RS: “- [...] A principal motivação é a troca de experiências entre as lojas, a possibilidade de crescimento conjunto, a possibilidade de melhores negociações, aquisição de tecnologias, de novas formas de trabalho em conjunto, assim como a redução de custos pra aumentar a competitividade que é repassada no final, na ponta, nas lojas”.

A possibilidade de utilização da marca da rede apareceu como motivação de diversos empresários, mesmo que em momento diferentes. Apenas o E1RC vislumbrava a marca desde o primeiro momento como um elemento importante na rede, destacando: “- [...] A primeira vez que a gente pensou em rede, no caso da Rede Construir, nem era Rede Construir ainda. Era a Constru&Cia, aquela do Paraná, que foi como iniciou. E depois daí, até no processo de negociação da nossa entrada, era Constru&Cia. E eu já olhava o *site* da Rede Construir e dizia: ‘Putz, mas esse negócio aqui é muito mais legal’. A Rede Construir chama mais a atenção do que esse Constru&Cia. E depois de um tempo, daí deu. Eu nem participava das reuniões ainda, mas a gente já estava dentro. Ficamos um tempo sem bandeira, só ficou a associação daqui. E depois foi feita a negociação com a Rede Construir. Eu fiquei bem contente, na verdade. Já tinha visto quando a gente entrou nesse processo de associativismo. ‘Vamos dar uma olhadinha pra ver como está’. E essa rede que era de São Paulo, era a que mais tinha me chamado a atenção. Depois a gente acabou incorporando exatamente o que eu achava que era a mais forte”.

Os demais empresários entrevistados também apontaram a utilização da marca como um fator importante, mas que só foi percebida como tal num segundo momento: “- [...] a gente não vislumbrava isso. Nós, num primeiro momento, tínhamos uma visão do negócio em si, não se tinha muita percepção da marca. Mas hoje, quando a gente é reconhecido pelo mercado, por revistas especializadas, por instituições; principalmente pelos fornecedores quando eles enxergam esse negócio e essa potencialidade que a marca tem, o que agrega às pessoas e aos empresários essa marca; e então, hoje, a gente percebe realmente a força que tem a marca”, afirmou o E2RC.

Assim sendo, a possibilidade de uma maior credibilidade junto ao mercado e uma maior segurança nos negócios acabam se tornando fatores relevantes para a atração de lojas à rede. Fato evidenciado na declaração de um empresário da Rede Construir: “- [...] depois que eu entrei na rede, eu percebi que ECOL⁴ mais Rede Construir é forte. Porque são duas. É uma união. Então, que atrás da ECOL, que já era uma marca forte, tem uma Rede Construir que dá suporte; que, às vezes, vende uma imagem com maior pujança do que realmente é. A Rede Construir, tanto no

⁴ ECOL: marca de uma loja.

mercado como até dentro da própria empresa, dá mais segurança até para os próprios funcionários” (E3RC).

Destaca-se também o fato da Rede Construir estar presente em outros estados, e assim conseguir, pela sua abrangência nacional, passar uma maior segurança aos associados, conforme destacou o responsável de marketing: “- [...] eu creio que, por ser uma marca nacional, é uma segurança, uma rede nacional, presente em sete estados. Então, eu acho que é o grande diferencial. Porque os atributos que o levam a entrar numa rede podem ser encontrados em outras redes também” (ExMRC).

4.1.2 Elementos Viabilizadores da Rede Construir-RS

Por meio das entrevistas foi possível constatar que os empresários participantes da rede não possuíam maiores experiências de cooperação, ou de outros processos associativos, limitando-se à participação em associações setoriais como a Associação dos Comerciantes de Materiais de Construção (ACOMAC).

Entretanto, apesar de não possuírem um prévio conhecimento dos demais parceiros e nem conhecimento do processo associativo, o fato de existir o objetivo comum aos empresários de aumentar a competitividade de suas empresas torna-se um elemento viabilizador da Rede Construir-RS.

Contudo, apesar da existência de um objetivo comum, o fato de existir uma grande diferença no perfil das lojas associadas dificulta a conquista do mesmo. Essas diferenças são assim descritas pelo executivo de marketing da rede: “- Há uma grande diferença de perfil entre as empresas que fazem parte da Rede Construir, em termos de faturamento, de tamanho de loja, de número de funcionários, enfim, nós temos empresas que faturam em torno de 80 mil reais a 1 milhão de reais por mês. Assim como estrutura de loja, né? Temos lojas de 100 m² a 400m², depósitos [...] O número de funcionários varia, desde a empresa familiar que tem o próprio proprietário da loja e mais um ajudante, até uma empresa bem constituída, com vários níveis hierárquicos, bem dividida, de 20, 30, 40 funcionários” (ExMRC).

Sobre esse aspecto, um empresário não só destaca as diferenças entre as empresas associadas, como também as aponta como fato gerador de divergências: “- [...] o que existe dentro da rede é que ela é muito heterogênea. Então, tem lojista com faturamento que é 3, 4, 5 vezes maior do que outras. Então, determinadas posições ou interesses dentro da rede, às vezes, são conflitantes por causa disto. São estágios muito diferentes” (E1RC).

Em relação à estrutura física da rede, ao longo do tempo a Rede Construir passou por uma significativa mudança. No início, conforme relato de um associado, as reuniões eram realizadas numa pequena sala, na qual apenas uma secretária trabalhava para atender às demandas operacionais necessárias para o funcionamento da rede. Atualmente, a rede conta com um espaço físico localizado estrategicamente próximo à saída da cidade de Porto Alegre, com espaço superior a 500m², os quais estão divididos em: sala de reuniões (onde são realizados encontros de grupos de trabalho), sala da presidência e sala da administração. Na parte administrativa trabalham cinco colaboradores, os quais atuam em horário comercial para dar suporte às necessidades dos lojistas de todo o Estado.

Fora esses colaboradores, a Rede Construir ainda conta com a assessoria de uma agência de comunicação, de um escritório de advocacia, bem como de um consultor estratégico.

Quanto à gestão da Rede Construir, trata-se de um processo que está em constante mudança, conforme destacou um dos empresários: “- [...] ele é um processo que evolui constantemente” (E2RC). Sobre esse aspecto, outro empresário confirmou esta posição afirmando: “- [...] Acho que está em constante aperfeiçoamento” (E1RC).

Dentro deste processo em constante evolução, existem reuniões de diretoria e dos chamados grupos de trabalho (gestão, expansão, marketing e negociação). São nessas reuniões, com a participação dos empresários e dos profissionais de cada área, que são traçados e encaminhados os projetos que guiam o desenvolvimento da rede.

Apesar das reuniões ordinárias serem semanais dentro da rede, as interações tanto de empresários, como dos colaboradores com os empresários são praticamente diárias. As ferramentas de comunicação citadas nas entrevistas foram

ligações telefônicas, *internet*, *intranet*, correspondência eletrônica, além das reuniões e assembléias.

A utilização de tecnologias de comunicação e informação por parte dos atores da rede foi considerada importante, já que visa possibilitar um contato constante entre os mesmos, disseminando informações de forma ampla e rápida, segundo relatado por um dos empresários entrevistados: “- Hoje a gente está fazendo algumas experiências via internet, que é uma ferramenta interessante, e que também pode levar informação simultânea a todos os associados e receber também dos associados as suas considerações. E também existe um programa de treinamento de gestores que também nos permite estar trocando informações constantemente” (E2RC).

Entretanto, um aspecto relevante apontado por alguns empresários é que são nos momentos de interação, considerados informais, que ocorrem a maioria das trocas de experiências, assim como a aquisição de novos conhecimentos, conforme evidenciado na declaração de um empresário da rede: “- [...] Essa reunião, fora a pauta, é o momento em que realmente a gente consegue perceber o que está acontecendo no mercado. Aprender algum tipo de ação que cada lojista está fazendo, em função da sua área específica” (E1RC). Sobre esse aspecto, outro empresário destacou que: “- [...] A comunicação informal é a que tu mais colhes. Essa troca de experiências por comentários. Tu ouves o que a pessoa fez e daí tu vais ver porque fez; se deu certo, por que deu certo. Tu acabas copiando e melhorando, sabe?! Um monte de coisas que as empresas fazem. E eu digo assim, por que eu sentia falta de uma troca, para ter parâmetros, para ter uma troca de experiências com algum lojista do ramo, porque ninguém abre sua caixa preta, digamos assim, seu segredo. E agora, a gente está entre colegas. E isso é muito importante. Bah! Muito importante. Fora que tu acabas saindo da tua empresa. Tu tens motivo pra sair da tua empresa” (E3RC).

Essas conversas informais existentes entre os empresários acabam gerando parâmetros de comparação de desempenho das empresas e assim uma maior busca de desenvolvimento por parte dos mesmos. Esse processo torna-se uma espécie de *benchmarking* informal entre os empresários associados, os quais não se vêem mais como concorrentes, e sim como colegas, ou até mesmo como parceiros

estratégicos, evidenciando desta forma a existência de cooperação e confiança entre eles.

Dentro deste processo participativo, existe uma diferença de comportamento em diversos empresários associados. Alguns participam mais, contribuem mais para o desenvolvimento da rede, enquanto outros ficam numa posição mais passiva, esperando nas suas lojas as ações planejadas e elaboradas pelos que estão efetivamente trabalhando na rede. Isso fica evidente na declaração do executivo de marketing da rede, o qual afirmou que “- [...] eles esperam um pouco que a rede chegue até eles. Eles poderiam ter uma posição mais ativa. A grande maioria deles ainda espera que a rede os procure e determine o que tem que ser feito. Os que participam estão mais ligados ao processo e estão tendo os maiores benefícios” (ExMRC).

Outro aspecto interessante ocorreu quando os empresários foram questionados em relação à sua própria participação na rede. A maioria deles considera que poderiam participar mais intensamente da rede, conforme destacou um dos empresários: “- [...] a impressão que passa é que a gente podia colaborar mais” (E1RC).

Mas, possivelmente, um dos motivos da falta de uma maior motivação na própria participação é que com o passar do tempo os conhecimentos e informações acabam se nivelando entre os participantes, e assim diminuindo a quantidade de novas informações adquiridas com os colegas, segundo afirmou um empresário: “- [...] eu já atuei com bem mais vigor. E eu avalio que ela pode ser melhorada, mas eu estou contribuindo, estou fazendo a minha parte. E, às vezes, falta o desafio de um aprendizado. Eu digo um aprendizado entre colegas. Porque quando tu chegas numa coisa, num primeiro momento tu tens um aprendizado muito maior até chegar a um quase patamar. Depois demora para tu passares dali. Vai entrando lojistas novos, lojistas muito dinâmicos, mas não têm entrado na rede empresários que agreguem muito na troca de informações. Se isso acontecesse, tu poderias ter uma motivação maior de atuação. Às vezes, tu não atuas mais porque não está te agregando assim” (E3RC).

Apesar de existir uma redução gradual na motivação por parte dos empresários ao longo do tempo, por outro lado fica evidente que os mesmos compreendem a necessidade de sua participação na rede para alcançar a maior

competitividade nas empresas. Sendo necessário para atingir este objetivo comum o esforço e a colaboração de todos os integrantes da rede. Isso ficou evidente no relato de um empresário: “- [...] E acredito que cada associado tem que dar parte do seu tempo pra rede, porque nós não estamos fazendo nenhum ato de caridade. Nós estamos trabalhando para os nossos negócios. Nós não estamos trabalhando ali pra uma entidade, um clube social ou alguma representação que se tem. Nós, realmente, estamos ali trabalhando pelo nosso negócio” (E2RC).

Assim sendo, fica evidente que trata-se de um trabalho coletivo. E que o resultado deste trabalho é fruto deste coletivo. O que permite até mesmo a realização de diversas ações num menor período de tempo, conforme destacou um empresário “- [...] Então, realmente, foi surpreendente se conseguir chegar num curto espaço de tempo e se fazer tudo o que nós fizemos. Mas, é trabalho do grupo. Foi trabalho nosso. Foi trabalho de equipe. E todos aqueles que nos assessoram. E nós fizemos boas escolhas” (E2RC).

4.1.3 Gestão Estratégica de Marca da Rede Construir

Devido ao fato dos recursos financeiros disponíveis para o marketing não serem de grandes vultos, os empresários da Rede Construir-RS optaram por uma construção cooperada de marca. Este processo de construção e desenvolvimento da marca Rede Construir no Estado do Rio Grande do Sul é realizado através da participação dos empresários e colaboradores nas decisões, mais especificamente daqueles envolvidos no grupo de marketing da Rede Construir. Nesse grupo todas as ações são discutidas para se traçar os rumos da marca da rede. É um processo democrático, que envolve os empresários, os quais contribuem com idéias, relatam suas peculiaridades regionais, enfim, suas necessidades e realidades. Sobre essas características o responsável pela agência de publicidade e propaganda da rede destacou que “- [...] esse processo é feito através de decisões em conjunto, através de grupos. No caso, eu faço parte do grupo de marketing, então todas as ações, elas são discutidas na mesa; a parte orçamentária, de custos, é feito um levantamento, viabilidade das ações, as prioridades, planejamento de cronograma, então tudo isso é feito pelo grupo de marketing” (RAPPRC). Ainda sobre este

aspecto, o mesmo profissional relatou que: “- [...] é um processo bem democrático e envolve bastante os associados, o que é uma coisa boa. Cada um dá a sua idéia, cada um dá uma dica (...) Existe uma troca de experiências também, porque ninguém melhor que o lojista pra entender o próprio negócio, a própria região e essas diferenças culturais que existem” (RAPPRC).

Entretanto, este processo cooperado de desenvolvimento de marca não parece ser simples na Rede Construir, devido à existência de uma considerável heterogeneidade entre as lojas participantes, as características regionais das comunidades e até mesmo diferenças dos custos de veiculação nas regiões. E desta forma os desejos e necessidades dos lojistas neste aspecto acabam ficando difusos, gerando assim uma maior necessidade de administração das diferenças por parte da rede. Assim relatou um empresário: “- [...] A gente tem que administrar, dentro da nossa rede, anseios regionais com orçamento único e valores muito diferentes entre regiões. Então, se tu começa a trabalhar uma ação para uma regional, uma ação para outra e uma ação para Porto Alegre, a impressão que passa é que essas ações isoladas, pra quem está de fora não caracteriza como Rede Construir” (E1RC).

Visando amenizar essas diferenças e criar uma sinergia que gere melhores resultados para todos, a rede busca constantemente um processo de envolvimento e conscientização dos lojistas e de seus funcionários em ações realizadas pela mesma, conforme mencionou um empresário: “- [...] no nosso caso especificamente, sem grandes recursos, nós optamos por uma construção cooperada. E ela funciona. Primeiro, é preciso que se tenha, que se acredite na marca, que se tenha em mente o trabalho que se está se fazendo. Nós conseguimos padronizar a maioria das nossas lojas, quase que totalmente. E as que não estão ainda, estão aguardando projetos novos para fazê-lo. Nós podemos dizer que existe a confiança dos empresários nessa marca. A partir daí, torna-se um pouco mais fácil, porque todos vão estar investindo neste trabalho. E nós escolhemos, nesse tempo todo, escolhemos várias formas. Escolhemos a mídia, a grande mídia; escolhemos otimizar a mídia local; escolhemos campanhas publicitárias; escolhemos campanhas de eventos, de datas” (E2RC).

Assim sendo, a confiança na marca, ou seja, o fato dos empresários acreditarem que ela pode se tornar forte, é um fato relevante que se faz necessário neste processo de desenvolvimento coletivo de marca. Para um dos empresários “-

[...] todos têm que ter um pensamento de que aquela marca pode ser forte. E que aquela marca sendo forte, pode tornar o individual forte” (E4RC).

Buscando um melhor entendimento de como é trabalhada a marca da Rede Construir visando o fortalecimento, a seguir serão apresentados os critérios para a construção da marca da rede.

a) Critérios para construção coletiva da marca

No caso da Rede Construir, através das entrevistas realizadas com os empresários e das visitas nas lojas, não é tão evidente a existência de similaridade entre as culturas e ideologias de negócios das empresas envolvidas na rede. Fato que gera uma necessidade de maiores cuidados nas ações propostas pela rede, conforme relatado anteriormente.

Entretanto, pode-se considerar evidente nas entrevistas a existência de uma convicção na idéia de cooperação por parte dos associados: o trabalho conjunto de longo prazo possibilita ações que individualmente apresentariam grandes dificuldades de serem alcançadas, gerando, assim, a superação de grande parte do comportamento oportunista e imediatista de se conseguir uma vantagem no mercado.

Dentro da Rede Construir-RS existem inúmeras outras frentes de trabalho em conjunto, o que contribui significativamente para a união dos associados. O grupo de marketing, que é o principal responsável pelas ações que envolvem a marca, é somente um dos grupos existentes dentro da organização administrativa da Rede Construir-RS. Há, ainda, o grupo de expansão (responsável pela busca de novas lojas associadas); o grupo de gestão (que busca ações voltadas para melhorias gerenciais tanto da rede quanto das lojas associadas) e o grupo de negociação (que negocia junto aos fornecedores melhores condições de negócios para as lojas associadas). Este último grupo parece ser um dos mais interessantes para os lojistas, visto que a busca de melhores condições de negociações junto aos fornecedores é uma das motivações de ingresso dos lojistas numa organização associativa. Entretanto, apesar da negociação ser um ponto de trabalho significativamente importante na percepção dos empresários, não é o único. Através do convívio dos empresários com colegas de mercado, fornecedores, consultores, e

até com outras entidades empresariais, outras possibilidades de ações coletivas vão aparecendo para os mesmos.

Foi possível evidenciar também com os resultados das entrevistas a existência de interesses mútuos e a reciprocidade entre os lojistas. Na busca por uma maior competitividade em suas empresas, os lojistas conseguem nos colegas de rede auxílio para superar dificuldades de mercado. A troca de informações e experiências que facilitam a gestão das lojas, e permitem que os lojistas não cometam os mesmos erros que os colegas, ou até mesmo encontrem práticas bem sucedidas já implementadas pelos colegas, demonstram a reciprocidade existente.

b) Estratégias de marca

As empresas que aderem ao processo associativo da Rede Construir estão cientes da necessidade de inclusão da marca da rede nas suas lojas. Isto ocorre desde o começo do processo, pois com a construção do nome da marca pelo grupo de São Paulo, o mesmo criou um CD de padronização da marca, o qual é distribuído para as lojas que ingressam na rede. Entretanto, apesar de saberem da necessidade das mudanças, alguns empresários procrastinam tais ações. Outros mudam significativamente suas lojas, buscando atender corretamente às determinações referentes ao uso da marca da Rede Construir.

Cabe ressaltar que no início da rede, a agora Rede Construir-RS passou inicialmente pela bandeira de outra rede de materiais de construção, a da Constru&Cia. Todavia, nesse período, os lojistas permaneceram com suas marcas individuais em suas lojas. Com a mudança para Rede Construir, os mesmos paulatinamente entraram em um processo de migração de suas marcas. Contudo, quando a rede é constituída, ela é formada por um conjunto de marcas individuais das empresas associadas. Isto é, várias marcas distintas formam a rede.

Aos poucos as lojas vão inserindo a marca da rede junto às suas respectivas marcas individuais. Gerando assim, diversas marcas mistas. No Manual de Identidade Visual, a marca Rede Construir apresenta um espaço de exposição significativamente maior que a das marcas das lojas. Entretanto, existe uma grande variação da aplicação da marca, principalmente nas fachadas das lojas. Ou seja, em alguns casos, a marca da loja está em uma evidência significativamente maior que a

da Rede Construir, em outros, ocorre o contrário. Podendo, desta forma, gerar uma falta de padronização e, conseqüentemente, problemas de identidade da marca. Sobre esse aspecto um empresário destacou que “- [...] nós temos esse problema dentro da rede. Existe uma série de variações que podem ser feitas, que não destacam e que são aceitáveis dentro do manual. Mas ela não mantém essa unidade. Então, todo mundo faz uma variaçãozinha, aqui outra ali, que não cria o impacto de Rede Construir. E internamente também. Não adianta só eu ter a fachada e entrar numa loja que está toda bagunçada, que não tem iluminação, que os funcionários não estão preparados. Então, são dois estágios que têm que se completar, porque daí consolida” (E1RC).

