



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ÁTILA NOGUEIRA LIRA

**A UNIFICAÇÃO DE MARCAS EM CENTRAL DE
NEGÓCIOS: VANTAGEM COMPETITIVA**

FORTALEZA

2014

ÁTILA NOGUEIRA LIRA

**A UNIFICAÇÃO DE MARCAS EM CENTRAL DE
NEGÓCIOS: VANTAGEM COMPETITIVA**

Monografia apresentada a Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo.

FORTALEZA

2014

ÁTILA NOGUEIRA LIRA

**A UNIFICAÇÃO DE MARCAS EM CENTRAL DE
NEGÓCIOS: VANTAGEM COMPETITIVA**

Monografia apresentada a Faculdade de
Economia, Administração, Atuária,
Contabilidade, da Universidade Federal
do Ceará, como requisito parcial para a
obtenção do Título de Bacharel em
Administração.

Aprovada em ____/____/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof(a). Dr^a Cláudia Buhamra Abreu Romero
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof(a). Ms. Juliana Vieira Corrêa Carneiro
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Aos meus pais e irmã.
Às minhas avós.
À minha companheira,
Natália.

AGRADECIMENTOS

À Deus,

À minha família, em especial aos meus pais, Carlito e Marilene, pelo amor, educação e dedicação de uma vida, a minha irmã, Raíssa, pela força e paciência, e à minha avó Isaura, grande guerreira que, infelizmente, encerrou a sua missão ao longo da execução deste trabalho, nos deixando grande saudade.

À Natália, minha futura esposa, pela companhia, colaboração e estímulo para a realização de mais um projeto de vida.

Aos meus amigos que sempre trazem grande alegria e entusiasmo.

Aos colaboradores da nossa empresa, que seguraram a “peteca” nos momentos que precisei me dedicar a este trabalho.

Ao Professor Dr. Hugo Acosta, um *gentleman*, que com sua didática e conhecimento viabilizou a construção desta monografia.

À Professora Dra. Cláudia Buhamra, excelente docente, por quem tenho grande admiração, responsável pela orientação inicial deste projeto, e membro da minha banca examinadora.

À Professora Juliana membro da banca examinadora deste trabalho.

A todos, que diretamente ou indiretamente, contribuíram para a concretização de mais um sonho.

RESUMO

O universo das centrais de negócios tem despertado nos últimos anos um forte interesse científico. A busca por uma vantagem competitiva tem sido um dos principais motivos para a formação das centrais, e os resultados apontam para a troca de experiências nos processos compartilhados de compra, marketing, RH e TI como benefícios conquistados. O presente estudo, então, traz à tona uma pesquisa em redes horizontais, a fim de apresentar a vantagem competitiva que a unificação das marcas em central de negócios proporciona aos seus integrantes. Para tal foi desenvolvida uma pesquisa, pautada em um levantamento teórico-prático. No primeiro momento, são levantados os conceitos de vantagem competitiva, a construção de uma marca forte, a evolução das alianças estratégicas e ao desenvolvimento de centrais de negócios com marca unificada. No segundo momento, o estudo enfatiza um caso prático, em que uma rede inter-organizacional cearense, do varejo de material de construção, assumiu a estratégia de unificação da marca, visando desenvolver uma representação forte, conquistar credibilidade no setor e aumentar a sua participação no mercado. Por fim, considerando os dados levantados na pesquisa de campo, constata-se que a estratégia de unificação das marcas em central de negócio gerou uma forte vantagem competitiva, através da construção de uma marca forte e identificada com o público-alvo, do ganho de credibilidade, do aumento da participação de mercado, da melhoria das negociações com fornecedores e dos ganhos obtidos pelas lojas da rede inter-organizacional.

Palavras-Chave: alianças estratégicas, estratégia competitiva, marca, centrais de negócios, unificação das marcas, e vantagem competitiva.

ABSTRACT

The universe of the core business in recent years has attracted strong scientific interest. The search for a competitive advantage has been a major reason for the formation of the core. The results point to the exchange of experience in shared procurement processes, marketing, HR and IT as earned benefits. This study, then, brings up a search in horizontal networks in order to present the competitive advantage that the brand unification in central business provides to its members. For such a survey, based on a theoretical and practical survey was developed. At first, the concepts are raised competitive advantage, building a strong brand, the development of strategic alliances and the development of core business with unified brand. In the second phase, the study emphasizes a practical case, where an inter-organizational network Ceará, retail building material, took the strategy to unify the brand in order to develop a strong representation, gain credibility in the industry and increase their participation on the market. Finally, crossing the information obtained from the theoretical to the practical survey, it appears that the strategy of unifying the brand on core business generated a strong competitive advantage, by building a strong brand and identified with the target audience, the gain credibility, increasing market share, improving negotiations with suppliers and gains obtained by the stores of inter-organizational network.

Keywords: strategic alliances, strategy, brand, core business, brand unification, and competitive advantage.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria.....	19
Figura 2: As cinco estratégias no nível de negócios.....	20
Figura 3: A propaganda como comunicação de marca.....	27
Figura 4: O ciclo de vida das centrais de negócios.....	33
Figura 5: Total de centrais de negócios encontradas e as referidas frequências.....	36
Figura 6: Setores e segmentos da economia encontrados centrais de negócios.....	36
Figura 7: Área de atuação e serviços oferecidos pela central de negócios aos seus associados.....	38
Figura 8: Delineamento metodológico da pesquisa.....	42
Quadro1: Matriz do questionário de pesquisa parte I e II.....	46
Quadro2: Matriz do questionário de pesquisa.....	47
Figura 9: Holograma da Central de Negócios Construtop.....	55
Figura 10: Formato padrão da marca Construtop.....	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil dos empresários entrevistados.....	48
Tabela 2: Perfil das empresas dos entrevistados.....	48
Tabela 3: Localização das lojas do Grupo Construtop.....	57
Tabela 4: Objetivos da unificação da marca.....	59
Tabela 5: Receios da unificação da marca.....	61
Tabela 6: Aspectos que contribuem para o fortalecimento e consolidação da marca.....	68
Tabela 7: Desempenho Construtop na Pesquisa Top of Mind Datafolha.....	69
Tabela 8: Crescimento das vendas por loja (2013/2009).....	71
Tabela 9: Crescimento do número clientes de por loja (2013/2009).....	71
Tabela 10: Aumento do número de itens comercializados por loja (2013/2009).....	72
Tabela 11: Desempenho da lucratividade por loja (2013/2009).....	72
Tabela 12: Ganhos obtidos pela central de negócios com a unificação das marcas para os entrevistados.....	73