Em nenhum dos casos analisados, como evidenciado em fotos e nas visitas realizadas, a marca da empresa saiu totalmente da fachada da loja, ficando sempre a marca da loja junto à marca Rede Construir, exposta na parte externa das lojas.

c) Tarefas de Construção de Marca

Ao analisar o caso da Rede Construir, constatou-se que são realizadas diversas ações visando ao aumento da visibilidade da marca. Segundo relatos, umas das primeiras ferramentas utilizadas para tal finalidade, e que até o presente momento continua sendo utilizada pela rede, são os tablóides de ofertas. Trata-se de uma folha de papel, na qual as imagens de alguns produtos selecionados conjuntamente pelos lojistas, são expostas com seus preços. Esses tablóides de ofertas apresentam uma tiragem de aproximadamente 250 mil unidades, com circulação nas cidades onde estão situadas as lojas, e sua periodicidade é bimestral.

Outra ação realizada pela Rede Construir-RS é uma mídia no jornal. Esta é realizada com uma maior freqüência (semanalmente), e busca abordar o público-alvo da rede sempre com uma oferta de produto com um preço atraente, visando atrelar a marca a um custo competitivo.

A questão da padronização visual das empresas também é citada nas entrevistas como ferramenta de aumento de visibilidade da marca da rede. As mudanças nas fachadas das lojas, bem como do seu *layout* interno são itens que constam nos manuais de identidade visual da Rede Construir, assim como a uniformização dos funcionários das lojas associadas. Existe ainda uma série de

outras ferramentas de padronização, tais como: sacolas plásticas, bobinas, crachás, e outros elementos visuais que foram desenvolvidos no intuito de aumentar a visibilidade da marca.

Entretanto, nem todos os lojistas estão percebendo da mesma forma estas ações de visibilidade da marca da Rede Construir. Conforme destacou um empresário, “- [...] existe uma teoria que diz que primeiro tu podes criar toda uma identidade visual e, a partir daí, tu te lançar na mídia. Na verdade, a gente não está fazendo nem uma coisa nem outra ainda, porque a gente está meio com identidade visual e um pouquinho na mídia, sempre que dá. Ou numa região específica que o orçamento comporte. Então, a visibilidade da marca, ela está sob responsabilidade, na verdade, exclusiva dos lojistas. Ela não está em cima da rede. Se dentro da tua região, tu abrires o teu feito e disser ‘eu sou Rede Construir’, pegar o tablóide e vir colar a tua propaganda, vincular o teu talão de notas, botar Rede Construir em tudo o que tu entregas: sacolinha ... Aí, tu consegues reforçar isso. E isso até está se fazendo. Isso é importante, mas eu acho que ainda é pouco para ter uma visibilidade maior “(E1RC).

Observa-se que a Rede Construir-RS ainda possui diversas placas localizadas nas margens das estradas do Rio Grande do Sul no objetivo de informar ao público as regiões abrangidas pelas lojas associadas à rede.

Constatou-se também nas entrevistas que ações de rádio e televisão já foram realizadas pela rede, mas devido às limitações de verbas para investimento em comunicação, bem como o retorno insatisfatório deste investimento, foram deixando de serem realizadas. Desta forma, foram surgindo espaços para outras ações que, segundo a percepção dos empresários da rede, geram associações positivas com a marca, além de proporcionar um maior aprofundamento das relações com os clientes das lojas. Esses aspectos ficam evidentes no relato do empresário quando este afirmou que “- [...] Não adianta, muitas vezes, tu fazeres uma mídia de televisão, que ele vai perceber, que ele vai visualizar a marca, até memorizar, mas não tem o retorno positivo. E a gente pensou, fez algumas experiências. E ultimamente nós temos feito vários tipos de brindes. Então, esses brindes que chegam diretamente é que são uma forma de publicidade direta ao nosso cliente. E imediato, porque quando ele está fazendo algum negócio conosco, ele terá como retribuição a marca. Algo da marca que ele vai levar pra sua casa, que ele vai ter.

São produtos normalmente que ficam expostos e que têm visibilidade. Então, isso faz com que a marca seja cada vez mais lembrada. E nós tínhamos a lembrança de um nome e hoje as pessoas já começam a nos chamar pela marca” (E2RC).

Essas ações promocionais no ponto de venda são destacadas diversas vezes nas entrevistas como sendo importantes nas relações com os clientes. Basicamente, são ações baseadas na distribuição de brindes aos clientes nas lojas associadas à Rede Construir-RS.

Dentre os brindes distribuídos nos pontos de venda da Rede Construir constam: bonés, calendários, bolsas térmicas, pacotes com erva-mate, aparadores de erva, canetas, camisetas, bolas, conjunto de ferramentas e outros mais. Esses brindes usualmente são distribuídos em datas comemorativas pontuais, como dia dos pais, dia das mães, ou períodos específicos como a Semana Farroupilha, início do verão, etc.

Segundo os relatos, esses brindes, apesar de poderem ser considerados presentes de pequeno porte, acabam gerando um efeito bastante positivo junto aos clientes das lojas, principalmente devido ao efeito surpresa. Além disso, esses pequenos regalos têm um resultado multiplicador da marca junto às pessoas do convívio dos clientes, conforme mencionado por um dos entrevistados: “- [...] parece pouco pra quem está dando, mas é muito pra quem está recebendo. Quando a gente sentir que não está dando pouco, e daí, eu acho que a gente consegue ganhar mais o cliente ainda. Existe uma tendência de a gente estar dando um brinde e na nossa percepção achar que não é o suficiente ‘putz, mas é tão pouquinho isso aqui, né?’; mas é. Na verdade, se tu estás fazendo isso, o cliente está se sentindo valorizado. ‘Eu sou o cliente que ganhou o brinde’ (E1RC). Sobre esse mesmo aspecto, outro empresário destacou: “- [...] Eu acho que é com essas ações pontuais de marketing, que são brindes e coisas assim, que tu encantas o cliente, surpreende. E nada melhor que tu surpreenderes um cliente... normalmente, o que está acontecendo é que o cara vem pra comprar e tu dás (o brinde). E daí tu o surpreende e tu ganhas, tu fidelizas o cliente” (E3RC).

Ainda sobre o efeito dos brindes nos clientes, outro empresário informou que “- [...] normalmente, esse brinde vai para uma casa e ele passa a produzir efeitos sobre mais três ou quatro pessoas, né?! Então, ele é um relógio de parede, é um calendário, é uma camiseta, um boné... É uma série de brindes que a gente vem

fazendo, e vem se fazendo com constância, não se faz uma vez por ano e não se faz mais. Então, constantemente, nas datas comemorativas, nos eventos... a gente está fazendo a marca ser lembrada. E constantemente, às vezes, o mesmo cliente recebe vários tipos de brindes, e estar levando isso, faz com que ele memorize essa marca. É um formato bastante interessante, porque se entende que no nosso negócio, no nosso mercado, é muito mais, se dá muito mais importância em se conservar o cliente do que estar buscando novos. Então é importante, constantemente, estar produzindo algum tipo de brinde, algum tipo de agradecimento a esse cliente. Nada melhor que alguma coisa com a nossa marca” (E2RC).

No final dos últimos dois anos, a Rede Construir distribuiu um prêmio bem mais chamativo: um carro GM Celta zero quilômetro. Este prêmio é proporcionado aos clientes através de concursos culturais.

Outra ação que surgiu ao longo das entrevistas, como forma de aprofundar as relações com o cliente, está no atendimento qualificado, o qual é fruto de treinamentos realizados pela Rede Construir-RS junto aos funcionários das lojas associadas.

A Rede Construir-RS também participa de feiras setoriais, tais como a CONSTRUSUL, expondo sua marca tanto para fornecedores como para outros lojistas do segmento.

Os tablôides de ofertas também constaram nos relatos dos entrevistados como sendo uma ferramenta utilizada pela Rede Construir para aprofundar as relações com os clientes, segundo declarou um empresário da rede: “- [...] Eu acho que o tablôide ainda funciona muito bem...ele te dá, assim, padrão” (E3RC).

d) Elementos de Marketing

A Rede Construir-RS não possui uma política de trabalhar com preços padronizados, ou seja, cada lojista determina seus preços conforme sua percepção de mercado. Mas é justamente esse mercado que, de acordo com os lojistas, acaba determinando os preços dos produtos. Somente, nos casos dos produtos presentes em ações coletivas de oferta que o preço é padronizado. Tanto a escolha dos produtos presentes no tablôide de ofertas, como os preços dos mesmos são

determinados através das reuniões de trabalho do grupo de negociação, o qual realiza a parte de negociação de preços e de produtos. Finalizada esta etapa, é trabalho do grupo de marketing divulgar esses produtos nos tablóides. O mesmo processo ocorre nos casos de ofertas de produtos da Rede Construir-RS em anúncios de jornais. Nesses anúncios, são apresentados produtos com preços reduzidos, com o objetivo de fazer com que a marca seja percebida como uma rede de lojas de materiais de construção que vende produtos com bons preços.

Considerando os dados coletados, constatou-se que o preço está bastante atrelado às condições de pagamento. Ou seja, se as condições de parcelamento ofertadas (e de crédito) possibilitarem a aquisição, isso é um ponto importante na tomada de decisão do cliente no momento da compra.

Essas peculiaridades em relação aos preços foram assim descritas por um empresário: “- [...] o mercado diz o preço. Hoje também não se pode ficar muito fora do mercado. E quando se fala em mercado, o mercado normalmente se vê os grandes, as maiores redes... Elas, por terem uma mídia com volume financeiro muito maior, conseguem tornar o preço conhecido no mercado. Então nós não precisamos fazer preço melhor que o do mercado, mas nós precisamos acompanhar esses preços. E isso, em rede, se consegue porque as negociações são boas. Agora, aquele pequeno, que não está em rede realmente ele fica numa situação difícil porque ele vai ter que acompanhar e não ter a rentabilidade que nós temos. Então, o preço, pra nós, é uma questão importante, mas não é hoje a ferramenta principal de atendimento. Às vezes, a gente tendo uma negociação boa, com uma financeira, o cliente chega à loja, ele não discute muito o preço. Ele vai ver se aquilo cabe no orçamento dele, se ele pode pagar. Às vezes, ele prefere dividir em várias prestações a fazer isso num pagamento único. Então, pra nós o preço é importante, mas não é fundamental. Tem que ter um conjunto, em que nisso entra marca, entra atendimento, entra a qualidade dos produtos; que, como se está se construindo uma marca, tem que se ter esse cuidado. Então, são vários fatores que formam esse atendimento” (E2RC).

Ainda nessa mesma pauta, um empresário afirma que, apesar da redução dos preços de alguns produtos, os quais são divulgados para o grande público, outros apresentam um aumento na margem. Segundo ele, “- [...] a rede está fazendo a política certa. Por exemplo, assim, trabalhar com margens baixas que se anuncia e

manter as margens. Com a entrada na rede, eu aumentei a minha margem média e fiquei conhecido por vender produtos com bons preços” (E3RC).

Na busca por uma imagem mais atraente e que valorize a marca, diversas empresas passaram por mudanças profundas nas lojas após o ingresso na Rede Construir-RS. Nesse processo de adaptação ao padrão de identificação, tanto externo como interno proposto pela rede, são inúmeras as mudanças, que vão desde a fachada, e passam pela padronização de pisos, cores, luminárias, armários, disposições de produtos, até mesmo uniformização e identificação dos funcionários. O trabalho de projetos é realizado por profissionais de arquitetura e *design* que disponibilizam para os lojistas um conjunto de informações técnicas para a reformulação das lojas.

Ficam evidentes nas declarações dos lojistas as transformações que ocorreram nas lojas após o ingresso na rede, resultado desse processo de padronização. Sobre esse aspecto um empresário destacou que “- [...] a loja agora é outra, totalmente outra. Não se reconhece a loja que nós compramos lá em 96. E felizmente o ingresso na rede nos deu condições de buscar, de maneira técnica e científica, ferramentas e formatos pra gente fazer as ações que precisavam ser feitas, de implementar reformas, de implementar layout interno, layout externo... Então, através de conhecimento técnico, conhecimento científico, nós implementamos as reformas e, quase que diariamente, as pessoas elogiam o novo prédio, o novo formato da loja. Então, foi uma mudança bastante drástica e funciona. A partir disso, nós temos uma loja mais arrumada, e ela ajuda a vender” (E2RC). Ainda sobre as mudanças relativas à padronização da loja, outro empresário da rede relatou “- [...] Depois a gente entrou na rede. Em 2006, a gente fez mais uma reforma. E daí, a partir da reforma de 2006, nós demos um salto. Em 2003, nós demos um salto. Daí, nós entramos na rede e demos mais um salto. E 2006, quando eu aumentei a loja e padronizei realmente a ECOL, demos mais um salto. Talvez antes a gente estava sendo comparada com uma loja grande, mas sem foco, perdendo cliente para lojinhas pequenas. Hoje nós estamos num patamar bem acima. Porque nossa loja está bonita, porque ela está padronizada, e porque ela tem a rede junto com ela também. O mercado está vendo isso. As pessoas que trabalham nos meios de comunicação vêm falar isso pra gente” (E3RC).

Entretanto, ainda nem todos os lojistas da rede conseguiram realizar as reformas e as modernizações necessárias nas lojas para gerar um padrão em relação à Rede Construir-RS. Fato que acaba sendo prejudicial para a loja e para a rede, gerando até constrangimento do próprio lojista perante os demais integrantes do grupo, e o próprio mercado, conforme destacou um empresário: “- [...] A parte de layout é muito pequena, há mudança ainda. A questão de uniforme e problema de rotatividade de funcionários. Agora eu acho que eu consegui estabilizar um pouco, daí ficam uns hiatos que alguns têm uniformes e outros não. Isso é prejudicial, mas está acontecendo. Na fachada não mudei ainda. Eu tenho a identificação, mas não é uma identificação que me permita tirar uma foto e mandar para o *site* da rede, por exemplo (E1RC).

Por outro lado, a imagem da rede é afetada também por melhorias de gestão e de negociação, valorizando a marca da rede não somente frente aos clientes e consumidores, mas também frente aos diversos fornecedores. Isso fica evidente na declaração do executivo de marketing da rede, o qual mencionou que as lojas “- [...] passaram a ter um suporte melhor de fornecedores, também passaram a ser vistas como grandes clientes, então. O acesso a novas tecnologias, a máquinas. Elas (lojas) tiveram também o crescimento de estrutura. Elas conseguiram investir com os ganhos, elas conseguiram investir mais em estrutura, ampliação de lojas, ampliaram o *mix* de produtos, também. Puderam contratar, talvez, mais, né?! Além das tecnologias de gestão, por exemplo, com sistema operacional de gestão da O&M, que foi feito com o objetivo de melhorar isso aí” (ExMRC).

A capacitação dos recursos humanos da Rede Construir-RS é mais um elemento relatado nas entrevistas, e considerado significativo para a qualificação da imagem das lojas, gerando um melhor atendimento dos clientes e, por conseqüência, benefícios na percepção da marca pelos mesmos. Segundo destacou o responsável pela agência de publicidade e propaganda da rede, “- [...] tem o treinamento que é feito com os colaboradores, com os gestores das redes, lojistas, associados também fazem treinamento. E na soma disso tudo, o resultado é sempre uma eficiência maior, uma qualificação, profissionalização que o cliente sente no momento em que ele é atendido” (RAPPRC).

Em relação à propaganda realizada pela Rede Construir-RS, apesar de ainda não ser realizada com tanta frequência, a mesma é considerada importante no

aumento da consciência da marca. Esse aspecto foi ressaltado durante a entrevista pela declaração de um empresário: “- [...] Eu acho que a propaganda é essencial, quase que única. Só de boca a boca é muito demorado, sabe?! Eu acho que a propaganda em qualquer veículo, e a propaganda institucional que tu ficas batendo, batendo, batendo, batendo” (E3RC).

Outra informação expressiva evidenciada nas respostas dos entrevistados é o fato de a propaganda permitir gerar associações positivas junto à marca. Segundo afirmou um dos empresários entrevistados, “- [...] a propaganda induz o cliente a acreditar que realmente a tua loja é a mais correta...Tudo o que é dito é dito de uma forma que o pessoal assimila e, se dentro numa loja que tenha um atendimento que seja não exato, mas semelhante, tu convences o cliente” (E 4RC).

Todavia, na percepção do responsável pela agência de publicidade e propaganda da Rede Construir-RS, essa propaganda para ser eficaz deve estar acompanhada por um conjunto de outras ações dos empresários nas lojas, conforme relatado: “- [...] A propaganda, eu diria, ela é uma bússola que indica o sentido da qualidade, do preço competitivo, do bom atendimento. É através dessa bússola que o lojista tem que apresentar pro cliente, fazer com que o cliente perceba tudo isso que está sendo proposto na propaganda. Porque o cliente chega lá no balcão e percebe que aquilo ali não condiz com aquela proposta oferecida na propaganda divulgada. Então é um esforço que futuramente não vai gerar resultado. Então, em curto prazo, existem propagandas que geram resultado, mas a propaganda que é feita pela rede, ela tem uma visão de longo prazo. É uma construção de marca, ela busca abordar a marca como uma rede qualificada, preço baixo, e isso tudo a propaganda não faz sozinha, ela depende muito da gestão do lojista, da negociação de preços. Ela faz parte de uma cadeia de um processo, e é através desse processo que a propaganda vai gerar um retorno” (RAPPRC).

Constatou-se, ainda, que a maioria das lojas antes de ingressarem na Rede Construir-RS não realizava propagandas com a mesma quantidade e qualidade como atualmente. E até mesmo as empresas, que por ventura já possuíam essas ações, acabaram se beneficiando devido à existência de um grupo de marketing que, em parceria com a agência, está constantemente trabalhando e desenvolvendo ações de divulgação. Isso fica evidente na declaração de um empresário da rede, o qual afirmou que “- [...] É claro, a gente sempre fez propaganda mais ou menos. Eu

não tenho que dizer que eu fazia no mesmo nível. O que eu não fazia é o que eu estou fazendo agora: essas ações de sortear um carro, dar um brindezinho em datas comemorativas... isso não tinha. É muito importante. Mas isso, se tu não estás em rede ou tu não tens uma rede de loja, é difícil tu parares para fazer isso. Tu não tens quantidade, as datas passam, tu acabas não fazendo. É que nem o tablóide. Eu já fazia o tablóide, eu fazia um ou dois por ano. E agora a minha rede está fazendo seis por ano e mais outras coisas” (E3RC).

Ainda outro aspecto constatado foi que a existência de mais lojas de materiais de construção com a marca Rede Construir (no caso específico, não só no Rio Grande do Sul, mas também em outros Estados brasileiros) pode gerar benefícios tanto para os clientes quanto para os fornecedores, e também lojistas associados, conforme afirmou o empresário “- [...] nós hoje somos um canal, talvez o maior canal de distribuição no nosso ramo. E as empresas, principalmente, a indústria, nos vê com bons olhos, porque ela tem o seu risco diluído, bastante diluído; nos vê com bastante credibilidade, porque além do risco ser diluído, ele é muito pequeno. Então, hoje nós somos o canal de distribuição ideal para a indústria. E ela, cada vez mais, tem se aproximado e trazido benefícios para o grupo todo” (E2RC). Outras considerações a respeito dessa abrangência também foram relatadas pelo responsável pela agência de publicidade e propaganda da rede: “- [...] O cliente se beneficia na somatória disso tudo, no sentido da negociação que é feita de uma forma mais benéfica para o cliente, para quando ele chegar na gôndola estiver com um preço mais competitivo. A questão da distribuição, isso também melhora bastante com a maior quantidade de pontos de venda. O conhecimento da marca – isso gera um benefício não só para o cliente, mas também para o associado. E muitas vezes, se o cliente já conhece a marca, ele tem outras opções em outras regiões de compra. Indicação, por já conhecer a marca, a forma que a Rede Construir trabalha. E também nas ações de marketing em conjunto, que são padronizadas para todos os Pontos de Venda” (RAPPRC).