SUMÁRIO

1. INTROUÇÃO	12
1.1. Justificativa	12
1.2. Problema de Pesquisa	14
1.3. Objetivos	15
1.4. Estrutura do Trabalho	15
2. MARCA - O DIFERENCIAL COMPETITIVO NO MERCADO GLOBAL	17
2.1. Vantagem Competitiva	17
2.2. Marca	23
3. A UNIFICAÇÃO DAS MARCAS EM CENTRAIS DE NEGÓCIOS	29
3.1. A Evolução das Alianças Estratégicas a partir do Século XX	29
3.2. Centrais de Negócios	31
3.3. As Centrais de Negócios no Brasil	35
3.4. A Unificação das Marcas como Diferencial Competitivo	38
4. METODOLOGIA DA PESQUISA	42
4.1. Aspectos Metodológicos	42
4.2. Delineamento da Pesquisa	45
5. ESTUDO DE CASO CONSTRUTOP	50
5.1. Histórico da Central de Negócios	51
5.2. A Unificação das Marcas na Central de Negócios Construtop	58
5.3. Os Resultados da Unificação das Marcas na Central de Negócios Construtop	67
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
REFERÊNCIAS	79
ANEXOS	83
ANEXO A – MODELO DE FACHADA CONSTRUTOP GENIBAÚ	83
ANEXO B – FACHADA CONSTRUTOP SIQUEIRA	83
ANEXO C – FACHADA CONSTRUTOP PARANGABA	84

ANEXO D – LOJA CONSTRUTOP ÁGUA FRIA	84
ANEXO E – LOJA CONSTRUTOP SIQUEIRA	85
ANEXO F – CAMPANHA PROMOCIONAL DIA DAS MÃES 2013: CAFÉ DA MANHÃ NA LOJA CONSTRUTOP SÃO CRISTÓVAO	85
ANEXO G – CAMPANHA PROMOCIONAL ANIVERSÁRIO CONSTRUTOP 2013: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA	86
ANEXO H – CAMPANHA PROMOCIONAL ANIVERSÁRIO CONSTRUTOP 2013: ENTREGA DAS MOTOS	86
ANEXO I – CAMPANHA PROMOCIONAL DIA DAS MÃES 2013: ENCARTE MENSAL	87
ANEXO J – CAMPANHA PROMOCIONAL DIA DAS MÃES 2013: ENTREGA DE PRÊMIOS	87
ANEXO L – MANUAL DE IDENTIDADE VISUAL DA CONSTRUTOP – PARTE I (REDUZIDO)	88
ANEXO M – MANUAL DE IDENTIDADE VISUAL DA CONSTRUTOP – PARTE II (REDUZIDO)	89
ANEXO N – MANUAL DE IDENTIDADE VISUAL DA CONSTRUTOP – PARTE III (REDUZIDO)	90
APÊNDICE	91
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA EMPÍRICA	91
APÊNDICE B – SÍNTESE DA ENTREVISTA EM PROFUNDFIDADE COM O IDEALIZADOR DA CENTRAL DE NEGÓCIOS	95

1. INTRODUÇÃO

Com o avanço da internet, a economia mundial vive em constante transformação. As empresas contemporâneas precisam se adaptar com agilidade e em tempo hábil para que não sofram impactos maiores e se mantenham competitivas no mercado global. Neste contexto, a definição da estratégia competitiva adequada é a principal ferramenta das organizações modernas para garantir a sua sobrevivência na economia globalizada.

Com a relevância da estratégia para a obtenção de vantagem competitiva, o trabalho apresentado levanta dados para comprovar a utilidade das alianças estratégicas mediante a formação de centrais de negócios com marcas unificadas.

Esta sessão traz os aspectos introdutórios: justificativa, problema de pesquisa, objetivos e estrutura do trabalho, elementos essenciais para validar a significância do tema proposto, apresentar o questionamento central e definir as diretrizes do projeto.

1.1. Justificativa

Com a globalização e o fenômeno da internet, a informação passou a fluir em todo o mundo com intensidade e rapidez. Os fatos ou acontecimentos que outrora levavam um grande período para vir à tona no mercado global, em frações de segundo passaram a ser disseminados por todas as partes do globo. Os hábitos, os costumes e os fatores culturais sofreram grandes transformações, assim como a produção e o consumo. Diante dessa realidade, grandes corporações situadas nas economias desenvolvidas, com seus mercados amplamente concorridos, partiram, de forma mais intensa, para desbravar e conquistar novos mercados no final do século XX. O foco foram os mercados mais incipientes e o grupo de países emergentes, composto pelo BRIC: Brasil, Rússia, Índia e China (SOUZA, 2004; SOUZA, 2007; HIT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; MATTAR, 2011).

Com isso, estabeleceu-se um cenário de hiperconcorrência – fenômeno resultante da dinâmica das manobras estratégicas entre concorrentes globais e inovadores, o qual caracteriza uma situação de concorrência que evolui rapidamente com base no posicionamento preço-qualidade e na disputa para ganhar *know-how* (HIT; IRELAND; HOSKISSON, 2008), iniciando assim um intenso, árduo e interminável confronto pela conquista de território e pela preferência do consumidor.

A definição da estratégia competitiva mais adequada e a criação de mecanismos que fortalecessem e influenciassem a escolha do consumidor tornaram-se a preocupação das

empresas contemporâneas na busca por vantagem competitiva em relação à concorrência. Portanto, o desenvolvimento da marca, considerando sua identidade, seu significado e posicionamento no mercado, ganhou grande destaque no universo das organizações ao buscar vantagem competitiva e conquista de novos ambientes (MARTINS; BLECHER, 1997; BATEY, 2010).

Entretanto, nesse contexto de competição acirrada, envolvendo concorrentes globais com *know-how*, estrutura, marca consolidada e altos padrões de competitividade, representações com menor expressão e poder de mercado passaram a ter sua sobrevivência ameaçada com a expansão das multinacionais, principalmente as situadas nas economias emergentes, fator que favoreceu a evidência de seus pontos fracos. Para se sobressaírem, não sucumbirem e conquistarem vantagem competitiva, muitas organizações resolveram utilizar o conhecimento do território adquirido nos seus anos de atuação e formar alianças estratégicas com concorrentes locais (SOUZA, 2007).

Assim, tais alianças, como prática corriqueira na Europa, espalharam-se pelo mundo. No Brasil, desde a década de 1990, com a introdução do país na globalização, elas têm apresentado um crescimento vertiginoso no formato de centrais de negócios (SOUZA, 2007). Atualmente, essas centrais representam uma grande força no mercado nacional. De acordo com o Sebrae (2011), até 2011 existiam 778 redes ativas em 79 segmentos diferentes, presentes em todas as regiões do país, com forte participação no Sul (36%), seguido pelo Sudeste (32%), Nordeste (24%), Centro Oeste (6%) e Norte (3%).