Ainda referente a essa presença de lojas com a mesma bandeira em diversas localidades do país, um empresário de uma loja em uma cidade turística do Rio Grande do Sul relatou um fato interessante que indica a notoriedade junto aos clientes. O mesmo afirmou: “- [...] No outro dia, tinha um turista de Pernambuco visitando a Serra, e passou pela minha loja e viu a mesma marca de uma loja lá de

Recife. Fotografou e levou para aquele associado de lá, que depois veio me falar. Agora, recentemente, também um turista do Paraná veio visitar na minha loja e também conhecia lá um amigo que tinha a mesma marca. Então, isso faz com que a gente comece a ser notado, comece a ter, realmente, o retorno daquilo que se está construindo” (E2RC).

e) Endomarketing

O alinhamento adequado dos lojistas associados com a marca Rede Construir e com o que ela representa é foco de interesse de quem trabalha na rede. A rede possui dois manuais de padronização visual. O primeiro foi desenvolvido pelo grupo de São Paulo, onde constam as características técnicas do logotipo, das cores, variações do uso da marca permitidas, erros mais comuns realizados pelos associados no uso da marca, indicações de equipamentos e procedimentos de uso da marca na área externa das lojas. Posteriormente, foi desenvolvido pela Rede Construir-RS, em parceria com o Sebrae-RS e duas empresas locais de arquitetura e design, o segundo manual de padronização de lojas, cuja proposta é ser um guia prático de auxílio ao lojista, com informações úteis a serem seguidas nas reformas das lojas.

Também é uma preocupação da Rede Construir-RS o sentimento dos associados para com a marca rede, visando fazer com que todos os empresários envolvidos acreditem no potencial dela como instrumento de resultados para os seus negócios. Assim sendo, algumas ações são realizadas a fim de promover um maior envolvimento de todos com a marca e, por conseqüência, uma maior unificação de seu entendimento. Em relação às considerações anteriores, um empresário destacou que: “- [...] Primeiro, é fazer com que as pessoas acreditem nessa marca. Primeiro, os empresários precisam vislumbrar a potencialidade da marca e o valor da marca... Então, se faz uma série de trabalhos que ele, sendo constantemente lembrado, ele vai formando essa imagem na cabeça do nosso cliente. E também na cabeça de quem está fazendo. Então, é importante não só levar e “martelar” o nosso cliente, mas “martelar” os nossos associados, os colaboradores das lojas, seus familiares. Então, todas as pessoas vão estar sempre sendo lembradas da marca através de pequenas ações, de grandes ações. Hoje se faz muita coisa que vem

martelando, martelando... E até inconscientemente a marca vem se fazendo notada e vem se fazendo forte” (E2RC).

4.1.4 Resultados da Marca da Rede Construir

Os resultados negativos ou desvantagens decorrentes da marca coletiva para as empresas associadas foram poucos, segundo relatos dos entrevistados. Mas mesmo assim existem e devem ser analisados.

Uma dificuldade constatada no caso da Rede Construir-RS está na existência de obstáculos em conseguir agradar a todos os associados com as ações de marketing, uma vez que é um processo democrático no qual todos opinam. Esse aspecto ficou evidente na declaração do responsável pela agência de publicidade e propaganda da rede, que afirmou que “- [...] É difícil agradar a todos porque como a rede é democrática, existem opiniões divergentes e, às vezes, fica difícil satisfazer todas as opiniões. E a desvantagem é que não existe uma mídia que seja abrangente de forma global. Para se trabalhar uma mídia, ela tem que ser trabalhada de forma regional. E isso, muitas vezes, gera problemas operacionais, né?! Botar em prática uma ação através de mídias que abranja todos os associados de uma forma justa” (RAPPRC).

Outra desvantagem detectada nas entrevistas é a necessidade de um tempo maior até a efetiva implementação das ações propostas, fruto destas divergências acima relatadas. Esse aspecto negativo do trabalho coletivo é assim descrito por um empresário da rede: “- [...] A desvantagem é que no processo associativista, no processo de redes, tu precisas ter paciência. Tu não tens como mudar repentinamente, tomar alguma atitude ou fazer alguma mudança rapidamente. Tu tens que ter... fazer com que todos entendam... convencer a todos de que aquela mudança vai trazer benefício a todos” (E2RC).

O fato de a marca Rede Construir-RS ainda ser recente faz com que a mesma seja pouco conhecida pelo consumidor do Rio Grande do Sul, o que é nas entrevistas citado como desvantagem. O que acaba gerando uma dificuldade de migração de marca, da marca da loja para a marca da rede por parte dos

empresários. Conforme destacou o responsável pelo marketing da rede: “- [...] a desvantagem que eu ainda vejo é que a marca ainda está recente, está entrando ainda, então ela não é ainda muito conhecida pelo nosso consumidor aqui do Estado. Ela é mais conhecida em nível nacional por empresas do segmento. Então essa é a desvantagem hoje do associado. Ele acaba fazendo um paralelo entre a marca dele que é muito conhecida e a marca que na cidade dele é nova” (ExMRC).

Outro ponto relevante que apareceu nas entrevistas como negativo, no que se refere à construção da marca coletiva na Rede Construir-RS, é a heterogeneidade entre as lojas e a falta de padronização das mesmas. Isso acaba transferindo elementos negativos de uma loja fora do padrão da rede, ou até mesmo desorganizada, para outra loja associada que é organizada e padronizada conforme as orientações dos manuais de identidade visual, o que, por consequência, compromete a construção de uma marca coletiva. Esse aspecto ficou evidenciado na declaração de um empresário que afirmou que “- [...] Tu tens uma marca Rede Construir lá na nossa região, em Santa Cruz, que é uma loja de padrão bom, e daqui a pouco tu vê lojas da Rede Construir, que é uma loja pequena, que daí é um ponto negativo. Mais uma vez, as lojas heterogêneas, lojas pequenas e sem organização de layout comprometem a construção de uma marca assim coletiva. Até por falta de uma padronização maior, não é nem de layout, mas de tamanho de loja” (E3RC).

As entrevistas apontaram também o risco decorrente da falta de um maior controle sobre o uso da marca. Essa desvantagem que existe na Rede Construir-RS e que é considerada prejudicial na construção coletiva de marca é explicitada com a flexibilidade do uso de elementos de padronização de loja, conforme declarou um empresário da rede: “- [...] Nós temos esse problema dentro da rede. Existe uma série de variações que podem ser feitas, que não destacam e que são aceitáveis dentro do manual. Mas ela não mantém essa unidade. Então, todo mundo faz uma variaçãozinha aqui, outra li, que não cria o impacto de Rede Construir. E internamente também. Não adianta só eu ter a fachada e entrar numa loja que está toda bagunçada, que não tem iluminação, que os funcionários não estão preparados” (E1RC).

Apesar de existirem desvantagens, ou pontos negativos no processo de construção e uso de uma marca coletiva, os resultados na Rede Construir-RS

apresentaram que vantagens e benefícios oriundos deste processo de cooperação são positivos.

Uma vantagem apontada foi o aumento de competitividade das lojas após o ingresso na rede, bem como o aumento de projeção de visibilidade, uma vez que pelo fato de usar a marca Rede Construir, que possui uma abrangência nacional, isso acaba refletindo nos negócios. Assim sendo, as empresas associadas conseguem uma instância competitiva mais forte. Esse resultado foi evidenciado na declaração de um empresário que afirmou: “- [...] quando se entra para um grupo de uma marca em nível nacional, ela vai ter “n” outras atribuições. Na marca, se entende hoje que tem uniforme, que tem um tipo de prateleira, um tipo de balcão, um tipo de expositor, uma fachada, as cores da fachada, a iluminação... Nós temos inclusive o sistema operacional de informática, uma série de ferramentas que englobam essa marca. Então, não dá pra mensurar. E não dá para uma empresa pequena sozinha montar tudo isso. Não tem como uma pequena empresa, uma empresa de médio porte construir tudo isso sozinha. Até porque se torna inviável financeiramente” (E2RC). Do mesmo modo, o responsável pela agência de publicidade e propaganda da rede ratifica o resultado as declarações do empresário, relatando que “- [...] a vantagem é que a marca coletiva tem uma força grande em relação a uma loja individual. Porque ela tem por trás toda uma estrutura especializada que trabalha no sentido de fortalecer a marca, de agregar mais informação e mais conhecimento para os colaboradores. E essa somatória de forças torna as ações de marketing mais eficientes e eficazes, justamente porque é uma somatória de forças que oferece uma estrutura qualificada que trabalha a favor dessa marca” (RAPPRC).

Outro benefício ressaltado diz respeito ao acesso a uma maior qualificação da gestão da marca, atrelada a uma redução de custos individuais dos empresários na construção e desenvolvimento de trabalhos relacionados à marca e à sua projeção, conforme mencionado por um empresário da rede: “- [...] Eu acho que o processo da construção da marca de forma coletiva é muito mais fácil. É menos dispendioso, menos custo, uma maior visualização e ela fica muito mais forte. Porque ela é vista pelas pessoas quando sai da tua região... As coisas boas assim: é bem mais barato, tem um custo bem menor de se construir uma marca em coletivo, tu ficas mais visto

como mais forte, porque tu estás unido. A união faz a força, aquela história.... tu estás unido, tu ficas forte... Eu acho que os benefícios são esses” (E3RC).

Também foi constatado nas entrevistas que a maioria dos lojistas considera que o uso da marca da Rede Construir-RS ajuda a atrair novos clientes para as lojas associadas. Conforme declaração de um destes empresários, “- [...] Hoje tem muito cliente diferente, cliente que nunca entrou na loja. Então, ela atingiu, ela está atingindo o objetivo. Eu comentava isso mesmo ontem com os vendedores: “Bah, como que nós atraímos novos clientes!” Gente estranha, gente diferente, que nunca entrou na loja” (E3RC).

O reconhecimento desse aumento de profissionalismo na administração da marca acaba gerando uma maior credibilidade e projeção da mesma, fatos que podem ser constatados pelas premiações que a Rede Construir-RS já recebeu. Sobre este aspecto, o responsável pela agência de publicidade e propaganda da rede destacou que “- [...] muitas pessoas já confiam na marca, já sabem a proposta da marca da Rede Construir, que ela oferece produtos competitivos, que a Rede Construir é uma empresa com uma estrutura profissional, que também a marca da Rede Construir já ganhou prêmios” (RAPPRC). Ainda sobre esses prêmios e reconhecimento, o mesmo afirmou que “- [...] o último que ela ganhou é o VIP RS, parece, ganhou um troféu. Também teve pesquisas de ranking da ANAMACO, que ela foi a melhor rede entre as redes cooperadas/associativas, ficou em 1º lugar no Rio Grande do Sul. Então, isso tudo são indicadores de que a marca realmente tem investimento e está gerando retorno. E o cliente, no momento, em que ele começa a conhecer a marca, a sentir confiança na marca, e que a marca está correspondendo às propostas divulgadas na propaganda, o cliente fideliza. De certa forma, ele fica fiel à marca. E quando ele opta em comprar, ele já procura diretamente a marca Rede Construir” (RAPPRC).

Outro resultado interessante que apareceu nas entrevistas realizadas na Rede Construir-RS, diz respeito ao aumento do faturamento das lojas associadas. Em todas as empresas entrevistadas houve aumento de faturamento, uma inclusive chegando a triplicar o faturamento que possuía ao ingressar na rede.

No Quadro 4 é apresentada uma síntese das evidências encontradas nas entrevistas da Rede Construir.

Quadro 4: Síntese das Evidências do Caso da Rede Construir

Construtos teóricos	Síntese das entrevistas
Antecedentes da formação das Redes	“- [...] Então, tu tem que inovar para atrair o cliente. E ter o diferencial” (E3RC). “- [...] a gente entrou ali porque a força da rede, ela é muito representativa. Ela traz respeito do fornecedor, ela traz vantagem de preço, ela traz treinamento” (E1R). “- [...] uma das principais é a sobrevivência no mercado” (E2RC). “- [...] A principal motivação é a troca de experiências entre as lojas, a possibilidade de crescimento conjunto, a possibilidade de melhores negociações, aquisição de tecnologias, assim como a redução de custos pra aumentar a competitividade que é repassada no final, na ponta, nas lojas” (ExMRC). “- [...] não se tinha muita percepção da marca” (E2RC). “- [...] A Rede Construir, tanto no mercado como até dentro da própria empresa, ela dá mais segurança até pros próprios funcionários” (E3RC).
Elementos viabilizadores das Redes	“- [...] ela (rede) é muito heterogênea. Então, determinadas posições ou interesses dentro da rede, às vezes, são conflitantes por causa disto” (E1RC). “- [...] Ele é um processo (de gestão) que evolui constantemente” (E2RC). “- [...] é uma ferramenta interessante. Pode levar informação simultânea a todos os associados e receber também dos associados as suas considerações” (E2RC). “- [...] Essa reunião, fora a pauta, é onde realmente a gente consegue perceber o que está acontecendo no mercado” (E1RC). “- [...] A comunicação informal é a que tu mais colhe. Tu acaba copiando e melhorando, sabe?!” (E3RC). “- [...] Eles esperam um pouco que a rede chegue até eles” (ExMRC). “- [...] nós não estamos fazendo nenhum ato de caridade. Nós estamos trabalhando para os nossos negócios” (E2RC). “- [...] foi surpreendente se conseguir chegar num curto espaço de tempo e se fazer tudo o que nós fizemos. Mas, é trabalho do grupo” (E2RC).
Gestão Estratégica de Marca em Redes	“- [...] é um processo bem democrático” (RAPPRC). “- [...] A gente tem que administrar, dentro da nossa rede, anseios regionais, com orçamento único e valores muito diferentes entre regiões” (E1RC). “- [...] Primeiro, é preciso que se acredite na marca” (E2RC). “- [...] têm que ter um pensamento de que aquela marca pode ser forte. E sendo forte, pode tornar o individual forte. Ou mais forte que sozinho” (E4RC). “- [...] Nós temos esse problema dentro da rede. Existe uma série de variações que podem ser feitas...” (E1RC). “- [...] temos feito vários tipos de brindes que ficam expostos e que têm visibilidade. Então, isso faz com que a marca seja cada vez mais lembrada” (E2RC). “- [...] Eu acho que essas ações pontuais de marketing, que é brindes e coisas assim. E daí tu surpreende ele e tu ganha, tu fideliza o cliente” (E3RC). “- [...] o mercado diz o preço” (E2RC). “- [...] o ingresso na rede nos deu condições de buscar, de maneira técnica e científica, ferramentas e formatos pra gente fazer as ações que precisavam ser feitas. A partir disso, nós temos uma loja mais arrumada, e ela ajuda a vender” (E2RC). “- [...] A propaganda induz o cliente a acreditar que realmente a tua loja é a mais correta” (E4RC). “- [...] nós hoje somos um canal, talvez o maior canal de distribuição no nosso ramo. E as empresas, principalmente, a indústria, nos vê com bons olhos” (E2RC).

Continua

Construtos teóricos	Síntese das entrevistas
Resultados da Marca Coletiva	“- [...] É difícil agradar a todos” (RAPPRC). “- [...] no processo de redes, tu precisa ter paciência” (E2RC). “- [...] a desvantagem que eu ainda vejo é que a marca ainda tá recente” (ExMRC). “- [...] as lojas heterogêneas, lojas pequenas e sem organização de layout comprometem a construção de uma marca assim coletiva” (E3RC). “- [...] Existe uma série de variações que podem ser feitas, que não destacam e que são aceitáveis dentro do manual. Mas ela não mantém essa unidade” (E1RC). “- [...] E quando se entra para um grupo de uma marca a nível nacional, ela vai ter “n” outras atribuições. Então, não dá pra mensurar. Não tem como uma pequena empresa, uma empresa de médio porte construir tudo isso sozinha. Até porque se torna inviável financeiramente” (E2RC). “- [...] ela tem por trás toda uma estrutura especializada que trabalha no sentido de fortalecer a marca, de agregar mais informação e mais conhecimento pros colaboradores” (RAPPRC). “- [...] construção da marca de forma coletiva é muito mais fácil. É menos dispendioso, menos custo, uma maior visualização e ela fica muito mais forte” (E3RC). “- [...] Eu comentava isso mesmo ontem com os vendedores: ‘Bah, como que nós atraímos novos clientes!’ “ (E3RC). “- [...] muitas pessoas já confiam na marca, já sabem a proposta da marca da REDE CONSTRUIR, que ela oferece produtos competitivos” (RAPPRC).

Fonte: Elaborado pelo autor

Desta forma, constatou-se que no caso da Rede Construir-RS os antecedentes que motivaram sua formação estão relacionados com uma busca por uma maior competitividade dos empresários em seus estabelecimentos comerciais, frente às adversidades crescentes do mercado. Seja esse aumento de competitividade conquistado através de aprendizado, troca de informações, melhorias nas negociações, aquisição de tecnologias, ou até mesmo uma maior legitimidade no mercado.

Em relação aos elementos viabilizadores que possibilitaram a formação e desenvolvimento da rede, os que mais se destacam são: a existência de objetivos comuns, uma infra-estrutura adequada (salas e equipamentos), além de conectividade, possibilitada através das tecnologias de informação e comunicação, ou através dos contatos diretos em reuniões formais e informais.

Já na questão da gestão de marca, um dos maiores entraves diz respeito à existência de certa heterogeneidade no grupo. Todavia, através de um processo democrático, a rede buscou ações de padronização de imagem, bem como de aumento de visualização da marca e aproximação da mesma com seus clientes. Principalmente, com ações de tablóides de ofertas e de distribuição de brindes a consumidores. As lojas adotaram, em sua maioria, uma estratégia de marca mista,

apresentando uma grande flexibilidade nessa parte, o que, para o entendimento de um empresário, gerou redução de identidade. A existência de mais lojas com a mesma bandeira é vista com uma possibilidade de gerar benefícios.

Dentre os principais resultados constatados dentro da Rede Construir-RS em relação à marca coletiva, identificou-se como aspectos negativos a dificuldade de agradar a todos, a necessidade de maior tempo para as ações, os riscos no controle da marca, bem como da transferência de elementos negativos entre lojistas devido à heterogeneidade existente. Em contrapartida, destacam-se como aspectos positivos o aumento de projeção e visibilidade da marca, redução de custos, qualificação da gestão da marca, aumento de faturamento, credibilidade, atração de novos clientes, enfim, alcance de uma instância competitiva mais forte por parte das lojas.

4.2 O CASO DA REDEFORT

A Redefort é uma associação de mercados, desenvolvida dentro do Programa *Redes de Cooperação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul*, criada no ano de 2001.

Procurando um espaço de destaque no segmento de mercados, e tendo por base as relações de cooperação e confiança mútua entre os lojistas associados, foi criada a Redefort com o objetivo de satisfazer as necessidades de consumidores cada vez mais exigentes.

Atualmente a Redefort é constituída por mais de 200 Pontos de Venda, espalhados em aproximadamente 100 localidades do Estado do Rio Grande do Sul.

4.2.1 Antecedentes da Formação da Redefort

A Redefort foi criada na região do Vale do Sinos (RS), por meio da atuação de consultores técnicos do Centro Universitário da FEEVALE. De uma maneira geral, a motivação decisiva para a formação da Redefort foi o acirramento da concorrência,

principalmente na região metropolitana de Porto Alegre, com a entrada de grandes redes mercadistas. Assim, os empresários viam na formação da rede uma forma de aumentar sua competitividade. Num primeiro momento, a possibilidade de melhores condições de negociação com fornecedores, conseguindo preços/custos mais competitivos, foi uma das principais motivações dos empresários, conforme relatado por um deles: “- [...] a princípio, a gente visualizava a questão de compras; se centralizar compras, de comprar mais barato” (E1Rft).

Existia, também, a percepção por parte dos empresários da necessidade de melhorar o desempenho de suas lojas em outras áreas, como marketing, no sentido de aumentar a competitividade. Isso fica evidente na declaração de um empresário da rede, ao afirmar que “- [...] a gente tinha uma necessidade de fazer um padrão de loja, fazer um layout, criar um uniforme padrão, criar uma espécie de conceito” (E3Rft).

Outro ponto ressaltado pelos entrevistados como um dos motivadores de sua participação neste processo associativo está relacionado à troca de informações e ao aprendizado. Essas diversas motivações foram assim descritas por um integrante da rede: “- [...] é um aprendizado, é um conhecimento, é uma troca de informação. Faço parte do grupo de negociação toda segunda-feira. Então, a gente está tendo contato com o fornecedor, está tendo contato com outras lojas que são parceiros. Então é tudo troca de informação, saber o que está acontecendo, saber das outras, o preço de uma mercadoria também, onde se comprar mais barato, onde se consegue fazer” (E1Rft).

Ainda no que se refere ao processo de intercâmbio de informações entre os integrantes da rede, um aspecto que foi apontado como motivador é a possibilidade da prática constante do uso de referências para auxiliar na gestão do negócio (*benchmarking*). Isso ficou expresso na declaração de um empresário, que relatou “- [...] trocar informação e saber realmente se eu estou trabalhando certo, e eu percebo que estou trabalhando certo, eu tenho um motivo a mais para continuar fazendo certo. E se eu estou fazendo errado, eu vou saber, e vou tentar consertar. E quando tu estás sozinho, tu não tens muito parâmetro” (E4Rft).

Em relação à marca como fator motivador para a participação da empresa na rede, parece existir uma diferença entre as concepções dos associados fundadores e daqueles associados admitidos *a posteriore*. Segundo o relato de um sócio

fundador: “- [...] No começo a gente não pensou muito” (E2Rft). Já, segundo declarado por um associado que ingressou após, aproximadamente, 3 anos de existência da Redefort: “- [...] a gente via, assim, a possibilidade de chegar um dia e anunciar num veículo mais forte, [...], e que estaria inserido nesse contexto, dentro de uma marca bem forte e que poderia vender essa marca também” (E3Rft).

Dessa forma, parece evidente que, com o passar do tempo, os empresários começaram a perceber a marca como um elemento competitivo importante proporcionado pela Redefort. Conforme destacou o consultor executivo da rede, “- [...] eles já enxergam a marca da Redefort como oportunidade também de estar divulgando melhor seu próprio negócio. Então, a gente tem assim alguns novos associados, que eles mesmos entram e logo padronizam para se associar, para mostrar para o mercado, para a vizinhança, e tal, que já estão na Redefort porque identificam que é um diferencial competitivo para eles também” (CERft).

4.2.2 Elementos Viabilizadores da Redefort

Apesar de a maioria dos empresários participantes da rede de uma maneira geral não possuírem experiência de cooperação, ou de outros processos associativos, e de poucos se conhecerem ou manterem algum tipo de relacionamento prévio à formação da rede, destaca-se o fato dos empresários identificarem objetivos comuns. Tais objetivos já existiam. Entretanto não estavam sendo alcançados devido à inexistência de orientação, conforme declarou um dos empresários: “- [...] porque o que eles estavam fazendo veio ao encontro ao que a gente já estava buscando de outra forma, só que sem assessoria” (E1Rft).

Quanto à estrutura física, a Redefort, por possuir lojas espalhadas em diversas regiões do Estado do Rio Grande do Sul, definiu uma sede central no município de Novo Hamburgo (a qual foi cedida pela prefeitura), e outras sete sedes alugadas nas regionais. Nas sedes regionais a rede disponibiliza uma estrutura de escritório, com secretária e equipamentos necessários, bem como salas para a realização de reuniões. Na sede central, a estrutura é maior e melhor equipada, com funcionários que atendem às demais regiões do Estado. Ficando na sede central, a

supervisora de loja, a pessoa responsável pela parte financeira da rede, com uma pessoa que cuida da parte de negociação da rede, bem como o executivo da rede.

A Redefort ainda conta com o suporte de uma agência de publicidade e propaganda que proporciona serviços para as empresas associadas. Existe ainda um escritório jurídico que presta assessoria para a rede e suas empresas associadas.

A respeito da administração da rede, a gestão é realizada pelos próprios empresários (por meio de subgrupos), os quais participam ativamente dos processos decisórios, seguindo normas construídas por eles próprios, visando a preservação do nome e da imagem da marca da Redefort no mercado, conforme destacado por um empresário da rede: “- [...] A gente faz um trabalho voluntário, não ganha nada remunerado” (E1Rfrt). Ainda sobre este aspecto o consultor executivo complementou sua resposta declarando: “- [...] uma coisa que eu acho saudável na rede é essa questão de como é praticada a gestão dela. Por exemplo, a gente procura buscar aquilo que está nos instrumentos, no estatuto, que é a função da diretoria a ser cumprida pelo presidente, vice-presidente, tesoureiro e secretário de acordo como está lá, naquela forma, cada um nas suas atividades. Os conselhos também atuam como está previsto lá. O conselho fiscal se reúne mensalmente duas vezes para fazer o acompanhamento e análise de toda a documentação que a gente manda, antes de mandar para a contabilidade, eles fazem uma análise e, depois que vem da contabilidade, eles fazem a análise do balancete, pra verificar como está. O conselho de ética se reúne quando é necessário, depende da necessidade, da demanda. E o conselho de administração, normalmente funciona quando a diretoria o chama. E eventualmente para decisões um pouco mais complexas, eles funcionam também” (CERfrt).

Esse processo participativo, no qual os empresários atuam, manifestando suas opiniões e interagindo com os demais associados acaba se transformando num ponto forte para a realização das ações conjuntas. Fato esse evidenciado na fala do E3Rfrt: “- [...] Nenhuma decisão é tomada sem o apoio da assembléia. Acho que esse é o grande trunfo da rede”.

E assim, para que exista interação entre os associados, os empresários da Redefort se utilizam de diversos meios de comunicação, tanto formais quanto informais. O uso de ferramentas e tecnologias de informação e comunicação estão

constantemente presentes na rotina dos associados. Desde o uso do telefone, passando pela utilização do e-mail, e também do *site*. Cabe ressaltar que também existe uma determinada frequência de reuniões, nas quais são tratados diversos assuntos pertinentes aos negócios dos associados, de acordo com o relato feito por um dos empresários: “- [...] a maioria das informações é repassada via e-mail, telefone. Quando tu tens uma promoção, vamos supor assim, entrou um produto, é colocado no *site*. O *site* chega aqui pra mim, abro ali e estou dentro de todas as possibilidades de negócio na minha frente. Tu utilizas bastante as ferramentas do *site*, está tudo no *site*” (E3Rfrt).

As assembléias regionais ocorrem trimestralmente, bem como as assembléias estaduais. Esses encontros ocorrem de forma intercalada para evitar a colisão de datas e não sobrecarregar as agendas dos empresários.

Um aspecto interessante constatado nas entrevistas está no fato dos projetos em andamento estarem relacionados diretamente com as questões supracitadas: infra-estrutura e comunicação.

Em relação à infra-estrutura, um projeto em andamento é a aquisição de uma nova sede para a Redefort, mais ampla, para assim facilitar a realização de reuniões. Já em relação à comunicação, foi relatado o projeto de desenvolvimento de um informativo interno da rede, que inicialmente tenha periodicidade semestral.

Outro projeto que está sendo desenvolvido pela Redefort, e que provavelmente afeta sua imagem perante a sociedade, está relacionado à questão da responsabilidade ambiental. Trata-se de uma campanha de distribuição de 15.000 sacolas (de algodão) reutilizáveis aos clientes. Ou seja, um contra ponto ao lixo oriundo das sacolas plásticas descartáveis. O objetivo é conscientizar as donas de casa que moram mais próximas das lojas da rede da importância, para o ambiente, de se reutilizar a sacola de pano.

Pelas entrevistas, pôde-se perceber a existência de uma ampla cooperação entre todas as empresas associadas à Redefort. Conforme destacou um dos empresários, “- [...] a cooperação existe num nível bastante grande. Em questões gerais e, principalmente, em negociações. Na forma de tu te colocares com o outro associado. Eu jamais soube que alguém deixou de auxiliar. O esforço é bastante

grande de um para com o outro. Para auxiliar um ao outro, isso a rede traz, com certeza” (E4Rfrt).

Apesar de a cooperação existir, ela não é considerada homogênea por todos associados. Ou seja, alguns associados acreditam que uns cooperam mais que outros. Essa heterogeneidade de participação e dedicação para com a rede foi comentada pelo E1Rfrt quando este afirmou que: “- [...] de certa forma tem uns que vestem mais a camiseta, que se dedicam mais; que, de certa forma, levam a rede. Todos os associados são importantes, mas tem uns que correm atrás, vão buscar mais”.

Contudo, essa diferença de cooperação não gera conflitos, muito pelo contrário. De acordo com o depoimento de um empresário: “- [...] Tem uma harmonia entre o grupo” (E2Rfrt).

Por outro lado, a competição também se faz presente no grupo. Porém de uma forma considerada pelos associados como saudável. Talvez um dos fatos que explique isso está no zoneamento entre as lojas associadas, visando impelir a concorrência direta entre as lojas participantes. Esse zoneamento dificulta a perda de clientes entre colegas de rede, conforme destacou o empresário número três da Redefort: “- [...] tu sabes que tu tens uma área de atuação e teu colega tem uma outra área. O cliente dele não vem comprar na minha loja, ou dificilmente vem”. Isso faz com que a competição seja no sentido de desenvolver referências nos negócios e tentar constantemente melhorar o seu estabelecimento, fato evidenciado na declaração feita pelo E4Rfrt: “- [...] a competição propriamente dita, ela existe no sentido de dizer assim: “eu quero que o meu mercado seja tão ou mais bonito, ou mais ajeitado do que o do meu colega associado”. Mas isso é uma competição saudável. Eu acho que vem a fortalecer a rede, à medida que uma associado visita o outro, dentro da loja propriamente dita, ele sempre vai ver algum ponto que ele vai notar que ele pode melhorar”.

Condizente com essa realidade, a Redefort desenvolveu uma campanha que fomenta essa competição saudável. É a Campanha do Melhor Associado. Conforme destacou o consultor executivo da rede, “- [...] os melhores estão competindo entre eles, porque são os caras que estão na frente. É uma competição para ver quem são os 10 melhores associados do Estado. Tem todo um manual de requisitos que a

gente está buscando. Então, tem essa competição. É uma competição saudável” (CERfrt).

A participação dos associados na Redefort se comporta de forma similar ao processo de cooperação, isto é, alguns associados se apresentam bem mais atuantes que outros. Segundo declarado pelo consultor executivo da rede, “- [...] tem um grupo que é bem mais atuante do que outros. Eu acredito que uns 30-40% são muito atuantes. Tem alguns que só participam mesmo da assembléia, mas não participam tanto das reuniões de equipe, de negociação, de imagem, disso eles não participam. Na minha opinião, poderia ser muito melhor a participação de quantidade de associados: tem a participação intensa de alguns, e alguns são muito afastados” (CERfrt).

Na percepção da sua própria participação, os lojistas entrevistados parecem fazer parte do grupo dos mais atuantes, e conseguem compreender a importância desta participação para o desenvolvimento do seu negócio, conforme destacou o empresário 2: “- [...] Se eu falar de mim, eu vou dar nota 10 (risos) Como eu faço parte da negociação, eu procuro me fazer sempre presente. Todas as segundas eu deixo a minha loja e me faço presente lá. Na realidade, eu penso que eu estou cuidando também da minha loja. E da loja de mais de 100 associados. Tem gente que pensa: ‘eu não vou lá, não tenho tempo’. Isso está aberto a qualquer associado. Qualquer associado pode participar das compras, só que tem aqueles que: ‘eu não posso’, ‘eu não tenho disponibilidade’. Tudo bem, eu respeito. É de cada um. Está aberto a quem quiser participar” (E1Rfrt). Sobre esse mesmo assunto, outro empresário descreveu assim a sua participação na rede: “- [...] Eu me vejo 100% dentro da rede. Eu não consigo ficar fora da rede. Eu participo da negociação desde o início, desde que foi fundada a rede, eu participo da negociação, sempre estou ali. Não consigo ficar fora” (E2Rfrt).

Cabe ressaltar também que muito dos entrevistados participam de mais de um grupo de trabalho, acumulando funções e tarefas dentro da rede. Um empresário relatou seu esforço em participar dos trabalhos da rede da seguinte forma: “- [...] Olha, dentro do possível, eu tenho me esforçado para participar. Eu faço parte da negociação. Então, toda segunda-feira a gente está lá. Quando tem algum problema que a gente precisa participar, a gente está junto. Faço parte da equipe de gestão e do conselho de ética. Então, da minha parte tenho tentado me esforçar pra estar

presente” (E3Rfrt). Outro empresário falou sobre esse mesmo assunto da seguinte maneira: “- [...] Eu fui desde o início Diretor de marketing e continuo até hoje. Sempre participei dos conselhos. Procurava estar presente na diretoria e na questão de marketing. Me elegeram presidente. Daí eu acumulei mais a função de ser presidente e as questões que cercam ser presidente. São mais dois anos. E eu não deixei de ser coordenador de marketing. Não por opção. Porque se deixar... Eu vi assim que o marketing não é uma coisa que tu diz ‘toma e faz’. É uma construção que tu vens dentro disso, tu começa a criar e a aprender com aquilo. Porque, na verdade, é um eterno aprendizado na rede. Então não é chegar e dizer assim: esta aqui é a pasta do marketing, te vira que eu estou saindo. Acho que se não é uma pessoa que não tenha vocação ou vontade, não deve ser. Eu como presidente preferiria que não fosse uma pessoa de outro lugar, por isso, continuei. Depois fui reeleito pro segundo mandato, e eu estou tocando” (E4Rfrt).

Outro aspecto interessante que apareceu nas entrevistas está relacionado com o prazer e, de certa forma, orgulho de trabalhar pela rede por parte dos associados mais atuantes: “- [...] Dentro da condição da gente, eu tenho procurado me empenhar, me doar bastante pra rede. Até porque eu gosto bastante, E eu acho assim que tudo que a gente faz, faz porque gosta de fazer. Fazer uma coisa contra a tua vontade, olha, melhor não fazer, porque não vai sair certo. E não vai render” (E4Rfrt).

Assim, todo esse empenho e participação dos associados geram um nível de confiança considerado muito bom pelos próprios empresários, conforme destacou o consultor executivo da rede: “- [...] um nível muito bom (de confiança). Principalmente desses atuantes, entre eles. É totalmente transparente a relação entre eles; a relação de negócio entre eles. Não tem assim, ninguém sabotando ninguém, escondendo informação. Na hora da troca de informação ela é assim, aberta” (CERfrt).

4.2.3 Gestão Estratégica de Marca da Redefort

A Redefort considera a imagem corporativa um de seus principais ativos, uma vez que os elementos visuais das empresas se fazem cada vez mais presentes no cotidiano das pessoas, conforme consta no Manual de Identidade Visual da rede.

Essa imagem corporativa da Redefort é criada por meio de todos os seus elementos de comunicação com o público. Isso inclui a apresentação física e arquitetônica das empresas associadas, bem como suas mensagens e serviços, além de todas as suas manifestações visuais e gráficas, ou seja, marca, logotipo, tipografia e cores em todas as aplicações.

Constatou-se que o processo de construção de marca da Redefort foi bastante discutido entre os lojistas. E essa discussão visou à busca do consenso, fazendo com que houvesse uma singularidade no processo de construção coletiva de marca. O início desse processo foi assim relatado pelo consultor executivo da rede: “- [...] desde o princípio a gente cuidou da questão legal. A própria criação foi bastante discutida pelo grupo. O nome da rede demandou um certo tempo e foi uma discussão bem grande. Todo mundo se empenhou, queria criar, ser pai da marca. E depois, com o uso da marca que a gente começou a identificar de que forma essa marca poderia ser inserida, conhecida no mercado. A primeira coisa que a identificou foi que a identidade externa, onde a rede começaria a aparecer para os clientes, e daí todas as outras atividades, do tipo outros materiais, inserção na mídia, tudo isso foi feito e pensando na construção da marca, da valorização da marca, da exposição dela no mercado. Então, as ações foram se sucedendo, mas sempre vendo a importância de estar se inserindo a marca. A gente, principalmente na região metropolitana, nunca investiu muito em TV, mas nas regiões do interior é bastante intensa a inserção. O pessoal considera que quanto mais divulgado, quanto mais na mídia a gente está, mais valor tem a própria rede e o negócio” (CERfrrt).

Sobre esse tema, o empresário quatro destacou: “- [...] Em primeiro lugar, tem que ser possível, tem que ter a concordância. Isso o que gira na rede, é ter a concordância da maioria. Talvez, não de todos, mas da maioria. Tem que ter o empenho de todos. porque de certa forma, se ela é coletiva, ela tem que ser construída de forma coletiva também. Não vai ser só um associado que vai construir

uma marca para uma rede. São ações que, assim, na medida, tomando como exemplo, a marca nossa, da rede. Foi iniciada a rede, foi escolhido um nome. Já teve que ter um consenso nessa parte da maioria. A partir dali, eu acho, do momento em que foi escolhido o nome da rede já começa, até antes, já começa a marca propriamente dita. Dali pra frente, cada minuto, está se construindo a marca” (E4Rfrt).

Apesar do relato do Responsável pela Agência de Publicidade e Propaganda da Redefort considerar que as demais etapas de construção de marca (pesquisa e desenvolvimento, registro) são parecidas como todo processo de marca, uma dificuldade apresentada neste processo coletivo é conseguir satisfazer os desejos e anseios dessa marca para todo o grupo.

a) Critérios para construção coletiva da marca

A partir das informações obtidas com os empresários pelas entrevistas e das visitas às lojas da Redefort, é evidente a existência de similaridade entre as culturas e ideologias de negócios das empresas envolvidas na rede.

Outro ponto evidenciado pelos questionamentos feitos aos empresários nas entrevistas refere-se à existência de uma convicção na idéia de cooperação por parte dos associados. Isso se acentua à medida que os associados conseguem ver a união como um elemento de longo prazo, e não apenas uma oportunidade momentânea de conseguir uma vantagem no mercado.

O fato de existirem outras formas de trabalho conjunto, também contribui para a união dos associados. A equipe de marketing é apenas uma das existentes na Redefort. Uma das mais atuantes, e que parece atrair maior atenção dos lojistas, é a equipe de negociação. Sendo a busca de melhores negociações junto aos fornecedores, considerada por muitos dos entrevistados, uma das primeiras motivações de formação da rede. Todavia, apesar da negociação ser o foco principal, não é o único. E com o passar do tempo, outras formas coletivas de oportunidades de trabalho vão surgindo.

A existência de interesse mútuo e reciprocidade também aparecem na relação entre os lojistas da rede. Um exemplo desta prática fica exposto quando são relatados casos de trocas de mercadorias entres os associados, ou até mesmo,

compra de mercadorias por um lojista que, parte revenderá para outro lojista, visando atingir uma quantidade mínima exigida pelo fornecedor.

b) Estratégias de Marca

Apesar de aparentar ser de uma forma sem uma maior consciência do processo, as empresas e a rede passam por uma extensa mudança de estratégia de marca ao longo do tempo.

Inicialmente, quando a rede é formada, são diversas empresas, cada uma com a sua marca, que se juntam para formar uma associação. Desta forma, no momento inicial, a rede é formada por várias marcas distintas.

Com o passar do tempo a rede cria uma marca, para ser utilizada pelos lojistas junto às suas respectivas marcas, como no caso desta pesquisa, a Redefort. Isso faz com que sejam geradas marcas mistas, como por exemplo: Super Humaitá Redefort, Mercado Estrella Redefort, Mercado São Luiz Redefort, etc. No Manual de Identidade Visual e nas lojas visitadas, a marca Redefort apresenta um espaço de exposição significativamente maior que a das marcas das lojas.