Segundo o Sebrae (2012), a decisão de criação de uma central de negócios é baseada principalmente em aspectos voltados à rentabilidade e competitividade. Os objetivos definidos que determinam a sua formação, em grau decrescente de importância, são: aumentar o poder de compra e viabilizá-lo, ganhar competitividade, ajudar as pessoas da comunidade e trabalhar em conjunto, formando parcerias.

Para o Sebrae (2012), as vantagens geradas por esse tipo de aliança estratégica são: melhoria no processo de compra, aumento da capacidade de investimentos em *marketing*, profissionalização da gestão, troca de informações sobre as melhores práticas, ganho de competitividade e rentabilidade.

Diante da oportunidade para esse tipo de aliança estratégica, o Sebrae constatou, em uma pesquisa realizada em 2012, que, de uma amostra de 163 redes de negócios, 60% pretendiam ampliar sua atuação para outros locais (SEBRAE, 2012).

De acordo com Souza (2007), isso é decorrente do amadurecimento das centrais de negócios no país e da maior integração entre os participantes, os quais passam a visualizar um futuro próspero com a incorporação de serviços compartilhados, formalização de processos, integração tecnológica e unificação das marcas.

O autor afirma que a unificação de marcas – estratégia em que cada integrante abre mão da marca de sua empresa e assume uma única representação para toda a rede – promove a integração dos processos de *marketing* com a padronização visual do *layout* das lojas e do atendimento. Além disso, propicia ganhos consideráveis de imagem às empresas participantes através da divulgação mais forte de uma marca única nos veículos de comunicação.

Por fim, a cooperação entre empresas do mesmo setor com marca única tem se apresentado em todo o Brasil em diversos segmentos e como uma excelente estratégia para superar a concorrência intensa dos entrantes globais e das organizações tradicionais do mercado nacional, como pode ser visto na prática das redes Unisuper (supermercados), Farmais (farmácias), Casabem (móveis) e Redemac (materiais de construção) (SOUZA, 2007). Logo, diante da relevância que esta estratégia ganhou nos últimos dez anos no país, este projeto verifica quais as vantagens que a unificação das marcas proporciona às centrais de negócios.

1.2. Problema de Pesquisa

Nos últimos anos, o Brasil tem vivido um momento bastante oportuno, encontrando-se entre as cinco economias emergentes do planeta. O crescimento do PIB em momentos de instabilidade na economia globalizada, os incentivos sociais do governo ao consumo e o bônus demográfico (momento em que há um grande contingente da população em idade produtiva e um menor número de idosos e crianças) atraem os investimentos estrangeiros para o país e contribuem para o aumento da competitividade em território nacional.

Nesse contexto, a sobrevivência das empresas nacionais, independente do raio de atuação, está atrelada ao fortalecimento e à consolidação de suas marcas frente à concorrência das multinacionais. Assim, a proposta de uma central de negócios com marca única apresenta-se como uma alternativa viável para o aumento da competitividade (GHISI, 2005; SOUZA, 2007; BATEY, 2010).

Considerando o cenário econômico promissor, as janelas de oportunidades que são abertas para o fortalecimento do empresariado brasileiro por meio das centrais de negócios com marcas unificadas e a base teórica ainda incipiente sobre o tema, o questionamento a seguir é o pilar central para a estruturação do presente trabalho:

Quais as vantagens da unificação de marcas para as empresas participantes da central de negócios?

1.3. Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é *identificar as vantagens que a estratégia de unificação de marcas gera para as empresas participantes da central de negócios.*

Os objetivos específicos são:

1. Verificar como se deu o processo de unificação de marcas na central de negócios;
2. Verificar o que foi mantido da proposta de valor das lojas participantes com a unificação de marcas;
3. Avaliar os ganhos obtidos de *share of mind com a marca única.*

1.4. Estrutura do Trabalho

A monografia é estruturada em seis seções. A primeira trata dos aspectos introdutórios, compreendendo: justificativa, problema de pesquisa, objetivos e estrutura do trabalho.

Na segunda seção, faz-se um estudo teórico para analisar o diferencial competitivo proporcionado por uma marca consolidada no mercado. Para tanto, são levantados os pontos básicos de vantagem competitiva e marca.

Na terceira seção, é abordado um breve estudo sobre a evolução das alianças estratégicas, seguido de uma análise mais profunda dos aspectos gerais sobre as centrais de negócios e a unificação de marcas.

A quarta seção trata do estudo de caso do Grupo Construtop e aponta aspectos gerais, desde o histórico e o posicionamento de mercado da empresa até a constituição da estratégia de marca única, considerando os fatores críticos e a vantagem competitiva gerada por esta iniciativa.

Por fim, na quinta seção, são apresentadas as considerações finais sobre a vantagem competitiva proporcionada às empresas participantes de uma central de negócios com marca única, tomando como base o estudo de caso do Grupo Construtop.

2. MARCA - O DIFERENCIAL COMPETITIVO NO MERCADO GLOBAL

No final do século XX, a marca conquistou significativa importância no cenário de forte competitividade vigente na época. Antigamente, o símbolo tinha a singela utilidade de distinguir posses, como o rebanho de um “Fazendeiro”, o vinho de um “Produtor”. Na atualidade, além de diferenciar produtos, ele passou a agregar valor a objetos, tornando-se fator determinante na conquista de vantagem competitiva dentro do universo corporativo.

Diante da força da marca no mercado contemporâneo, esta seção, subdivida em duas partes, apresenta, no tópico 2.1., a dinâmica da economia global, a relevância da administração estratégica para a escolha assertiva das estratégias e os tipos de vantagem competitiva que podem ser obtidos pelas empresas de acordo com o seu posicionamento estratégico. Já no tópico 2.2., aborda-se o conceito e os elementos que compõem a marca (identidade, significado e posicionamento).

2.1. Vantagem Competitiva

No final do século passado, o mercado mundial sofreu grandes transformações. A globalização e os avanços tecnológicos influenciaram fortemente o contexto socioeconômico. O aumento da concorrência e o acesso fácil à informação ampliaram as opções do consumidor, tornando-o mais crítico no seu processo de escolha. Nesse novo contexto, a administração estratégica ganhou um grande enfoque. O processo para definir uma estratégia, “conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 4), passou a exigir das organizações respostas para diversos questionamentos, como: “o que está acontecendo com o setor?”, “o que nossos concorrentes farão a seguir?”, “como devemos responder?”, “o que podemos fazer para ganhar dinheiro em nosso setor?”. Tudo isso com o propósito de minimizar o risco de adotar uma estratégia equivocada e maximizar a possibilidade de obter vantagem competitiva frente à concorrência (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Considerando o novo contexto de competição e mudança implacável, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 3) afirmam que “nenhuma empresa é grande demais para falhar ou acabar encolhendo drasticamente”. Assim, considerando a teoria evolucionista de Darwin, as organizações que não conseguirem se adaptar às constantes mudanças de cenários serão superadas por seus concorrentes e, conseqüentemente, extintas do mercado (WRIGHT;

KROLL; PARNELL, 2007). Dessa forma, a agilidade no processo decisório e a escolha assertiva da estratégia competitiva tornaram-se pré-requisitos fundamentais para a continuidade das organizações na economia globalizada (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

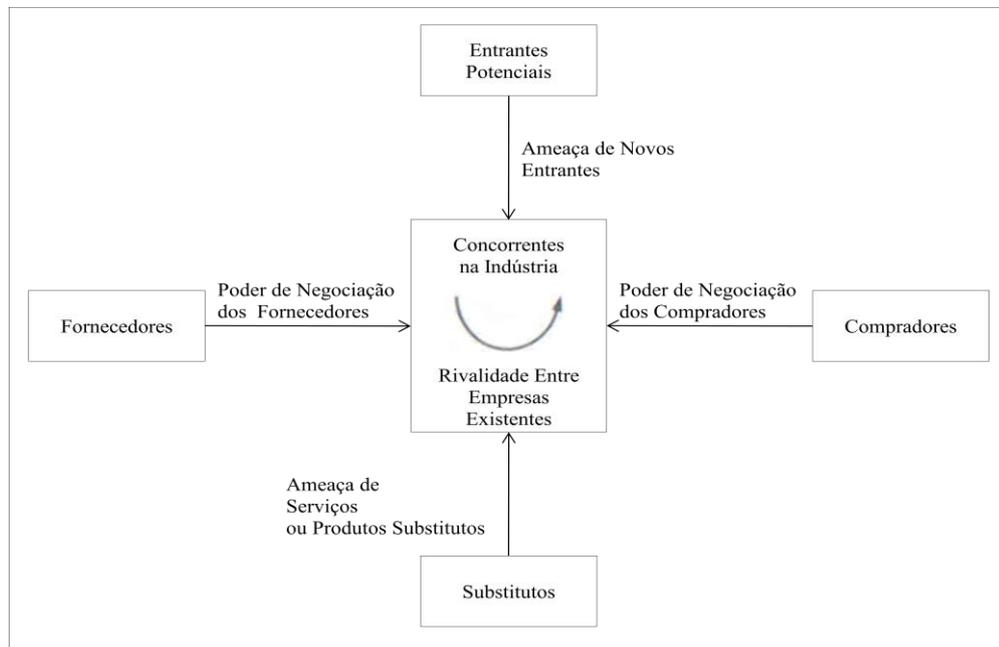
De acordo com Porter (1989), a estratégia competitiva é a busca incessante de uma empresa por uma posição favorável, lucrativa e sustentável frente à concorrência, capaz de influenciar as pressões competitivas de mercado e garantir a sobrevivência de uma organização no cenário vigente. Para Barney e Hesterly (2007), a estratégia competitiva é a melhor aposta de uma organização no contexto mercadológico vigente para obter um maior potencial de competição.

Segundo Barney e Hesterly (2007), a escolha da estratégia competitiva deve ser realizada de forma cuidadosa e sistemática, acompanhando o processo de administração estratégica, definido por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 6) como o “o conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessárias para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média de mercado”. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2007), a definição da estratégia competitiva, além de estar alinhada aos objetivos estratégicos da empresa, requer uma análise contextual do ambiente interno e externo da organização para potencializar as oportunidades através de seus pontos fortes e limitar as fraquezas existentes, e assim se proteger das possíveis ameaças de mercado.

Para Porter (1989), a definição da estratégia competitiva deve considerar o posicionamento do mercado e a sua atratividade em termos de rentabilidade de longo prazo. Para tanto, faz-se necessário analisar os elementos mercadológicos propostos no modelo exposto na Figura 1, popularmente conhecido como as forças de Porter.

As cinco forças de Porter (entrada de novos concorrentes, ameaça de substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes existentes) determinam a rentabilidade do mercado através da intensidade que cada componente exerce sobre o segmento no qual está inserido. Segundo Porter (1989), isso ocorre porque as forças de mercado influenciam diretamente os preços, os custos e o volume de investimento de cada empresa. Logo, nos setores em que as forças são mais brandas, a margem do produto tende a ser maior. O custo operacional e o investimento necessário, por sua vez, apresentam índices menores, fazendo com que a organização obtenha uma taxa de retorno mais saudável. Entretanto, quando o inverso ocorre, a rentabilidade é normalmente afetada.

Figura 1 – As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria.



Fonte: Porter (1989).

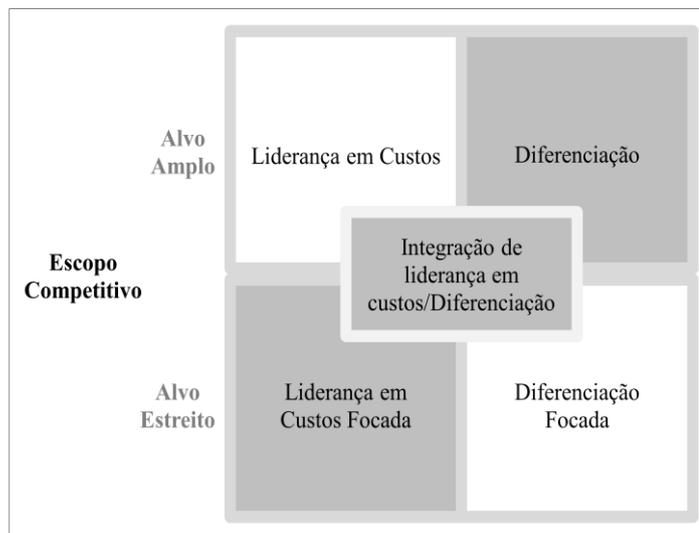
Complementando, Porter (1989) salienta que a análise das cinco forças ajuda a empresa a perceber a complexidade do ambiente no qual está inserida, apontar os pontos críticos do segmento, identificar as inovações necessárias e, por conseguinte, definir a estratégia competitiva ideal que exerça influência sobre as forças de mercado, melhorar a rentabilidade da organização no setor e gerar vantagem competitiva de longo prazo.