E em alguns casos, a marca da empresa sai totalmente da fachada e das sinalizações e, aos olhos do público fica apenas a marca Redefort exposta na loja.

c) Tarefas de Construção de Marca

Desde o início da Redefort foram utilizados os meios considerados tradicionais de comunicação: rádio, televisão e jornal. O que num primeiro momento era novidade para a grande maioria dos associados, pois segundo relato do responsável pela agência de publicidade e propaganda da rede, dificilmente era possível desenvolver isoladamente ações de comunicação na televisão e rádio.

Com o passar do tempo, foi-se desenvolvendo uma propaganda mais local, dentro da região de cada associado. Pois, uma vez que a Redefort está presente praticamente em todo o Estado do Rio Grande do Sul, atender às expectativas de todos com uma única propaganda acaba se tornando complicado. Assim, surgiu a necessidade da realização de ações e anúncios em locais específicos.

Depois de um certo tempo, a rede começou a desenvolver ações de relacionamento com o cliente, visando a uma maior fidelização desse cliente. Um exemplo bastante citado pelos entrevistados foi a RASPAFORT. Trata-se de uma promoção em que, a cada “x” reais em compras, o cliente ganha um bilhete de sorteio instantâneo, a popular “raspadinha”, a qual possibilita ao cliente concorrer a diversos prêmios.

A Redefort também apóia eventos locais visando a uma maior proximidade com a comunidade. Além desses eventos, a Redefort participa de feiras, buscando consolidar a identidade da marca da rede. São tanto feiras setoriais, como feiras de associativismo. Ainda, relacionado com a questão setorial, a Redefort participa das pesquisas das revistas setoriais como da Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS) e da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), levando ao conhecimento de diversos públicos a marca da rede.

Outro instrumento para aproximação do cliente com a Redefort é o *site*. Nele a rede disponibiliza diversas informações, tais como receitas de alimentos, bolos, tortas, churrasco, a fim de oportunizar uma maior interação entre o público consumidor e os associados.

Também é citada nas entrevistas, como elemento de proximidade da marca com o cliente, a linha de produtos com marca própria desenvolvida pela Redefort. Com a denominação Maxifort, essa marca própria conta com aproximadamente 90 produtos. Dentro dessa linha a opção da rede foi colocar produtos de parceiros de longo prazo, que apresentassem boa qualidade e para serem ofertados a um preço justo aos consumidores (nem o mais caro, nem o mais barato do *mix* ofertado), visando proporcionar uma boa relação custo/benefício aos clientes.

Os tablóides de ofertas de produtos são uma ferramenta bastante utilizada pela Redefort no intuito de proporcionar a aproximação entre as lojas e os clientes. Esses tablóides são colocados no mercado quinzenalmente, com uma quantidade média de 30 produtos ofertados por tiragem. Existem duas tiragens: uma regional e outra estadual. A tiragem estadual é de aproximadamente 150 mil unidades. Já a tiragem regional tem por finalidade oferecer produtos específicos de determinadas regiões. Em alguns casos, algumas regionais não realizam essa ação.

As fachadas das lojas, o *layout* interno e a uniformização são elementos também citados nas entrevistas como importantes na exposição da marca da Redefort junto ao público.

d) Elementos de Marketing

Os produtos comercializados pelas lojas não possuem preços padronizados. O que normalmente ocorre é apenas uma sugestão de padronização dos preços nos casos dos produtos ofertados nos tablóides e dos produtos com marca própria. A busca na evolução desta relação custo/benefício entre qualidade do produto ofertado e preço praticado é presente na Redefort. E, desta forma, ajuda na construção da marca. Sobre a questão da prática de preços, um empresário destacou: “- [...] Para os produtos da marca própria é sugerido uma tabela; que o associado fique dentro daquele parâmetro ali que é sugerido. Com a margem pré-determinada de cada linha de produto, tem os panfletos mensais, quinzenais, um estadual e um regional. E os associados acompanham aquele preço. É igual em todas as lojas. E os demais, a mercadoria propriamente dita, os produtos propriamente ditos, cada associado faz, vamos dizer assim, o seu patamar de margem, trabalha da forma que ele achar mais vantagem. Então, a rede, de certa forma, não interfere tanto assim na questão de preço. Claro, ela aconselha o associado a não se esbaldar em margens” (E4Rftr).

Mais especificamente em relação aos produtos ofertados pelas lojas integrantes da Redefort, o responsável pela agência de publicidade e propaganda da rede destacou que “- [...] ofertando produtos bons e atrelando isso à marca, ela também começa a ficar mais equiparada com produtos de qualidade. A Redefot vende produtos bons, então, tu já passas para o cliente aquela idéia de que ele vai encontrar produtos bons na Redefort. Isso dá um ganho também na percepção da qualidade da rede” (RAPPRftr).

Visando criar um conceito da marca Redefort, os entrevistados relataram que existem inúmeras mudanças relativas à imagem das lojas após o ingresso na rede. Na questão externa, após o ingresso da loja na rede, a mesma tem o período de um a três meses para se adaptar ao padrão de identificação da rede. Já na parte interna, a Redefort não é tão rígida junto ao associado para mudanças de pisos,

luminárias e outros elementos internos, mas o uniforme é padronizado e deve ser mudado imediatamente.

Outro ponto relatado, e considerado importante, no que se refere à imagem das lojas, está relacionado com a qualificação da loja e do serviço de atendimento, permitindo uma melhor percepção por parte do público consumidor, conforme explicitou o consultor executivo da rede: “- [...] a gente identificou assim que houve uma melhora de qualidade de apresentação de lojas, de atendimento, onde de alguma forma a rede inseriu o conceito de inovar, de buscar atender melhor o cliente. Então, atender bem o cliente passa pelo contato pessoal, pela qualidade da loja, pela qualidade dos produtos. Isso a gente tem praticado e a gente tem recebido retorno de clientes e dos próprios associados, que nos relatam o quanto eles são reconhecidos pelo trabalho que tem sido realizado” (CERftr).

A Redefort possui também um cartão de crédito próprio oferecendo, assim, uma maior facilidade nas compras para os clientes, além de permitir um maior controle por parte dos lojistas das contas que tem para receber.

Constatou-se que a maioria dos entrevistados não realizava propagandas com a mesma qualidade, nem a mesma quantidade das ações que a Redefort possibilita atualmente.

Outro fator relevante é a distribuição espacial da rede em vários municípios do Rio Grande do Sul. Essa ação é algo que afeta a percepção da marca por parte dos clientes. Ficando evidenciado esse aspecto na declaração de um empresário, ao afirmar que: “- [...] são vários clientes que vêm de outras cidades. Vêm na nossa loja comprar e dizem ‘Ah! Eu estou vindo aqui comprar porque sou bem atendido lá’. Então, o bom atendimento é sempre uma questão que a rede bate bastante em cima. Se tu atenderes bem teu cliente, no dia que ele for para outra cidade, com certeza, se tiver um mercado da rede, ele também vai se sentir em casa, vamos dizer assim, e vai comprar. Eu tenho notado que isso tem acontecido: ‘Lá na minha cidade tem’, e tu dizes que conhece o fulano e tal, daí ele já fica feliz e se sente, vamos dizer assim, mais em casa” (E 4Rftr).

e) Endobranding

A fim de obter um alinhamento adequado dos integrantes da rede com a marca e com o que ela representa, a Redefort montou um Manual de Identidade Visual. Este manual tem por objetivo principal orientar e facilitar a utilização correta dos elementos de identificação da rede. Ainda mais, que em um processo de expansão da rede, de tempos em tempos, novos lojistas ingressam na rede e precisam lidar com todos esses elementos.

Outro ponto que surgiu nas entrevistas da Redefort é a existência de um trabalho de supervisão das lojas para garantir uma maior padronização. Esse trabalho foi descrito da seguinte forma pelo consultor executivo da rede: “- [...] A gente tem uma estrutura interna, tipo supervisão de loja. É um serviço que parte dele é cobrança de estar padronizando/acompanhando aquilo que é oferecido pela rede. É um supervisor que vai na loja, conversa com o associado e identifica tudo aquilo que é exigido pela rede” (CERfrt). Sobre esse aspecto ainda, o responsável pela agência de publicidade e propaganda destacou: “- [...] Hoje na Redefort a gente tem um grupo que cuida dessa parte, vendo se o cliente, no caso, a Redefort, está alinhado com as diretrizes do grupo. Para isso existe um manual de identidade visual. Por meio desse manual de identidade visual, ele tem que se adequar àquelas regras. Na medida em que o associado entra na rede, são feitas fotos. Essa pessoa da rede vai até o mercado, bate foto do mercado e passa para a agência. A agência desenvolve o layout em cima da foto, retorna pra rede e, após a aprovação passa para o cliente para ele fazer dentro daqueles moldes. Então ele não pode fugir daquilo. A marca maior ou menor tem um padrão. Segue o padrão” (RAPPRfrt).

4.2.4 Resultados da Marca da Redefort

Segundo relatos dos entrevistados foram poucos os resultados negativos ou desvantagens decorrentes da marca coletiva para as empresas associadas. Um ponto apresentado como desvantagem está diretamente relacionado com o tablóide. Em alguns casos, o lojista não trabalha com o produto ofertado no tablóide, mas se vê obrigado a realizar a compra, já que o mesmo vai estar presente nesse veículo de

informação. De certa forma, isso aponta uma redução no controle por parte do lojista. Conforme destacou o responsável pela agência de publicidade e propaganda da rede: “- [...] Existem alguns casos assim que a gente pode pegar como exemplo de desvantagem: quando a gente faz o tablóide de ofertas, a promoção de ofertas, o associado pra ganhar aquele tablóide que a rede dá pra ele, ele tem que ter todo aquele *mix* de produtos que estão sendo ofertados. Então, acontece pra tal produto em uma determinada região ele não ser muito aceito, mas ele é obrigado a comprar aquele produto pra poder participar da rede. Talvez essa seja assim uma desvantagem. Mas a questão é trabalhar. O tablóide, trabalhando bem a divulgação daquela oferta ali, ele vai vender aquele produto. Mas até então isso era uma coisa que o pessoal reclamava. ‘Bah, eu vou ter que comprar o produto X, sendo que na minha cidade eu vendo mais o Y’ ” (RAPPRft).

A outra desvantagem detectada nas entrevistas está relacionada com a transferência de elementos negativos de ações geradas por um lojista para os demais integrantes da rede, conforme relatado pelo consultor executivo da rede: “- [...] A gente tem desvantagem no compartilhar a marca quando algum associado destoa. Por exemplo, ele usa de forma indevida a marca; ou talvez, não no padrão. Quando algum associado faz alguma ação que compromete a marca, numa ação individual, a gente já teve isso. Quando essa marca está num produto e o produto está fora da especificação que a gente determinou, isso também é um problema sério. De regras são essas... Porque todo o problema que tu tens com um associado, ele vai se expandir ” (CERft).

Por outro lado, as quantidades de vantagens e de benefícios de se trabalhar com uma marca coletiva, apontados pelos entrevistados são bastante significativos. Uma vantagem constatada se refere à redução de custos na construção de marca de forma coletiva. Conforme destacou um empresário: “- [...] Eu acho que, do meu ponto de vista, do meu porte, para eu construir uma marca é um pouco difícil até porque precisaria gastar bastante dinheiro. E quando se faz no coletivo, no caso da Redefort, não há um grande desembolso de dinheiro pra ti estar inserido nessa marca. Verba de mídia, essas coisas aí. O fornecedor... tu consegue aliviar com o fornecedor. E deu. Na rádio Alegria, sozinho, pra mim ficaria caro. Então, dividindo fica bem mais acessível” (E3Rft).

Outro ponto relevante apontado como vantagem do uso de uma marca coletiva está na possibilidade de criação de uma marca única e forte que, atrelada ao alcance de benefícios oriundos da negociação de produtos e preços, permite uma instância competitiva mais forte, que possibilita competir com grandes varejistas do setor. Esse aspecto foi assim destacado pelo responsável da agência de publicidade e propaganda da rede, quando afirmou que a “- [...] primeira vantagem: a criação de uma marca única, forte. Ter uma marca forte já é a tua principal vantagem. No momento em que a gente faz a propaganda, a publicidade dessa marca, todos os associados que usam aquela bandeira são reconhecidos. Coisa que, até então, ele tinha uma divulgação da loja dele em nível local, do bairro. Fora do bairro, ninguém conhecia o mercado dele. Então, a principal vantagem é essa: a marca forte. A segunda vantagem é ser competitivo, ter preços e produtos pra poder competir com grandes redes e outros mercados” (RAPPRfrt).

Também foi constatado nas entrevistas que as empresas que ingressam na rede conseguem um maior crescimento, além de uma maior aceitação do público e visibilidade no mercado em que atuam, conforme destacou o responsável pela agência de publicidade e propaganda da rede: “- [...] Acho que todo mercado que entra na rede, ele tem um crescimento, maior aceitação do público e visibilidade” (RAPPRfrt).

Esse aumento de visibilidade pode estar relacionado ao fato de existirem mais lojas usando a mesma marca (Redefort) e, conseqüentemente, gerando uma ampliação na divulgação da mesma. Fazendo com que tanto os clientes como os fornecedores visualizem com uma maior frequência a marca.

Ainda, devido à presença da marca em diversos estabelecimentos comerciais situados em inúmeras localidades, a identidade da marca é reforçada, dando uma dimensão superior de importância da marca, tendo o reconhecimento de cliente e fornecedores da Redefort. Esse aspecto foi assim destacado pelo consultor executivo da rede: “- [...] Primeira vantagem: a forma de ampliar a divulgação da marca. Se mais empresas estão usando, compartilhando, então amplia essa divulgação. Então isso dá um melhor resultado, dá uma imagem melhor pro mercado. Uma outra que reforça a identidade dela. Então ela dá uma dimensão diferente quando se tem em vários lugares; dá uma dimensão diferente da marca e da importância dela. A gente considera também o reconhecimento pelo cliente, que

é outra vantagem que a gente sabe que tem, que o próprio cliente é quem fala. Reconhecimento pelo cliente. Outra coisa superimportante também é o reconhecimento pelo fornecedor, que expressa pra ele a organização da rede, a força da rede. A gente ouve muito isso deles: 'pô, vocês são padronizados, todos os que entram na rede já procuram se padronizar, vocês estão em vários municípios, tem várias lojas...' Então, assim, uma coisa também superimportante que a gente tem o reconhecimento é também a credibilidade da marca. A gente tem buscado trabalhar bem, não "queimar" a marca, trabalhar com qualidade nas lojas, com os clientes, fornecedores. A gente tem uma boa credibilidade no mercado" (CERfrt).

Outro benefício relevante que foi constatado nas entrevistas foi o aumento de faturamento das lojas após o ingresso na rede. Esse aumento teve amplitude em todas as empresas participantes, variando segundo de 30% após o ingresso na rede e até 300% em alguns. Apesar dos empresários reconhecerem que a marca coletiva teve influência direta na melhoria do resultado de caixa das empresas, a maioria teve dificuldade em mensurar o tamanho dessa influência. Conforme destacou o consultor executivo da rede: "- [...] A gente fez uma pesquisa, e o mínimo que alguém aumentou foi 30%. E tem lojas que foram fora do padrão, chegaram a aumentar 300%, três vezes o seu faturamento. A gente não tem uma média assim, a gente não fez o cálculo assim, mas a gente tem dados pontuais assim. Pega uma loja e vê como é que está. Mas todas as lojas aumentaram, todas!" (CERfrt).

Outro resultado interessante está no aumento de área de vendas das empresas após o ingresso na rede. A grande maioria obteve um aumento de espaço destinado a vendas. Esse crescimento variou muito devido ao estágio inicial em que se encontravam no momento de ingresso na rede. Algumas lojas pequenas cresceram mais, e lojas maiores cresceram menos. E houve lojas que não cresceram basicamente devido à falta de espaço para expandir suas atividades. Esse aspecto foi assim descrito pelo consultor executivo da rede: "- [...] No mínimo, 90% das lojas aumentaram a área de vendas. Tem lojas que aumentou bastante mesmo, dobrou o prédio, e tem lojas que ampliaram açougue, ampliaram padaria. Dá pra contar nos dedos as lojas que não fizeram. E as que não fizeram em função da condição. Precisando crescer, e não puderam em função do prédio, não tem terreno do lado, não tem pra onde expandir" (CERfrt).

Segundo relato dos lojistas a marca da rede ajuda a atrair clientes. Mas também neste caso, os empresários apresentam dificuldades em mensurar essa maior atração de clientes. Entretanto, vários citaram o fato da rede possuir um cartão de crédito próprio como fator gerador da atração de clientes.

Outro aspecto considerado positivo pelos lojistas se refere à singularidade de oferta de produto com marca própria, uma vez que o concorrente pode ter um produto similar, mas não o mesmo. Conforme destacou um empresário: “- [...] O benefício é que o meu concorrente não tem o mesmo produto que eu tenho. Por isso, eu posso ganhar um pouco mais, ter uma margem de lucro melhor” (E2Rftr).

Esses resultados positivos oriundos de mudanças em elementos de marketing das lojas, ficam evidentes na declaração de um empresário, que destacou que “- [...] a gente inaugurou uma loja agora em Montenegro, e ele disse que nunca viu tanta gente diferente. Distribuíram os encartes em tudo que era canto, e veio um monte de clientes e eles disseram: ‘agora eu não preciso ir mais lá no BIG’. Porque a loja ficou grande e espaçosa e o *mix* está bom. Então são depoimentos que a gente não quantifica, não dá pra quantificar, mas que dão a expressão do resultado” (CERftr).

Enfim, basicamente foram esses os resultados obtidos pelas empresas associadas Redefort, e relatados pelos atores entrevistados. Sendo que pelos relatos os benefícios e resultados positivos oriundos da atuação coletiva superaram significativamente os negativos. Uma síntese desses resultados podem ser vislumbrados no Quadro 5.

Quadro 5: Síntese das Evidências do Caso da Redefort

Construtos teóricos	Síntese das entrevistas.
Antecedentes da formação das Redes	“- [...] a princípio, a gente visualizava a questão de compras” (ERftr). “- [...] a gente tinha uma necessidade de fazer um padrão de loja, fazer um layout, criar um padrão de uniforme, criar uma espécie de conceito” (E3Rftr). “- [...] é um aprendizado, é um conhecimento, é uma troca de informação” (E1Rftr). “- [...] trocar informação e saber realmente se eu estou trabalhando certo... E quando tu estás sozinho, tu não tens muito parâmetro” (E4Rftr). “- [...] a gente via assim a possibilidade de chegar um dia e anunciar assim num veículo mais forte, [...] e que tu estarias inserido nesse contexto. Dentro de uma marca bem forte e que tu poderias vender essa marca também” (E3Rftr). “- [...] Eles já enxergam a marca da Redefort como oportunidade também de estar divulgando melhor seu próprio negócio” (CERftr).