De acordo com Porter (1989), Barney e Hesterly (2007), a vantagem competitiva surge quando uma empresa é capaz de gerar maior valor econômico do que seus concorrentes. Segundo Barney e Hesterly (2007), o valor econômico é simplesmente a diferença entre os benefícios percebidos por um cliente na compra de produtos ou serviços de uma determinada organização e o custo total de produção dos mesmos. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), uma vantagem competitiva é factível e sustentável quando uma organização implanta com sucesso uma estratégia rara ou inovadora, cujos concorrentes não conseguem copiar ou acham custosa demais para imitar, sendo esta, segundo Porter (1989), a base fundamental do desempenho acima da média em longo prazo.

Para obter esse desempenho de longo prazo, a empresa deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e a maneira pela qual irá alcançá-la. Vale ressaltar que, embora a organização tenha inúmeros pontos fortes e fracos, comparados aos concorrentes, existem apenas dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo

(obtem custos mais baixos que os concorrentes) e diferenciação (agrega maior valor ao produto final do que as rivais, a ponto de praticar um preço Premium, o qual excede o custo extra de fazê-lo) (PORTER, 1989; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Esses dois tipos de vantagem competitiva, integrados com o escopo de atividades de uma organização no nível de negócios, podem direcioná-la a cinco estratégias de negócios distintas expressas na Figura 2 (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 104).

Figura 2 – As cinco estratégias no nível de negócios



Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (2008).

Esse modelo considera dois tipos de escopo: mercado-alvo amplo e mercado-alvo estreito. O primeiro engloba as empresas que utilizam estratégias para obter vantagem competitiva em todo o mercado, já o segundo reúne as organizações que planejam atender às necessidades de um grupo específico. Para atingir estes objetivos, as organizações podem optar por uma dessas cinco estratégias: liderança de custo, diferenciação, liderança em custos focada, diferenciação focalizada e integração de liderança em custos/diferenciação.

A **liderança em custos** é um conjunto integrado de ações tomadas por uma empresa, normalmente de escopo amplo, que atende a vários segmentos a fim de produzir bens e serviços com características aceitáveis pelos clientes de menor custo em comparação com o dos concorrentes. Assim, o pilar para a conquista de vantagem competitiva de longo prazo frente às rivais está na realização dos processos por toda a estrutura empresarial com a máxima eficiência. Para tanto, é fundamental a revisão contínua dos processos em relação ao mercado, a fim de impossibilitar a cópia com *up-grade* dos produtos ou serviços produzidos e comercializados pela concorrência, dificultar a entrada de novas empresas e, essencialmente,

evitar que os produtos com pouca diferenciação percam o significado para seus clientes (PORTER, 1989; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

A **diferenciação**, por sua vez, é um conjunto integrado de ações realizadas por uma empresa, com escopo estreito, que objetiva comercializar bens e serviços diferenciados de forma única e autêntica por um preço premium, sobretudo aceitável. Logo, para o sucesso contínuo da estratégia, a organização precisa ter um conhecimento denso do seu mercado consumidor a fim de: identificar as necessidades de consumo que justificam a compra de um produto diferenciado a um preço com valor agregado, modernizar constantemente as características diferenciadas – as quais são valorizadas pelos seus clientes sem aumentos significativos nos custos – com o intuito de evitar a “desvalorização” do produto frente ao consumidor e selecionar criteriosamente os seus fornecedores a fim de obter suprimentos de qualidade. Estas iniciativas contribuem, fundamentalmente, para a fidelização de clientes e a neutralização de produtos substitutos ou falsificações da concorrência (PORTER, 1989; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

As **estratégias de foco**, subdividida em **liderança em custos focada** e **diferenciação focalizada**, constitui um conjunto integrado de práticas realizadas por uma empresa com foco restrito, a qual visa negociar bens ou serviços que atendam a um determinado segmento de mercado. Estas estratégias são bem sucedidas quando atendem eficazmente um segmento cujas necessidades exclusivas são bastante especializadas. Dessa forma, os concorrentes com base ampla optam por não atender ou não conseguem disponibilizar um produto ou serviço tão bom quanto às empresas com estratégia de foco. Estas estratégias, contudo, costumam fracassar principalmente quando as organizações com base mais ampla conseguem fornecer os bens ou serviços em sua estrutura a ponto de a estratégia competitiva adotada pela empresa de escopo restrito, de custo ou diferenciação, não ser mais identificada pelo mercado consumidor como vantagem competitiva (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

A **estratégia integrada de liderança em custos/diferenciação** é uma adaptação do modelo de vantagem competitiva definido por Porter (1989), cuja organização visa obter tanto o diferencial competitivo de custo mais baixo quanto o de diferenciação. Diferentemente de Porter (1989), que considerava o meio termo perigoso, assim como o ditado popular “quem tudo quer nada tem”, alguns estudiosos contemporâneos, dentre eles Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), assumem que essa estratégia tem sido implantada em um número crescente de empresas nos últimos tempos, conseguindo lograr êxito em muitas delas. Esta quebra de

paradigma tem sido impulsionada pelo forte desejo do mercado consumidor de adquirir produtos que oferecem mais por menos. Logo, para a estratégia ser bem sucedida e não correr o risco de cair na encruzilhada prevista por Porter (1989), é crucial a adaptação rápida às mudanças de cenário, a utilização de sistemas de produção flexíveis, redes de informações integrando toda a cadeia produtiva e sistema de gerenciamento da qualidade.

Além das cinco práticas citadas, as alianças estratégicas – instrumento de cooperação entre as organizações as quais compartilham recursos e capacitações para criar uma vantagem competitiva (WRIGHT; KROLL; PARNEL, 2007) – também consideradas por Barney e Hesterly (2007), Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) como uma estratégia no nível de negócios, têm sido comumente adotadas por diversas empresas no mercado global com o objetivo de ampliar o seu potencial competitivo através do(a):

- Aumento de poder de mercado;
- Conquista de economia em escala;
- Desenvolvimento de novos produtos ou serviços com maior velocidade;
- Superação de incertezas;
- Acesso a recursos complementares;
- Superação das barreiras de mercado e da concorrência;
- Troca de *know-how*;
- Maximização do desempenho das operações aliadas;
- Criação de um ambiente competitivo favorável com padrões definidos.