Continua

Construtos teóricos	Síntese das entrevistas.
Elementos viabilizadores das Redes	“- [...] porque o que eles estavam fazendo veio de encontro ao que a gente já estava buscando de outra forma, só que sem assessoria” (E1Rftr). “- [...] A gente faz um trabalho voluntário ali, não ganha nada remunerado”.(E1Rftr). “- [...] a gente procura buscar aquilo que está nos instrumentos, no estatuto” (CERftr). “- [...] Nenhuma decisão é tomada sem o apoio da assembléia” (E3Rftr). “- [...] a maioria das informações é repassada via e-mail, telefone. Tu utilizas bastante as ferramentas do <i>site</i>” (E3Rftr). “- [...] a cooperação existe num nível bastante grande” (E4Rftr). “- [...] de certa forma tem uns que vestem mais a camiseta, que se dedicam mais” (E1Rftr). “- [...] Eu me vejo 100% dentro da rede. Não consigo ficar fora” (E2Rftr).
Construção de Marca em Redes	“- [...] desde o princípio, a gente cuidou da questão legal. A própria criação foi bastante discutida pelo grupo, o nome da rede demandou um certo tempo e foi uma discussão bem grande. Todo mundo se empenhou, queria criar, ser pai da marca. E depois com o uso da marca que a gente começou a identificar de que forma essa marca poderia ser inserida, conhecida no mercado. A primeira coisa que a rede identificou foi que a identidade externa, onde a rede começaria a aparecer para os clientes, e daí todas as outras atividades do tipo outros materiais, inserção na mídia, tudo isso foi feito e pensando na construção da marca, da valorização da marca, da exposição dela no mercado. Então, as ações foram se sucedendo, mas sempre vendo a importância de estar se inserindo a marca. A gente, principalmente na região metropolitana, nunca investiu muito em TV, mas nas regiões do interior é bastante intensa a inserção. O pessoal considera que quanto mais divulgado, quanto mais na mídia a gente está, mais valor tem a própria rede e o negócio” (CERftr). “- [...] Em primeiro lugar, tem que ser possível, tem que ter a concordância. Isso o que gira na rede é ter a concordância da maioria” (E4Rftr). “- [...] Para os produtos da marca própria é sugerido uma tabela; que o associado fique dentro daquele parâmetro ali que é sugerido. Com a margem pré-determinada de cada linha de produto, tem os panfletos mensais, quinzenais, um estadual e um regional. E os associados acompanham aquele preço. É igual em todas as lojas. E os demais, a mercadoria propriamente dita, os produtos propriamente ditos, cada associado faz, vamos dizer assim, o seu patamar de margem, trabalha da forma que ele achar mais vantagem. Então, a rede não...de certa forma... não interfere tanto assim na questão de preço. Claro, ela aconselha o associado a não se esbaldar em margens” (E4Rftr). “- [...] ofertando produtos bons na rua e atrelando isso à tua marca, tua marca também começa a ficar mais equiparada com produtos de qualidade. A Redefort vende produtos bons, então, tu já passas pro cliente aquela idéia de que ele vai encontrar produtos bons na Redefort. Isso dá um ganho também na percepção da qualidade da rede” (RAPPRftr). “- [...] E a gente identificou assim que houve uma melhora, uma melhora de qualidade de apresentação de lojas, de atendimento, onde de alguma forma a rede inseriu o conceito de inovar, de buscar atender melhor o cliente. Então, atender bem o cliente passa pelo contato pessoal, pela qualidade da loja, pela qualidade dos produtos” (CERftr). “- [...] A gente tem uma estrutura interna tipo...supervisão de loja, por exemplo, é um serviço que parte dele, é cobrança de estar padronizando/acompanhando aquilo que é oferecido pela rede. Então, é um supervisor que vai na loja, conversa com o associado e identifica tudo aquilo que é exigido pela rede” (CERftr). “- [...] existe um manual identidade visual, através desse manual de identidade visual, ele tem que se adequar àquelas regras” (RAPPRftr).

Construtos teóricos	Síntese das entrevistas.
Resultados da Marca Coletiva	“- [...] como exemplo de desvantagem: quando a gente faz o tablôide de ofertas, a promoção de ofertas, o associado pra ganhar aquele tablôide que a rede dá pra ele, ele tem que ter todo aquele <i>mix</i> de produtos que estão sendo ofertados. Então, acontece pra tal produto, em uma determinada região, ele não ser muito aceito, mas ele é obrigado a comprar aquele produto pra poder participar da rede” (RAPPRft). “- [...] A gente tem desvantagem no compartilhar a marca quando algum associado destoa... quando essa marca está num produto e o produto está fora da especificação que a gente determinou. Isso também é um problema sério” (CERft). “- [...] quando se faz no coletivo, no caso da Redefort, não há um grande desembolso de dinheiro” (E3Rft). “- [...] primeira vantagem: a criação de uma marca única, forte. A segunda vantagem é ser competitivo, ter preços e produtos pra poder competir com grandes redes e outros mercados” (RAPPRft). “- [...] Acho que todo mercado que entra na rede, ele tem um crescimento, maior aceitação do público e visibilidade” (RAPPRft). “- [...] Primeira vantagem: a forma de ampliar a divulgação da marca. Se mais empresas estão usando, compartilhando, então, amplia essa divulgação. Isso dá um melhor resultado, dá uma imagem melhor pro mercado. Uma outra, que reforça a identidade dela. Então ela dá uma dimensão diferente quando se tem em vários lugares, dá uma dimensão diferente da marca e da importância dela. A gente tem uma boa credibilidade no mercado” (CERft). “- [...] A gente fez uma pesquisa, e o mínimo que alguém aumentou foi 30%. E tem lojas que foram fora do padrão, chegaram a aumentar 300%, três vezes o seu faturamento” (CERft). “- [...] No mínimo 90% das lojas aumentaram a área de vendas” (CERft). “- [...] Os benefícios são que o meu concorrente não tem o mesmo produto que eu tenho. Por isso, eu posso ganhar um pouco mais, ter uma margem de lucro melhor” (E2Rft). “- [...] a gente inaugurou uma loja agora em Montenegro e ele disse que nunca viu tanta gente diferente” (CERft).

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim sendo, no caso da Redefort, foi possível constatar que os antecedentes que motivaram a formação da rede estão relacionados, assim como no caso da Rede Construir-RS, com uma busca por uma maior competitividade. No caso dos empresários da Redefort, o acirramento da concorrência devido ao ingresso de grandes redes no mercado fez com que os mesmos almejassem a rede para negociar melhor, aprender, trocar informações, conquistar conhecimento e aprendizado. Também a rede era vista como uma possibilidade de se obter parâmetros de comparação de desempenho, através das experiências dos colegas.

Já em relação aos elementos viabilizadores que possibilitaram a formação e desenvolvimento da rede, também é possível ressaltar os objetivos comuns, a existência de uma infra-estrutura que possibilita uma interação dos associados, além das tecnologias de informação e comunicação. Um ponto que aparece também na

Redefort são normas, as quais são seguidas, garantindo uma boa gestão da rede. A harmonia do grupo e a confiança entre os pares também facilitam o processo cooperativo.

Em relação à gestão da marca Redefort, destaca-se a busca do consenso, apesar da dificuldade de satisfazer os desejos e anseios de todos os atores envolvidos. As empresas integrantes da rede passam por um amplo processo de mudança de estratégia de marca, indo da sua marca individual, passando pela marca mista, até em alguns casos chegar ao uso apenas da marca da rede. Dentro da rede são utilizados os meios tradicionais de comunicação com o mercado. Ainda assim, são necessárias ações de divulgação, visando a uma maior proximidade com a comunidade local. A Redefort utiliza tablóides de ofertas no intuito de aproximar as lojas e os clientes. Destaca-se na Redefort a existência de produtos com a marca própria e o cartão de crédito próprio, elementos que geram uma aproximação com os clientes. É relevante também, no que se refere à Redefort, o cuidado com o uso da marca, existindo uma supervisão das lojas.

Entre resultados obtidos na análise de dados da Redefort destacam-se: a redução no controle da marca por parte do lojista; a redução de custo na construção da marca; a possibilidade da criação de uma marca única e forte, gerando uma instância competitiva mais forte, na qual os lojistas conseguem uma maior aceitação do público; uma maior visibilidade no mercado; um aumento nas vendas e singularidade de oferta.

Nos itens 4.1 e 4.2 foram analisados os casos da Rede Construir e da Redefort de forma individual. Na sequência do próximo item, os dois casos serão analisados de forma conjunta.

4.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS DOIS CASOS

No presente capítulo os dois casos serão analisados de forma conjunta. Apesar da evidente existência de algumas limitações oriundas da heterogeneidade dos casos, buscam-se aspectos convergentes que possam auxiliar no aprofundamento do entendimento das teorias que envolvem o tema. E deste modo,

tentar encontrar elementos que contribuam para a análise, tendo como base os aspectos conceituais da pesquisa.

Apesar de existirem algumas diferenças entre as redes analisadas, bem como das empresas associadas às mesmas, também foram constatadas algumas semelhanças em suas características gerais.

Dentre as semelhanças está o fato de ambas as redes atuarem no comércio varejista, com abrangência em diversos municípios do estado do Rio Grande do Sul. Além disso, a formação dessas redes ocorreu em períodos próximos: a Rede Construir-RS no ano de 2000, e a Redefort no ano seguinte.

a) Antecedentes da Formação das Redes

Quanto aos elementos que foram relevantes para a formação das redes, um dos que primeiro aparecem em ambos os casos analisados se refere à necessidade de aumento de competitividade das empresas devido às pressões oriundas do acirramento da concorrência.

Outro elemento que está presente em ambos os casos está relacionado com o aprendizado. Os empresários enfatizam que a troca de informações e experiências foram fatores determinantes da sua união, visto que, antes de ingressarem nas redes se sentiam isolados, com pouco acesso às informações e experiências existentes nos segmentos onde atuam. Segundo observado, ambas possibilitam um desenvolvimento de aprendizado, que permite até mesmo inovar.

Apenas no caso da Rede Construir a legitimidade frente ao mercado apareceu como elemento motivador para os empresários.

Quanto à possibilidade de construção e utilização de uma marca coletiva como motivação para formação da rede, ou ingresso na mesma, em ambos os casos analisados existe uma similaridade. Ou seja, num primeiro momento raros são os casos de empresários que vislumbram este fato como motivador de seu ingresso na rede, mas com o passar do tempo, este elemento acaba aumentando sua importância na motivação dos empresários de participar ativamente da rede.

b) Elementos Viabilizadores das Redes

Apesar dos empresários de ambas as redes não possuírem um histórico de ações de cooperação interorganizacional antes do ingresso na rede, o fato de existirem objetivos comuns torna-se um elemento viabilizador do funcionamento e desenvolvimento dos casos analisados.

Outro ponto que apareceu como relevante para manter a relação associativa está ligado ao processo de comunicação entre os diversos atores das redes. Em ambos os casos ocorre tanto o processo de comunicação formal, quanto o informal. Dentro deste processo as reuniões, assembléias, ligações telefônicas, correspondências eletrônicas, a utilização dos *sites* e intranet são ferramentas que aparecem como relevantes para a troca de informações e conhecimentos, mantendo desta forma os atores conectados uns com os outros. Cabe ressaltar que, em ambos os casos existem empresários mais atuantes, e outros menos. Mas também, em ambos os casos, os que mais atuam usualmente são aqueles que se consideram recebedores de maiores benefícios.

As duas redes estudadas dispõem de um espaço físico para o encontro dos representantes das empresas associadas. Locais onde, além de ocorrerem reuniões e assembléias, ficam os colaboradores contratados para ajudar a administrar o funcionamento das redes.

Também existe semelhança na estrutura organizacional de gestão das redes analisadas. As duas possuem diretoria, equipes de trabalho (divididas por áreas de interesse, tais como: negociação, marketing, expansão, dentre outras), formadas por empresários das próprias redes, além de uma equipe de profissionais contratada para ajudar diariamente na gestão da rede.

Existe ainda a colaboração de outros profissionais ou empresas contratados que não estão presentes no dia-a-dia das redes, mas que também colaboram seu desenvolvimento. Destaca-se, aqui, a existência de agências de publicidade e propaganda, assim como escritórios de assessoria jurídica.

c) Gestão Estratégica da Marca Coletiva

O processo de construção e gestão de marca coletiva é realizado de forma similar dentro das redes. Trata-se de uma maneira bastante participativa e democrática, em que essencialmente os empresários integrantes dos grupos de marketing e os profissionais das agências de publicidade e propaganda expõem suas idéias, necessidades, características, e buscam um consenso nas diretrizes das ações relacionadas à marca coletiva.

Não se trata de um processo simples, uma vez que existe uma dificuldade, principalmente por parte dos profissionais das agências contratadas de encontrar uma solução que consiga agradar de forma total um grande número de pessoas, em muitos casos, com características sociais e culturais distintas.

Uma distinção evidente encontrada nos casos está justamente relacionada com o item anterior. Enquanto que na Redefort é evidente a existência de similaridade entre as culturas e ideologias de negócios das empresas envolvidas na rede, na Rede Construir-RS foi constatada certa heterogeneidade das culturas e ideologias, o que neste último caso, acaba gerando dificuldades para se encontrar e se aplicar o consenso em relação à marca coletiva.

Entretanto, em ambos os casos é evidente a convicção por parte dos empresários não só na idéia, mas na importância da cooperação para o alcance dos resultados almejados. Sabendo que muitas das ações realizadas somente são possíveis devido à ação conjunta, os empresários percebem a importância de uma relação de longo prazo, tanto para a marca, quanto para as demais ações realizadas.

Também ficou evidente nos dois casos que além da construção coletiva de marca, outros trabalhos e ações coletivas são realizados. Nas casos analisados, uma das formas que mais colaboração existe entre os empresários está relacionada com a negociação junto aos fornecedores de melhores condições de preços e produtos.

Outra semelhança encontrada entre os casos está na existência de interesse mútuo e recíproco. Esses elementos ficam evidenciados nas diversas formas de trocas, sejam estas de informações, experiências ou até mesmo de mercadorias.

Permitindo, desta forma, a busca pelo aumento de competitividade das empresas através da marca coletiva e de outras ações estratégicas.

Quanto às estratégias de marca utilizadas pelas redes analisadas, existe uma similaridade entre os casos até um determinado ponto. Ou seja, no momento inicial das redes trata-se de um conjunto de empresas unidas, mas que utilizam apenas suas marcas individuais para se identificarem e se comunicarem com o mercado. Assim, neste primeiro estágio, a estratégia utilizada foi a casa de marcas. Com o passar do tempo, as lojas vão agregando às suas marcas individuais a marca da rede. Essa estratégia de marca mista é praticada pelas empresas das redes através da utilização da marca da rede na fachada, nos uniformes, nos tablóides de ofertas, e outras formas que se comuniquem com o mercado. Até este estágio, ambos os casos são relativamente similares, uma vez que em diversos casos da Rede Construir-RS o grau de utilização e visibilidade da marca da rede é significativamente inferior a marca individual dos lojistas. Como consequência natural desta resistência por parte dos lojistas, em nenhum caso da Rede Construir-RS é encontrada apenas a utilização da marca da rede. Já na Redefort, algumas empresas utilizam apenas a marca da Redefort em suas fachadas, ficando evidente a tendência da utilização da estratégia de marca de corporação.

Em relação às tarefas utilizadas pelas redes para a construção de marca coletiva cada vez mais forte no mercado, também existem uma série de semelhanças nas ações realizadas. Ambas as redes buscam aumentar a visibilidade da marca coletiva, criar associações positivas da marca com os clientes, consumidores e até mesmo fornecedores, assim como manter e aprofundar o relacionamento das lojas e da marca com os clientes.

Dentro das similaridades de ações realizadas pelas redes analisadas para alcançar esta busca, pode-se destacar as seguintes: a padronização de fachada de lojas, uniformes de funcionários, além de ações em mídias convencionais para o aumento da visibilidade da marca. Ações promocionais, com a distribuição de brindes e prêmios para aprofundar o relacionamento com os clientes. Também, uma ferramenta bastante usada por ambas as redes, e que na visão dos entrevistados engloba as três tarefas utilizadas para a construção de marca, é o tablóide de ofertas.

Quanto aos preços praticados, também existe uma determinada semelhança nos casos analisados. Nas duas redes os empresários montam livremente os preços de venda de seus produtos, somente nos casos dos produtos ofertados nos tablóides que a formação de preço é coletiva, e no caso específico da Redefort dos produtos de marca própria. Mas praticamente nas diversas situações apresentadas, o que acaba determinando o patamar de preço é o mercado. Devido à grande concorrência existente nos dois segmentos das redes analisadas, as redes buscam apresentar uma boa relação custo /benefício para seus clientes atuais e potenciais.

Outra semelhança evidente nas duas redes está relacionada às mudanças nas empresas associadas à imagem da loja. Assim sendo, as redes buscam, com orientações técnicas de profissionais da arquitetura e design, melhorias do ambiente de lojas, padronizar a marca, e até mesmo modernizar e qualificar o ponto de venda, o que é repassado para a percepção da marca por parte do cliente. Nas duas redes analisadas, existe um CD com orientações para os lojistas sobre estes aspectos visuais do Ponto de Venda.

Quanto ao fato da distribuição geográfica das redes analisadas, a semelhança está na percepção de que isso acaba sendo benéfico para o reconhecimento da marca, já que essa está presente em diversas localidades do Estado, e para o cliente que tem a opção de buscar em uma loja, com a mesma bandeira, os produtos costuma comprar em outros locais. Essa ampla distribuição geográfica, em ambos os casos analisados, também passa uma maior grandiosidade para a marca, agregando valor junto a clientes e fornecedores.

No que tange à comunicação e propaganda, a semelhança constatada nos casos é que tanto em qualidade , quanto em quantidade de ações de comunicação e propaganda, a marca coletiva foi agente viabilizador.

Nas duas redes analisadas existe um esforço de alinhar os atores adequadamente com a marca e com o que ela representa. No caso da Rede Construir-RS esse esforço parece ter mais relevância devido a uma necessidade maior de alinhamento, visto que heterogeneidade é grande dentro da rede.

De uma forma geral, os elementos para este alinhamento passam por um maior envolvimento de todos nas ações que levam a marca da rede. Outro

instrumento que também pode ser considerado como auxiliar neste processo de alinhamento é o próprio CD de padronização entregue para os lojistas.

d) Resultados da Marca Coletiva

Assim como nos demais aspectos analisados anteriormente, os resultados da marca coletiva podem proporcionar elementos relevantes para o aprofundamento dos conhecimentos teóricos como das práticas organizacionais.

Em ambos os casos o número de vantagens e resultados positivos oriundos da marca coletiva superou o número de desvantagens e aspectos negativos.

Dentre as desvantagens constantes nas duas redes analisadas está o risco de transferências negativas de uma empresa para outra. Ou seja, os entrevistados concordam que existe uma possibilidade de erros e ações inadequadas de um ator denegrir a marca coletiva, e assim prejudicar os demais atores que utilizam a mesma marca.

No caso da Redefort, foi apontada, ainda, a desvantagem oriunda do risco da redução do controle da marca por parte dos lojistas, uma vez que o grupo decide o que existe no tablóide e acaba levando a todos a terem que acatar, mesmo que em alguns casos não seja o melhor para o lojista, ou até mesmo para a comunidade em que atua.

Já no caso da Rede Construir, a dificuldade de agradar a todos os associados, a necessidade de maior tempo devido a esta busca, e ainda o pouco tempo de existência são algumas das desvantagens da marca coletiva.

Por outro lado, as vantagens e pontos positivos do processo de construção e gestão de marca coletiva foram bastante semelhantes entre a Rede Construir-RS e a Redefort.

Umas das primeiras vantagens constatadas em ambas as redes está na redução de custos através da construção coletiva de uma marca. Além de reduzir custos de forma individual, devido ao rateio dos mesmos, existe, de uma forma geral, uma qualificação da gestão da marca e uma intensificação das propagandas.

Outro ponto positivo comum é o aumento de visibilidade e credibilidade alcançado pelos lojistas frente aos clientes e fornecedores através do uso de uma marca coletiva.

Outra semelhança constatada ainda está na ocorrência de um aumento de faturamento das lojas ao ingressarem na rede, em parte devido à marca. Entretanto, não se consegue mensurar claramente o quanto a marca coletiva colabora neste processo de melhoria de caixa.

A atração de novos clientes é outro ponto comum entre os entrevistados nos dois casos analisados. Principalmente depois das reformas e modernizações do ponto de venda com a marca coletiva. Entretanto, assim como ocorreu com a questão do aumento do faturamento, os entrevistados das duas redes tiveram grande dificuldade em mensurar o quanto deste aumento de fluxo de clientes se deveu à marca coletiva.

Por fim, mas não menos importante, a Redefort, por possuir produtos com marca própria, conseguiu uma maior singularidade de posicionamento, uma vez que os concorrentes podem ter produtos similares, mas não os mesmos. Dificultando dessa forma a simples comparação por preço.

No Quadro 6 são apresentadas uma síntese comparativa dos resultados encontrados nos dois casos analisados.