Para o sucesso dessa estratégia, é crucial: espírito cooperativo; confiança na troca de *know-how* entre os sócios; agilidade na resolução de problemas; criação de valor na combinação dos diversos recursos das organizações participantes; e gerenciamento eficaz das práticas e estratégias adotadas pela aliança estratégica (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Considerando as estratégias levantadas neste tópico, todas elas têm o propósito de gerar um diferencial competitivo perceptível ao consumidor, seja de baixo custo ou diferenciação, o qual crie uma associação lógica com a marca desejada. Logo, quando o Extra Supermercados divulgava, até o final de 2012, o *slogan* “Mais Barato Mais Barato Extra”, este assumia uma estratégia de liderança em custos e desejava que seu consumidor criasse a percepção de que o Extra tinha o menor preço do mercado. Já a TAM, com a mensagem “O Prazer de voar e servir”, assume uma estratégia de diferenciação, transmitindo uma

mensagem de que utilizar a TAM é a garantia de uma excelente experiência de viagem (AAKER, 1998; BATEY, 2010; TOMIYA, 2010).

Com base nisso, o tópico seguinte aborda o conceito e a relevância da marca no mercado contemporâneo, além de ressaltar a importância de sua escolha e da gestão dos aspectos intrínsecos a ela (identidade, significado e posicionamento).

2.2. Marca

“A Guerra de Marketing será uma guerra das marcas, uma competição de domínio de marca. Os negócios e os investidores reconhecerão as marcas como os mais valiosos ativos da empresa. Este é um conceito crítico. É uma visão de como desenvolver, fortalecer, defender e gerenciar o negócio. Será mais importante dominar mercados que possuir fábricas, e a única forma de dominar mercados é possuir marcas dominantes.” (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2002).

Com o início da era da globalização, o cenário econômico mundial ganhou uma nova dinâmica. A hipercompetição, a volatilidade da informação e os avanços tecnológicos transformaram as fronteiras das nações. Os limites de cada mercado deixaram de ser espaciais e tornaram-se temporais. O mercado de um “onde” passou a ser um “por quanto tempo” (MARTINS; BLECHER, 1997). A marca, conforme a citação de Aaker e Joachimsthaler (2002), converteu-se no maior patrimônio da empresa e tornou-se elemento decisivo para a manutenção e conquista de novos ambientes comerciais. Com isso, ficou latente para as organizações a relevância do desenvolvimento e gerenciamento da marca como mecanismo gerador de vantagem de longo prazo frente à concorrência predatória de produtos substitutos (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2002).

A relevância da marca para a nova ordem econômica e a heterogeneidade do seu conteúdo, o qual envolve cultura, economia, finanças, política, mitologia e antropologia (MARTINS; BLECHER, 1997), incentivaram o desenvolvimento de pesquisas no universo acadêmico e corporativo. Dentre estas, destacam-se os estudos de Kotler e Armstrong (1993), McCarthy e Perrault (1997) e Aker (1998), que definem a marca como um “nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou a combinação dos mesmos, cujo objetivo é identificar produtos e serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores, e diferenciá-los dos concorrentes”. Segundo Aaker (1998), esse conceito sinaliza a origem da marca no mercado, além de proteger o consumidor e o fabricante dos concorrentes que oferecem produtos aparentemente idênticos.

Tomiya (2010), por sua vez, baseado em um encontro organizado pela ANA (Associação Norte-Americana de Anunciantes) em 2001, o qual reuniu vários especialistas da

área de *marketing*, ressalta que a marca não se limita ao *stakeholder* cliente, bem como não é somente um nome bonito ou um logotipo bem elaborado, mas a representação de uma cultura de todos os públicos estratégicos que têm contato com ela. O autor complementa que a marca possui um papel social fundamental de conduzir um aval de qualidade ou de estabelecer um padrão entre mercadoria e conteúdo informacional (MARTINS; BLECHER, 1997), o qual auxilia os consumidores no processo de compra diante da falta de tempo, do excesso de produtos e de informações.

Nessa linha, Batey (2010) define marca como a correlação entre os agentes detentores desta e o consumidor, que, através de sua percepção, interpreta um grupo de atributos, benefícios e associações de valores prometidos por ela, cujo papel é tocar o cliente pelo valor abstrato do produto, suplantando as características físicas do próprio, criando, assim, uma vantagem sobre a concorrência difícil de ser copiada.

Aaker (1998) salienta que a finalidade da marca é reduzir a primazia do preço sobre a escolha de compras e acentuar as bases de diferenciação, com o propósito de evitar uma guerra de preços ou um ciclo vicioso, o qual contribui para a redução de margens e de qualidade do produto, tornando-o uma *comodity*. De forma geral, Aaker e Joachimsthaler (2002 p. 28) enfatiza que “Idiotas competem em termos de preços. Vencedores encontram um meio de criar um valor duradouro na mente do cliente”.

Para agregar valor à marca e consolidá-la no mercado, é necessário elaborar estratégias que gerem vantagem competitiva de longo prazo em detrimento das de curto prazo, para tanto, Batey (2010) afirma que a marca deve ter em sua essência uma alma e uma identidade distintiva. Tomiya (2010) acrescenta que o processo de criação de valor é resultado da correlação entre a cultura e os valores projetados pelos agentes internos de uma organização e pela percepção do público externo. Logo, Aaker e Joachimsthaler (2002) salientam que a conexão perfeita entre promessa e valor percebidos pelo consumidor são elementos fundamentais para se estabelecer vantagem competitiva e construir marcas líderes de mercado.

Segundo Aaker e Joachimsthaler (2002), é indispensável para o processo de construção de marcas uma identidade rica e clara, que crie um significado para o mercado consumidor. De acordo com Tomiya (2010), a identidade da marca representa um mapa, o qual estabelece, a médio e longo prazo, a essência, o caráter e as facetas da marca. Enfatizando a significância deste conceito, Aaker e Joachimsthaler (2002, p. 47) citam que

“Não se pode conquistar os corações de clientes sem que se tenha também um coração”. Para o autor, a identidade da marca é a pedra fundamental da estratégia de negócios.

O desenvolvimento de uma identidade forte requer continuidade, visão e investimento de longo prazo, além de uma completa compreensão dos clientes, dos concorrentes e da estratégia de negócios. Quando isso não ocorre, a marca passa a ter poucas chances de alcançar seu potencial, podendo ficar vulnerável às forças de mercado e comprometer a sua perpetuidade (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2002).

Exemplificando, Tomiya (2010) cita que a IBM e a Apple, na década de 1990, obtiveram grandes prejuízos. Na época, os executivos de ambas as corporações atribuíram a redução da participação no mercado à perda de identidade. Para recuperá-la, as empresas tiveram de resgatar a sua cultura original. No caso da Apple, foi emblemática a campanha publicitária “Think Different”, realizada após o retorno de Steve Jobs à companhia, o qual relembrou o objetivo desta à Revista *Business Week*, como pode ser visualizado a seguir em trecho retirado da entrevista e exposto em Tomiya (2010):

quando voltei, a Apple havia se esquecido de quem era. Você se lembra da campanha “Think Different” [Pense Diferente]? Certamente era para os consumidores, mas foi muito mais para Apple (empresa) mesmo. Nossos Heróis podem revelar muito quem somos, muito de nossa identidade. Aquela propaganda lembrava-nos quem são nossos heróis e quem somos nós. Havíamos nos esquecido disso. As empresas geralmente se esquecem de quem são. Em alguns momentos elas se lembram novamente, em outros não (TOMIYA, 2010, p. 46).

A entrevista de Steve Jobs evidencia a relevância de manutenção da cultura ao longo do tempo e a importância do resgate às origens da companhia para a recuperação do mercado, da soberania e, principalmente, do significado da marca frente ao mercado consumidor.

Segundo Batey (2010), o significado da marca é a expressão que se refere às características semânticas ou simbólicas da imagem da organização, é a soma dos elementos conscientes e subconscientes do consumidor. Tomiya (2010) afirma que esta definição é resultado da associação entre a promessa da empresa e a percepção de valor dos clientes em nível consciente e subconsciente.

De acordo com Batey (2010), esse conceito tem fundamental importância no processo de escolha dos consumidores e, conseqüentemente, na construção de marcas fortes, pois o mercado as escolhe pelo seu significado. Nesta mesma linha, Kotler e Armstrong (1993) enfatizam que marcas consolidadas em seus mercados têm a chancela e a lealdade dos clientes, por isso um número suficiente destes recusam produtos substitutos, mesmo sendo

oferecidos por preços mais baixos. Logo, Batey (2010) conclui que o maior pecado da administração da marca é a incapacidade de as empresas entenderem o seu significado.

Levando em consideração as idéias de Batey (2010), o autor afirma que essa dificuldade deve-se a uma análise superficial da imagem da organização frente ao consumidor. Isso ocorre por desconsiderar, na maioria dos casos devido à falta de conhecimento, o significado implícito da marca, que, por sua vez, representa a extensão emocional e a significação psicológica dos atributos, benefícios e outras associações relacionadas a ela. De acordo com Aaker (1998), isso induz a empresa a desperdícios de recursos tangíveis e intangíveis e a erros estratégicos de posicionamento da marca.

Por meio dos estudos de Tomiya (2010), o posicionamento da marca é a extensão da sua identidade e da sua proposta de valor, embasado no perfil do consumidor, que demonstra claramente as vantagens sobre os concorrentes. Para Kotler e Armstrong (1993), o posicionamento da marca é um complexo grupo de percepções, impressões e sentimentos que o consumidor tem sobre uma marca ou produto em relação aos concorrentes. Complementado, Parente, Limeira e Barki (2008) definem posicionamento de marca como uma estratégia utilizada pelas empresas para diferenciar a sua imagem dos demais competidores com o intuito de ocupar um lugar de destaque na mente do consumidor e obter vantagem competitiva.

Segundo Aaker (1998), uma marca bem posicionada normalmente apresenta uma posição de destaque no mercado. Kotler e Armstrong (1993) alertam que, para uma organização construir uma posição sólida no seu universo de atuação e desfrutar de vantagem competitiva, as promessas estabelecidas precisam ter substância, ou seja, devem ser cumpridas e percebidas pelo cliente. Tomiya (2010) acrescenta que o posicionamento de marca deve apresentar as seguintes características:

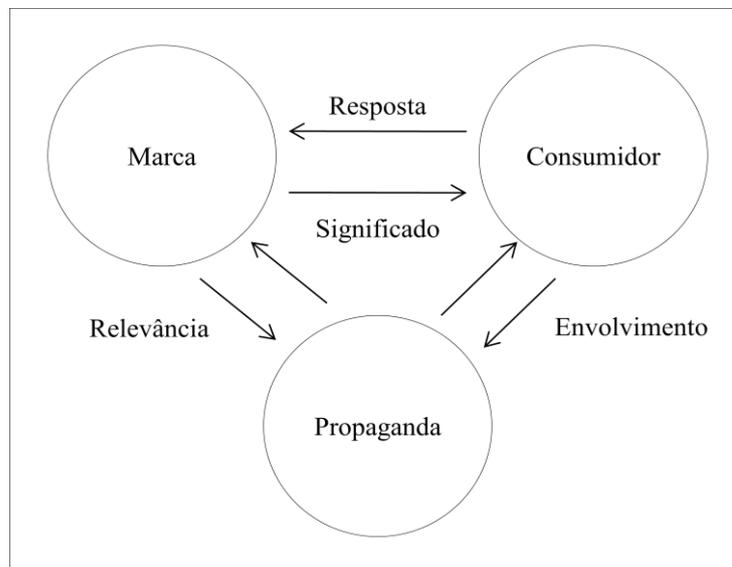
- Confiabilidade – as pessoas acreditam que a marca pode entregar;
- Relevância – faz a diferença para as pessoas;
- Exclusividade – somente a própria marca pode prometer;
- Perenidade – resiste às mudanças de cenário.

Tomiya (2010) afirma que esses elementos são fundamentais para agregar valor à marca e comunicá-la ao consumidor como confiável, relevante e exclusiva. De acordo com Batey (2010), a comunicação efetiva de uma marca com escopo bem definido e forte sinergia entre identidade, imagem projetada e estratégia de posicionamento de mercado é determinante para o reconhecimento, consolidação e sucesso de uma organização no ambiente

mercadológico contemporâneo. Para Aaker (1998), além desses fatores, a escolha assertiva de um nome e um símbolo, que associe facilmente a identidade da organização, é crucial para o reconhecimento da marca e para o seu processo de comunicação.

De acordo com Batey (2010), o processo de comunicação da marca se dá de diversas maneiras, seja na experiência com o produto de um determinado fabricante, no contato visual diário com um nome ou símbolo através do acesso à propaganda nas ruas, sites ou malas diretas, e até mesmo no “bate-papo” entre amigos. Para o autor, a propaganda, termo definido por Kotler e Armstrong (1993, p. 303) como “qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoal de ideias, produtos ou serviços efetuada por um patrocinador identificado”, estabelece relacionamento entre o cliente e a marca, desempenhando papel fundamental na sua disseminação, na geração de significado (marca – cliente) e resposta (cliente – marca), no comportamento do consumidor e na consolidação dela própria no mercado. Para tanto, é crucial que ela seja elaborada de forma criativa, relevante (marca), envolvente (consumidor) e em sintonia com a imagem da empresa (Figura 3).

Figura 3 – A propaganda como comunicação de marca.