Quadro 6: Síntese Comparativa entre Rede Construir e Redefort

Elementos	Rede Construir-RS	Redefort
Antecedentes da formação das Redes	Competitividade; troca de experiências e informações; aprendizado; inovação; respeito do fornecedor; legitimidade frente ao mercado; sobrevivência no mercado; possibilidade de melhores negociações; aquisição de tecnologias.	Acirramento da concorrência, aumentar a competitividade; negociar melhor; necessidade de criar uma espécie de conceito; aprendizado; conhecimento; troca de informações; <i>benchmarking</i> ; possibilidade anunciar num veículo mais forte.
Elementos viabilizadores das Redes	Objetivo comum; heterogeneidade dificulta; estrutura física; colaboradores; assessorias diversas; equipamentos; gestão; reuniões; grupos de trabalho; tecnologias de informação e comunicação; interações informais.	Objetivos comuns; equipamentos; colaboradores; assessorias; normas; gestão; processo participativo; comunicações formais e informais; tecnologias de informação e comunicação; infra-estrutura; harmonia entre o grupo; competição saudável; grupos de trabalho; confiança.

Continua

Elementos	Rede Construir-RS	Redefort
Gestão Estratégica de Marca em Redes	Processo democrático; heterogeneidade dificulta; envolvimento em ações; acreditar na marca; padronizar; confiança na marca; campanha de eventos e datas; convicção na idéia de cooperação; trabalho conjunto de longo prazo possibilita ações que individualmente dificilmente seriam alcançadas; existência de interesses mútuos; reciprocidade entre os lojistas; padronização; migração de marca; manual de identidade visual; grande variação da aplicação da marca; aumento de visibilidade; tablóide de ofertas; mídia no jornal; mudanças nas lojas; placas nas estradas; associações positivas com a marca; distribuição de brindes; ações promocionais no ponto de venda; efeito surpresa; fideliza o cliente; imagem mais atraente e que valorize a marca; efeito multiplicador; padronização de preços somente nas ações coletivas; condições de pagamento; imagem atraente e que valorize a marca; trabalho realizado por profissionais de arquitetura e design; imagem afetada por melhorias de gestão e negociação; capacitação de recursos humanos relevante para a qualificação da imagem das lojas; propaganda induz o cliente; a existência de mais lojas gera benefícios; fazer com que todos acreditem no potencial da marca como instrumento de resultados para os negócios.	Manual de Identidade Visual; busca de consenso; dificuldade de conseguir satisfazer os desejos e anseios dessa marca para todos; similaridade entre culturas e ideologias; convicção na idéia de cooperação; união como um elemento de longo prazo; interesse mútuo e reciprocidade; processo de mudança de estratégia de marca; meios tradicionais de comunicação; necessidade de ações locais; ações de relacionamento com o cliente; apoio de eventos visando a uma maior proximidade com a comunidade; <i>site</i> como instrumento de aproximação com o cliente; produtos com marca própria; boa relação custo benefício; tablóide de ofertas; fachadas; preços não padronizados; prazo para adaptação das lojas ao padrão; qualificação da loja e do serviço de atendimento; cartão de crédito próprio oferecendo facilidades aos clientes; supervisão de loja para garantir a padronização.
Resultados da Marca Coletiva	Dificuldade de agradar a todos os associados; necessidade de mais tempo; dificuldade de migração de marca; heterogeneidade transfere elementos negativos entre lojas; excesso de flexibilidade gera riscos de falta de controle sobre a marca; aumento de competitividade das lojas; aumento de projeção de visibilidade; instância competitiva mais forte; qualificação da gestão da marca com redução de custos; atração de novos clientes; credibilidade e projeção da marca; aumento de faturamento das lojas.	Redução no controle por parte do lojista; transferência de elementos negativos; redução de custos; possibilidade de criação de uma marca única e forte; instância competitiva mais forte; maior crescimento; maior aceitação do público; maior visibilidade; ampliação da divulgação da marca; reforço da identidade da marca; dimensão superior de importância da marca; reconhecimento de clientes e fornecedores; aumento de faturamento; aumento de área de vendas; marca ajuda a atrair clientes; dificuldades de mensurar resultados; singularidade na oferta de produtos com a marca própria.

No Quadro 6 fica evidente a quantidade de semelhanças existentes entre as duas redes analisadas. Tanto nos antecedentes da formação da rede, assim como nos elementos viabilizadores das mesmas. Cabe ressaltar que na Rede Construir-RS existe uma percepção por parte dos lojistas de uma maior heterogeneidade entre as lojas, o que gera dificuldades ao longo do processo de cooperação, construção e gestão de marca da rede. Já na Redefort alguns elementos que se destacam estão relacionados com a existência de produtos com a marca própria, assim como cartão de crédito próprio, o que facilita a aproximação com clientes. Também os resultados para os lojistas de ambas as redes são similares, ocorrendo aumento de vendas, visibilidade da marca e outros benefícios.

De uma maneira geral, foram essas as principais semelhanças e diferenças encontradas entre as redes analisadas. No próximo capítulo, serão apresentadas as conclusões que a presente pesquisa gerou.

5 IMPLICAÇÕES DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentadas as principais conclusões da pesquisa, indicando as principais implicações teóricas. Para tanto os construtos teóricos de pesquisa serão novamente retomados visando facilitar o entendimento ao leitor.

a) Os antecedentes que motivam a formação das redes.

Conforme apresentado anteriormente no referencial teórico deste trabalho, existem inúmeros fatores que motivam as empresas a se organizarem em redes. As evidências empíricas aqui analisadas mostram que algumas destas motivações estiveram presentes no momento da opção por esse novo formato organizacional. Cabe ressaltar que, em ambos os casos analisados, não foi apenas uma única razão que motivou, mas diversos fatores com intensidades diferentes.

O estudo de Brass et al. (2004) aponta que dentre os motivos da cooperação entre empresas estão a aquisição de recursos, a redução da incerteza, o reforço da legitimidade e o alcance de objetivos comuns. Todos esses motivos estiveram presentes nos casos estudados. A busca por uma melhor condição de negociação por parte das empresas das redes analisadas está diretamente relacionada com a aquisição de recursos (tanto tangíveis, quanto intangíveis) e foram evidenciados neste estudo. A redução de incertezas oriundas do isolamento das empresas nas indústrias, ou a busca pela estabilidade (OLIVER, 1990) é outro elemento que ficou bastante evidenciado. Uma vez que o acirramento da concorrência é citado por vários dos entrevistados. O alcance de objetivos comuns, ou a reciprocidade (OLIVER, 1990) é outro elemento teórico reforçado no trabalho, já que os empresários buscam uma maior competitividade, frente o ingresso de novos concorrentes, os quais possuíam uma escala e poder de mercado bastante grande.

Já a legitimidade (OLIVER, 1990; BRASS et al., 2004), na qual as organizações buscam estabelecer ou realçar sua reputação, imagem e prestígio acaba sendo um motivador para os empresários tanto da Rede Construir-RS como da Redefort, principalmente no decorrer do processo de desenvolvimento das mesmas. Uma vez que compreendem que a rede e sua marca começam a serem

percebidas com maior prestígio tanto por clientes e consumidores, como por fornecedores.

Segundo Brass et al. (2004), as firmas aprendem sobre a indústria quando estão envolvidas em alguma forma de rede. Nos casos das duas redes analisadas, a busca por este aprendizado, através da troca de experiências e informações, também foi evidenciada neste estudo como motivo para a união das empresas.

b) Estrutura e elementos viabilizadores das redes.

Segundo Marcon e Moinet (2001), o desempenho de uma rede depende da existência de um “projeto gerador” que una empresas que não possuam relações de concorrência entre si. E para que a rede se desenvolva, é necessária a presença de três elementos: recursos para troca, info-estrutura e infra-estrutura.

Em ambos os casos analisados os recursos para troca existem, e estão bastante presentes nas redes. Além dos recursos financeiros que as empresas integrantes contribuem para a estruturação e o desenvolvimento das redes, os empresários também contribuem com informações e tempo. Cabe ressaltar que ficou evidenciado que estes últimos são considerados importantes por diversos empresários entrevistados, e que nesse processo de troca muitas vezes os que mais disponibilizam tempo e informações, também são os que acabam recebendo mais destes mesmos recursos.

Quanto à info-estrutura, as redes analisadas possuem elementos como estatuto social, regulamento interno e código de ética, os quais buscam regular, através de regras determinadas pelos próprios empresários, a conduta dos mesmos dentro das redes. Mais efetivamente relacionados com a marca, em ambos os casos existem Manuais de Identidade Visual que buscam regular o uso das marcas e seus elementos correlatos. Entretanto, especificamente no caso da Rede Construir-RS, as evidências mostram a existência de uma maior flexibilidade no cumprimento destas regras por parte dos integrantes. Este aspecto fica mais evidente na flexibilidade constatada no cumprimento das regras relativas à padronização das lojas, bem como o uso da marca da rede. No caso da Redefort, ainda existe uma equipe de supervisão de loja que busca orientar e fiscalizar os lojistas para que cumpram de forma adequada as regras e ações propostas.

Já em relação ao elemento da infra-estrutura, o mesmo se faz presente nas duas redes analisadas, de forma a facilitar o alcance do sucesso do desempenho das mesmas. Em ambos os casos, as redes possuem espaço físico para reuniões, computadores, acesso à *Internet*, entre outros exemplos de equipamentos que facilitam a prática da ação da cooperação. Cabe ressaltar que nesse sentido a Rede Construir-RS (durante o período da pesquisa) havia acabado de se mudar para uma sede mais ampla. Assim como na Redefort um dos projetos em andamento era a definição do espaço para a nova sede. O que evidencia a importância desse elemento na percepção dos integrantes de ambas as redes.

Já Castells (1999), aponta a conectividade, ou seja, a capacidade de facilitar a comunicação sem distorções entre os integrantes da rede, como fundamental para o desempenho da mesma. Isso é buscado através não só de reuniões, como do uso constante de meios eletrônicos e telefones entre os atores das redes analisadas. Essa conectividade é buscada tanto de maneira formal como informal nos dois casos analisados. Sendo que em alguns relatos de empresários, a informalidade das interações é considerada a forma pela qual se obtém as melhores trocas de experiências e informações.

c) Gestão estratégica da marca nas redes

As redes analisadas não influem diretamente nos preços praticados pelos lojistas, a não ser nos casos dos produtos presentes nos tablóides de ofertas, ou em ofertas anunciadas conjuntamente. Mas em ambos os casos, os preços praticados são fortemente influenciados pelo mercado. Assim sendo, as empresas buscam passar uma percepção de boa relação custo/benefício a seus clientes, ao invés de atender à relação direta entre preço e percepção de qualidade, encontrada nos estudos de Yoo, Donthu e Sungho (2000).

Já em relação à abordagem que propõe que o fato de uma boa imagem de loja sinaliza que uma marca é de boa qualidade (YOO; DONTU; SUNGHO, 2000; CHURCHILL; PETER, 2007), a mesma percepção é compartilhada pelas redes analisadas. Nos casos analisados existe a preocupação dos envolvidos em ter uma boa apresentação de loja para passar características positivas para a marca da rede. Esse fato é explicitado, uma vez que materiais de identidade visual (uniformes,

fachadas e *layouts* internos) são desenvolvidos como padrões para a construção de uma boa imagem para as lojas e para a marca das redes.

Em relação ao elemento distribuição, as evidências dos casos mostram que o fato de existirem diversas lojas com a mesma marca, e com similaridades de produtos ofertados, os preços e o atendimento, podem ser fatores facilitadores do início de uma relação comercial com o cliente.

Os empresários consideram importante a repetição da propaganda na mente dos consumidores para fixar a marca. Entretanto, ações promocionais nos Pontos de Venda, com a distribuição de brindes, acabam gerando melhores retornos conforme a percepção dos mesmos.

As promoções de preço desgastam o valor da marca ao longo do tempo em busca de ganhos financeiros de curto prazo (YOO; DONTU; SUNGHO, 2000). Entretanto, ambas as redes trabalham fortemente com o tablóide de ofertas e aparentam estarem bastante satisfeitas com o resultado dos mesmos.

Segundo Aaker (2000), o espectro de relacionamento de marcas ajuda a posicionar as diversas opções para o contexto de mercado apropriado. De acordo com Laforet e Sander's (1994 apud RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004), dentre as estratégias básicas de marca estão: marca de corporação, marca mista e casa de marcas.

Nos casos das redes analisadas elas começam aleatoriamente com a estratégia da casa de marcas, uma vez que a rede no início é um conjunto de marcas individuais. Também, neste momento inicial, a grande maioria dos empresários não apresenta uma maior preocupação ou interesse quanto à utilização de uma marca conjunta com a sua individual. Já com o decorrer do processo, a marca da rede vai tomando espaço junto à marca individual das empresas associadas, gerando, desta forma, uma transferência de elementos oriundos da rede. Chegando assim ao estágio da estratégia de marca mista, cuja predominância ocorre em ambos os casos analisados. Apenas na Redefort é que existem algumas evidências da busca da estratégia da marca de corporação, na qual somente a marca da rede estará presente nas lojas.

d) Os resultados para as empresas associadas oriundos da marca das redes.

Quanto aos resultados analisados da marca das redes para as empresas associadas, são evidenciadas algumas das vantagens apontadas por Keller e Machado (2006), tais como: redução de custos, aumento dos pontos de contato com o consumidor. Também foi constatado o aumento do fluxo de caixa das empresas nos casos estudados, reforçando a abordagem de Uggla (2004).

Outro aspecto relevante constatado nesta pesquisa, confirmando o que Human e Provan (1997) indicaram em seus estudos, é que os casos analisados apontaram que a participação na rede aumenta a visibilidade e credibilidade das firmas associadas à rede.

A conquista de legitimidade externa enfatizada por Provan e Kenis (2003) com fruto da ação cooperada, é mais um resultado que ficou evidente nas redes analisadas. No caso da Rede Construir-RS, essa legitimidade pode ser constatada pela conquista de premiações, conforme relato dos entrevistados.

Outro resultado positivo conquistado pelas empresas integrantes das redes analisadas é o fato de que o uso da marca da rede proporciona uma instância competitiva mais forte, reforçando, desta maneira, o próprio conceito de rede apresentado por Jarillo (1988).

Já em relação aos resultados negativos ou desvantagens encontradas nas marcas que escolhem colaborar, foi constatado na presente pesquisa que basicamente esses pontos estão relacionados com o risco da perda de controle da marca, por parte das empresas, e também na possibilidade de transferências negativas de uma loja para outras. Sendo esta última a preocupação de maior evidência nos relatos. Desta forma, aparentemente, essa possibilidade de transferências negativas está muito ligada à existência de heterogeneidade entre as empresas. Fato que reforça a teoria de Knapp (2002), a qual destaca que um dos critérios para o sucesso da construção coletiva de marca é a existência de semelhanças das organizações envolvidas.

Diante das teorizações, da leitura e das constatações empíricas desse trabalho, propõe-se na Figura 2 um esquema que poderá auxiliar o gestor no momento da gestão estratégica da marca em uma rede interorganizacional.

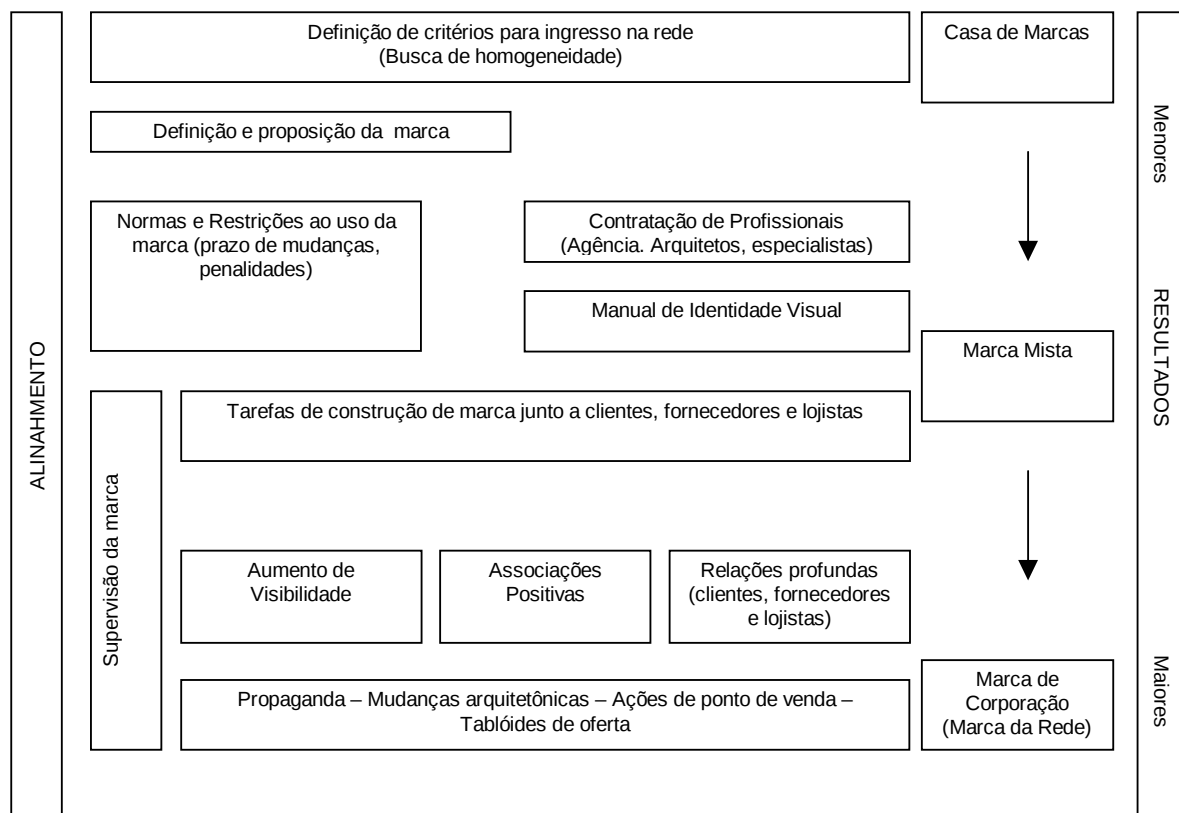


Figura 2: Proposição de uma Estrutura de Gestão Estratégica de Marca em Redes

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando os elementos teóricos e os elementos encontrados nos dois casos analisados, elaborou-se uma proposição de gestão estratégica de marca em redes. O início desse processo ocorre através da definição de critérios para o ingresso das empresas na rede, buscando-se uma homogeneidade entre as empresas participantes, principalmente em relação à existência de semelhanças de ideologias de negócios. Desde o momento inicial, a rede deve trabalhar constantemente para que exista um permanente alinhamento de todos os atores envolvidos com a rede, com a marca da rede e com o que elas representam. Nesse momento inicial, as empresas ainda usam apenas as suas marcas comerciais, caracterizando-se na estratégia conhecida como casa de marcas.

Após, definidos os critérios das empresas participantes, é relevante também a definição e proposição de marca. Ou seja, o que a marca da rede que estará sendo construída coletivamente deverá apresentar como significado perante o mercado. Outro ponto relevante é a determinação, por parte dos empresários envolvidos, do conjunto de normas que balizarão o comportamento de todos os envolvidos perante a marca da rede. Nessas normas deverão constar direitos e deveres, bem como as

penalidades aos associados. Nesse mesmo momento, a rede deverá contar com o apoio de profissionais da área para o desenvolvimento de um manual de identidade visual, o qual será um guia da aplicação da marca da rede por parte das empresas associadas. Nesse manual deverá constar como a marca da rede deverá interagir com a marca das empresas individuais, buscando um padrão de uso. Nesse estágio, tem-se o início do uso da estratégia de marca mista.

O passo seguinte para a rede e seus associados é o desenvolvimento de diversas ações para a construção da marca junto aos clientes, fornecedores e aos próprios lojistas. Ações essas que gerem: um aumento de visibilidade da marca; associações positivas; bem como relações profundas com os clientes, fornecedores e os lojistas integrantes da rede. Dentre as ações que podem ser desenvolvidas pelas redes destacam-se: mudanças arquitetônicas nas lojas, tablóides de ofertas, ações de ponto de venda, além da propaganda tradicional.

A partir do início das ações de aplicação e uso da marca da rede, é interessante que exista por parte da rede um trabalho de supervisão desse uso da marca. A importância desse trabalho está em minimizar os riscos de transferências negativas entre as lojas, decorrentes do mau uso da marca.

Desta forma, após um longo período de alinhamento constante, e constatando a inexistência de significativas transferências negativas entre as lojas, pode-se implementar a estratégia de marca de corporação na rede. Ou seja, as empresas participantes poderão utilizar-se apenas da marca da rede, abrindo mão do uso das marcas individuais.

Cabe ressaltar que o alinhamento constante em torno da marca da rede é fundamental, pois em alguns processos de redes o ingresso de novas empresas é constante, e esses novos associados necessitam entender bem o processo para praticarem de forma correta, e assim, gerar resultados positivos. Resultados positivos da marca coletiva que tendem a crescer com o correto uso da mesma por parte de todos os envolvidos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas considerações finais são apresentadas as principais contribuições e limitações da pesquisa, bem como as sugestões para pesquisas futuras.

6.1 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Ao longo do presente trabalho, foram apresentados alguns conceitos e teorias, além de uma diversidade de evidências que buscam, de alguma forma, proporcionar benefícios tanto para os profissionais da área de estudos acadêmicos quanto para os gestores organizacionais interessados, seja em processos associativos ou no desenvolvimento de uma marca coletiva.

O presente trabalho abordou duas temáticas, as quais são focos de interesse nos estudos acadêmicos: redes interorganizacionais e marcas. Além de tentar criar um aprofundamento da relação entre as mesmas, visando a um melhor entendimento desta dinâmica que é relativamente recente nas organizações brasileiras, o trabalho buscou evidenciar os resultados. Todavia, o debate deve ser aprofundado, servindo os resultados encontrados como fonte inspiradora para outras pesquisas e trabalhos análogos.

As evidências empíricas apontadas neste trabalho podem servir como orientação para novas empresas que tenham intenção de atuarem de forma coletiva, bem como para redes interorganizacionais já existentes que busquem outras ações a fim de aprimorar seus resultados e evitar os erros que podem ocorrer nesta dinâmica de gestão. Assim sendo, as duas redes podem servir de parâmetros de referência para organizações similares, bem como para as empresas associadas.

Em relação aos casos pesquisados, recomenda-se: para Rede Construir-RS a necessidade de uma maior homogeneização dos associados através da busca de lojas com culturas e ideologias similares, bem como um maior rigor no uso da marca por parte das lojas associadas. E também para a Redefort, recomenda-se a busca de ferramentas metodológicas que possibilitem uma melhor mensuração dos

resultados obtidos, principalmente com referência aos aspectos relacionados com a influência da marca. Uma vez que nenhuma das duas redes conseguiu precisar o quanto o uso da marca contribuiu para os diversos benefícios oriundos da mesma.

6.2 LIMITAÇÕES

Apesar de o presente estudo ter buscado um aprofundamento da problemática, algumas limitações estão presentes nesta pesquisa e convém que sejam expostas para um melhor entendimento e uso dos resultados obtidos. Uma primeira limitação está no fato de os resultados aqui encontrados não poderem ser generalizados, por se tratar de uma parcela muito restrita da população das redes. Além disso, o número de entrevistas com empresários poderia ter sido maior, bem como o número de redes associativas varejistas analisadas, permitindo, assim, um enriquecimento ao trabalho. Outra limitação é a ausência de entrevistas com clientes e consumidores das lojas nos segmentos de mercados analisados.

Ainda pode ser considerada uma limitação deste trabalho o fato da análise comparativa ser entre redes de segmentos de mercado diferentes, embora ambas varejistas.

6.3 FUTUROS ESTUDOS

Como sugestão para novas pesquisas, destaca-se a necessidade de pesquisas com o uso de métodos quantitativos para a análise dos resultados oriundos das marcas coletivas em redes.

Ainda, em pesquisas futuras, seria de grande valia uma análise específica focada na percepção dos consumidores e clientes de organizações associativas que operam com marcas coletivas.

Sugere-se ainda uma análise comparativa da construção e gestão de marca entre outras configurações organizacionais, tais como redes associativas, redes

corporativas e franquias, visando buscar evidências que possam apontar de uma forma mais explícita as vantagens e desvantagens das diferentes formas organizacionais.

Outra pesquisa que poderia ser realizada seria uma análise da Rede Construir com âmbito nacional, destacando as peculiaridades regionais (culturais, sociais e econômicas) e sua influência sobre os resultados obtidos com a marca em cada uma das regiões que atua.

Ainda na questão da marca coletiva, seria interessante a busca de evidências para a análise de outros segmentos que atuam de forma cooperada, tais como os processos associativos industriais e de serviços.

REFERÊNCIAS

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

ACEHARDWARE. **Dados Institucionais**. Disponível em: <<http://www.acehardware.com>>. Acesso em: 15 nov. 2007.

ACHROL, Ravi S.; KOTLER, Philip. *Marketing in the Network Economy*. **Journal of Marketing**, v. 63, p. 146-163, 1999.

ACOMAC. Associação dos Comerciantes de Materiais de Construção de Porto Alegre. **Dados para Pesquisa**. Disponível em: <<http://www.acomac.com.br/>>. Acesso em: 15 nov. 2007.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Conceito de Marca**. Disponível em: <www.marketingpower.com>. Acesso em: 03 nov. 2007.

ANDIA FILHO, Luiz; LEPSCH, Sérgio Luiz. Comunicação de Marketing em Redes de Pequenos Supermercados: um estudo de caso na Associação Regional de Supermercados do Interior do Estado de São Paulo. **REA**, ano 2004, ed. 04, n. 01, v. 03, jan./jun. 2004.

BALESTRIN, Alsones. **A Dinâmica da Complementaridade de Conhecimentos no contexto das Redes Interorganizacionais**. Porto Alegre: UFRGS, 2005. Dissertação (Doutorado em Administração), Faculdade de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

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

BALESTRO, Moisés V. **Confiança em Rede**: a experiência da rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves. Porto Alegre: UFRGS, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

BRASS, Daniel; GALASKIEWICZ, Joseph; GREVE, Henrich; TSAI, Wenpin. *Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective*. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CENTRO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO – FEEVALE. **Contribuições e Resultados do Programa Redes de Cooperação para as Empresas** – Pesquisa. Novo Hamburgo, 2006. mimeo.

CHURCHILL JUNIOR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2007.

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

DYER, Jeffrey; SINGH, Harbir. *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

EBERS, Mark. **The Formation of Inter-Organizational Networks**. Oxford: Oxford Press, 1997.

EBERS, M.; JARILLO, Carlos J. *The Construction, Forms, and Consequences of Industry Networks*. **International Studies of Management & Organization**, v. 27, p. 3-21, winter 1998.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI-RS). **Redes de Cooperação Empresarial** – Manual do Consultor. Porto Alegre, 2003. mimeo.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI-RS). **Redes de Cooperação Empresarial** – Revista. Porto Alegre, 2005. mimeo.

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. *Inter-firm Networks: antecedents, mechanisms and forms*. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, 1995.

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

HAIR JUNIOR, Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERZOG, T. L. *Aproximación a La Ventaja Competitiva com Base em Los Recursos*. **Asociacion de Licenciados em Ciencias Economicas por la Universidad Comercial de Deusto**. Bilbao, v. LVI, n. 172, p. 5-21, abr. 2001.

HUMAN, Sherrie; PROVAN, Keith. *An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network*. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.

INTERNATIONAL GROCERS ALLIANCE (IGA). **About IGA**. Disponível em: <<http://www.iga.com/aboutIGA/about.asp>>. Acesso em: 15 nov. 2007.

JARILLO, Carlos. *On Strategic Networks*. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 31-41, 1988.

JARILLO, Carlos. **Strategic Networks**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.

KNAPP, Duane E. **BrandMindset**: fixando a marca. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

KELLER, Kevin L. *Conceptualizing, Measuring, and Managing Costumer-Based Brand Equity*. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 1-22, 1993.

KELLER, Kevin L; MACHADO, Marcos. **Gestão Estratégica de Marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LIMA FILHO, Dario O.; MAIA, Fabrício S.; SPROESSER, Renato L.; MORAES, Fábio; MORAES, Roberta. *Redes de Cooperação no Varejo Alimentar de Vizinhança: percepções dos associados*. **Gestão de Produção**, v. 13, n. 2, 2006.

LORENZONI, Gianni; BADEN-FULLER, Charles. *Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners*. **California Management Reviw**, v. 37, n. 3, 1995.

LOW, Jonathan. KALAFUT, Pam Cohen. **Vantagem Invisível**: como os intangíveis conduzem o desempenho da empresa. Porto Alegre: Bookman, 2003.

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

OLIVER, Christine. *Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions*. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

PEREIRA, Rita de Cássia de Faria. **Marketing em Redes de Cooperação**: um estudo de caso na Redemac. IN: VERSCHOORE, Jorge Renato S. *Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 2004.

PERROW, Charles. *Small-Firm Networks*. In: Nohria, N.; Eccles, R. **Networks and Organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School, 1992.

PROVAN, Keith; KENIS, Patrick. *Modes of network governance and implications for network management*. **The 19nd European Group for Organization Studies Colloquium**. 2003.

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

REDE CONSTRUIR. **Dados Institucionais**. Disponível em: <<http://www.redeconstruir.com>>. Acesso em: 20 dez. 2007.

REDEFORT. **Dados Institucionais**. Disponível em: <<http://www.redefort.com.br>>. Acesso em: 20 dez. 2007.

RING, Peter. *Processes Facilitating Reliance on Trust in inter-organization networks*. In: Ebers, Mark. **The Formation of Inter-Organizational Networks**. Oxford: Oxford Press, 1997.

SABINO, Bárbara Silvana. **Inovação em uma Rede de Empresas Aglomeradas Territorialmente**: um estudo na indústria do vestuário de Santa Catarina. Biguaçu: UNIVALI, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Vale do Itajaí – Centro de Educação Superior, Biguaçu, 2006.

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

SUPER MERCADO MODELO. **Sobre a IGA**. Disponível em: <<http://www.supermercandomodelo.com.br/index.php?pagina=iga>>. Acesso em: 15 nov. 2007.

TODEVA, Emanuela. **Business Networks: strategy and structure**. London: Toutledge, 2006.

UGGLA, Henrik. *The Brand Association Base: a conceptual model for strategically leveraging partner brand equity*. **Journal of Brand Management**, v. 12. n. 2 p. 105-123, 2004.

VERSCHOORE, Jorge Renato S. **Redes de Cooperação**: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004.

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, Porto Alegre, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOO, Boonghee; DONTU, Naveen; SUNGHO, Lee. *An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity*. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 2, p. 195-211, 2000.

YOSHINO, M.Y.; RANGAN, U.S. **Alianças Estratégicas**: uma abordagem empresarial à globalização. São Paulo: Makron Books, 1996.

APÊNDICE A - ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA EMPRESÁRIOS DAS REDES

Características da Empresa

1. Qual o número de empregados da sua empresa?
2. Qual o tempo de existência da sua empresa?
3. Qual o tempo que a sua empresa faz parte da rede?
4. Qual o mercado onde a sua empresa atua, e as principais características desse mercado?

Antecedentes da Formação da Rede (Motivações)

5. Quais as principais motivações que levaram a empresa a ingressar na rede?
6. Qual o principal objetivo da tua empresa em participar da rede?
7. Quais as expectativas com a entrada na rede?
8. A possibilidade de usar / construir uma marca da rede foi uma das motivações do ingresso da sua empresa na rede? Por quê?

Elementos Viabilizadores da Rede

9. A sua empresa já teve algum tipo de experiência de cooperação antes de ingressar na rede?
10. A sua empresa já conhecia ou matinha algum tipo de relação com os demais integrantes da rede antes de ingressar na rede?
11. Como a rede está estruturada fisicamente (sede, salas, depósitos, etc.)?
12. Como está estruturada a gestão da rede (executivo, cargos, assembléia)?
13. Quais as formas de comunicação na rede (formais e informais)?
14. Como ocorre a interação entre as empresas da rede?
15. Com qual frequência ocorre essa interação?
16. Quais as atividades /projeto de cooperação estão sendo desenvolvidas com as outras empresas?
17. Qual a sua percepção sobre a cooperação e a competição entre as empresas na rede?
18. Como avalia sua atuação na rede?
19. Qual o nível de confiança nos demais associados?

Gestão Estratégica de Marca

20. Como é o processo de construção de marca de forma coletiva?
21. Quais as ações realizadas na rede para assegurar que os associados alinhem-se de forma adequada com a marca e com o que ela representa?
22. Existem regras para o uso da marca da rede? Quais? São respeitadas? São importantes? Como foram criadas?
23. Quais as ações realizadas para a construção da marca da rede?
24. Quais ações são realizadas para aumentar a visibilidade da marca da rede? Como?
25. Quais ações são realizadas para estabelecer associações positivas das pessoas com a marca da rede? Como?
26. Quais ações são realizadas para aprofundar as relações com os clientes? Como?
27. Como os preços dos produtos ofertados são trabalhados pela rede?
28. Quais as mudanças relativas à imagem da sua loja ocorreram após o ingresso na rede?
29. Após essas mudanças na sua empresa, ela atraiu mais atenção, contatos e visitas de potenciais consumidores? Por quê?
30. Na sua opinião, a propaganda da rede exerce um papel fundamental no aumento da consciência de marca bem como na criação de associações de marca?
31. Você fazia propaganda individualmente antes da entrada na rede? Na mesma qualidade? Quantidade?
32. O fato de existirem mais lojas com a mesma marca espalhadas pelo Estado, gera benefícios ao cliente? Como?

Resultados da Marca em Redes

33. Quais as principais vantagens e/ou desvantagens do uso de uma marca coletiva para as empresas associadas da rede?
34. A rede possui produtos com marca própria? Quais os benefícios para a sua empresa? Como funciona esse processo?
35. A marca da rede ajuda a atrair clientes?
36. Como a rede poderia melhorar o desempenho da sua empresa através da marca?

37. Existiu maior faturamento da sua empresa após o ingresso na rede? Em qual porcentagem?
38. Na sua opinião, desse resultado, quanto se deve à utilização da marca da rede?
39. Existiu um aumento de novos clientes da empresa após entrar na rede, qual percentual?
40. Existiu aumento de área de vendas após a entrada na rede? Qual percentual?

APÊNDICE B - ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA OS EXECUTIVOS DAS REDES

Características da Empresa

1. As empresas que fazem parte da rede são parecidas em relação a tamanho, número de funcionários, etc.?
2. Qual o mercado onde a rede atua, e as principais características desse mercado?

Antecedentes da Formação da Rede (Motivações)

3. Quais as principais motivações que levaram as empresas a formar a rede?
4. Quais as principais motivações que levaram as empresas a ingressarem na rede?
5. Quais os principais objetivos das empresas em participar da rede?
6. Quais as principais expectativas das empresas com a entrada na rede?
7. A possibilidade de usar / construir uma marca da rede é uma das motivações do ingresso de empresas na rede?

Elementos Viabilizadores da Rede

8. As empresas já tinham algum tipo de experiência de cooperação antes de ingressar na rede?
9. As empresas já se conheciam ou tinham algum tipo de relação com os demais integrantes da rede antes de ingressar na rede?
10. Como a rede está estruturada fisicamente (sede, salas, depósitos, etc.)?
11. Como está estruturada a gestão da rede (executivo, cargos, assembléia)?
12. Quais as formas de comunicação na rede (formais e informais)?
13. Como ocorre a interação entre as empresas da rede?
14. Com qual frequência ocorre essa interação?
15. Quais as atividades /projeto de cooperação estão sendo desenvolvidas na rede?
16. Qual a sua percepção sobre a cooperação e a competição entre as empresas na rede?
17. Como avalia a atuação dos empresários na rede?
18. Qual o nível de confiança entre os associados?

Gestão Estratégica de Marca

19. Como é o processo de construção de marca de forma coletiva?
20. Quais as ações realizadas na rede para assegurar que os associados alinhem-se de forma adequada com a marca e com o que ela representa?
21. Existem regras para o uso da marca da rede? Quais? São respeitadas? São importantes? Como foram criadas?
22. Quais as ações realizadas para a construção da marca da rede?
23. Quais as ações realizadas para aumentar a visibilidade da marca da rede? Como?
24. Quais as ações realizadas para estabelecer associações positivas das pessoas com a marca da rede? Como?
25. Quais as ações realizadas para aprofundar as relações com os clientes? Como?
26. Como os preços dos produtos ofertados são trabalhados pela rede?
27. Quais mudanças relativas à imagem das lojas ocorrem após o ingresso na rede?
28. Após essas mudanças nas empresas, elas atraem mais atenção, contatos e visitas de potenciais consumidores? Por quê?
29. Na sua opinião, a propaganda da rede exerce um papel fundamental no aumento da consciência de marca bem como na criação associações de marca?
30. Os empresários faziam propaganda individualmente antes da entrada na rede? Na mesma qualidade? Quantidade?
31. O fato de existirem mais lojas com a mesma marca espalhadas pelo Estado, gera benefícios ao cliente? Como?

Resultados da Marca em Redes

32. Quais as principais vantagens e/ou desvantagens do uso de uma marca coletiva para as empresas associadas da rede?
33. A rede possui produtos com marca própria? Quais os benefícios para a sua empresa? Como funciona esse processo?
34. A marca da rede ajuda a atrair clientes?
35. Como a rede poderia melhorar o desempenho das empresas através da marca?
36. Existiu maior faturamento das empresas após o ingresso na rede? Em qual porcentagem?

37. Na sua opinião, desse resultado, quanto se deve à utilização da marca da rede?
38. Existiu aumento de novos clientes das empresas após entrar na rede, qual percentual?
39. Existiu aumento de área de vendas após a entrada na rede? Qual percentual?

APÊNDICE C - ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA OS PROFISSIONAIS DAS AGÊNCIAS DAS REDES

Gestão Estratégica de Marca

1. Como é o processo de construção de marca de forma coletiva?
2. Quais as ações realizadas na rede para assegurar que os associados alinhem-se de forma adequada com a marca e com o que ela representa?
3. Existem regras para o uso da marca da rede? Quais? São respeitadas? São importantes? Como foram criadas?
4. Quais as ações realizadas para a construção da marca da rede?
5. Quais as ações realizadas para aumentar a visibilidade da marca da rede? Como?
6. Quais as ações realizadas para estabelecer associações positivas das pessoas com a marca da rede? Como?
7. Quais as ações realizadas para aprofundar as relações com os clientes? Como?
8. Como os preços dos produtos ofertados são trabalhados pela rede?
9. Quais as mudanças relativas à imagem das lojas ocorrem após o ingresso na rede?
10. Após essas mudanças nas empresas, ela atraem mais atenção, contatos e visitas de potenciais consumidores? Por quê?
11. Na sua opinião, a propaganda da rede exerce um papel fundamental no aumento da consciência de marca, bem como na criação associações de marca?
12. Os empresários faziam propaganda individualmente antes da entrada na rede? Na mesma qualidade? Quantidade?
13. O fato de existirem mais lojas com a mesma marca espalhadas pelo Estado, gera benefícios ao cliente? Como?

Resultados da Marca em Redes

14. Quais as principais vantagens e/ou desvantagens do uso de uma marca coletiva para as empresas associadas da rede?
15. A rede possui produtos com marca própria? Quais os benefícios para a sua empresa? Como funciona esse processo?

16. A marca da rede ajuda a atrair clientes?
17. Como a rede poderia melhorar o desempenho das empresas através da marca?
18. Existiu maior faturamento das empresas após o ingresso na rede? Em qual porcentagem?
19. Na sua opinião, desse resultado quanto se deve à utilização da marca da rede?
20. Existiu aumento de novos clientes das empresas após entrar na rede, qual percentual?
21. Existiu aumento de área de vendas após a entrada na rede? Qual percentual?