Fonte: Batey (2010)

Tomiya (2010) afirma que, quando há sintonia entre a propaganda, a identidade e o significado da marca, a organização potencializa a sua marca e ganha competitividade no mercado. Exemplificando, o autor cita o caso do Bradesco ao elaborar uma campanha bem planejada no lançamento do Bradesco Prime, (produto destinado ao segmento Premium, que oferece uma série de vantagens e benefícios ao cliente Prime). A campanha logrou um grande

êxito, ampliando a sua carteira de clientes e fortalecendo a imagem do banco ao promover a abertura simultânea de um grande número de agências exclusivas a este segmento de mercado com serviços diferenciados e ao patrocinar o Cirque Soleil, reforçando a imagem de exclusividade.

De acordo com Aaker e Joachimsthaler (2002), o processo construtivo de marca baseado em uma campanha bem planejada, como foi o caso do Bradesco, gera uma série de associações favoráveis em relação à mesma, as quais contribuem para o ganho de credibilidade, competitividade e, fundamentalmente, para o fortalecimento da marca no mercado.

Em linhas gerais, Aaker e Joachimsthaler (2002), Batey (2010) e Tomiya (2010) afirmam que o processo de construção de uma marca no cenário atual exige:

- Planejamento para definir a melhor estratégia de atuação da marca;
- Definição de uma identidade rica e clara;
- Proposta de significado relevante para o consumidor;
- Posicionamento de mercado adequado;
- Proposta de inovação;
- Equipe de *marketing* para garantir a excelência na execução do planejamento;
- Produto ou serviço que cumpra a promessa da organização.

Em virtude da importância do processo construtivo da marca como estratégia de sobrevivência e conquista de diferencial competitivo para as organizações frente à concorrência no mercado global, a seção seguinte aborda a construção de marcas competitivas através da unificação de marcas em centrais de negócios.

3. A UNIFICAÇÃO DAS MARCAS EM CENTRAIS DE NEGÓCIOS

Com o amadurecimento das centrais brasileiras na última década e com a importância da consolidação da marca no mercado contemporâneo, a utilização da estratégia de unificação das marcas em centrais de negócios tem apresentado índices favoráveis de crescimento no Brasil.

Diante desta realidade, esta seção destaca a evolução das alianças estratégicas no século XX, os aspectos gerais das centrais de negócios, o panorama desta prática no cenário brasileiro e o processo de implantação da estratégia de unificação das marcas.

3.1. A Evolução das Alianças Estratégicas a partir do Século XX

No final do século XX e com o avanço da internet, as grandes empresas rivalizavam em torno da manutenção de posições competitivas sustentáveis. Segundo Yemal (2008), com a intensificação da concorrência, muitas das vantagens competitivas adquiridas pelas organizações passaram a ser facilmente copiadas por algum concorrente. Com isso, ficou evidente um movimento corporativo em busca da renovação e integração dos processos praticados, exigindo das organizações, segundo Souza (2007), foco maior na busca por sinergia, racionalização de recursos e reposicionamento em ambientes mais adversos. Como consequência, uma das soluções encontradas para isso foi o desenvolvimento de alianças estratégicas (YEMAL, 2008), que, por definição de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 247), trata-se de uma “estratégia de cooperação em que as empresas combinam alguns de seus recursos e capacitações para criar uma vantagem competitiva”.

O conceito de alianças estratégicas começou a ser difundido pelas organizações após a Segunda Guerra Mundial. Conforme Marquez (2003), este fato histórico refletiu no sistema produtivo das organizações com a implantação do conceito de produção industrial enxuta, fazendo com que as indústrias da época promovessem o fatiamento da produção por meio da formação de alianças estratégicas, transferindo, assim, a responsabilidade de produção de bens secundários para outras empresas.

A universalização das alianças estratégicas no varejo ocorreu apenas no final do século XX. Lorange e Roos (1996) apontam que esse processo foi resultado da crescente internacionalização de empresas, geradas, segundo Souza (2007), pelas limitações do mercado europeu de crescimento do PIB, envelhecimento da população e alto grau de competitividade

interna, empurrando importantes empresas europeias, como as francesas Carrefour, Auchan, Casino e Leroy Merlin; as inglesas Tesco e Kingfisher; as alemãs Aldi e Metro; a holandesa C&A; e a espanhola Zara, para mercados emergentes.

A expansão das multinacionais europeias para os mercados emergentes, dentre eles o Brasil, evidenciou as fragilidades dos concorrentes locais. Gonçalves (2000 *apud* GHISI, 2005) afirma que muitos especialistas previram o fim do pequeno varejo devido ao processo de internacionalização das grandes corporações por meio de fusões e aquisições. Segundo Souza (2007), para se sobressaírem, muitas organizações locais apostaram na formação de multiparcerias, até mesmo entre empresas concorrentes, características de alianças horizontais, por perceberem que, agindo isoladamente, teriam a sua sobrevivência ameaçada.

A priori, as alianças horizontais, tipo de aliança “[...] na qual as empresas compartilham alguns de seus recursos e capacitações no mesmo estágio da cadeia de valor para criar vantagem competitiva” (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 253), estabeleceram-se em 1987 (GHISI, 2005) como centrais de compras, estratégia em que organizações formam parceria na busca de “[...] comprar de forma conjunta da indústria para, com a maior escala, conseguir preços e condições de pagamentos mais favoráveis” (SOUZA, 2007, p. 36). Com a evolução da cultura de cooperação, Yemal (2008) afirma que os objetivos das alianças horizontais não ficaram restritos somente à redução dos custos no processo de compra, mas passaram a envolver a aquisição de conhecimento, informação, tecnologia, *marketing*, treinamento e outras fontes geradoras de vantagens competitivas, implicando o surgimento das centrais de negócios (GHISI, 2005; SOUZA, 2007).

Essa estratégia ganhou corpo no século XXI em virtude da sua viabilidade e das vantagens competitivas percebidas pelas empresas varejistas participantes, resultando, de acordo com Ghisi (2005), em um crescimento expressivo no número de centrais de negócios, tornando-se, assim, uma forte tendência para o mercado em geral.

Segundo Allevato, (2001 *apud* GHISI, 2005), supermercados, farmácias, lojas de material de construção, dentre outros estabelecimentos de pequeno e médio porte, passaram a ver as centrais de negócios como uma estratégia de sobrevivência, fazendo com que estas, de acordo com Durante, (2004 *apud* GHISI, 2005) fossem apontadas como uma das conquistas mais importantes do esforço associativo da economia brasileira.

Considerando a importância das centrais de negócios para o contexto mercadológico do século XXI, serão tratados no tópico seguinte os aspectos característicos deste tipo de cooperação.

3.2. Centrais de Negócios

O modelo de centrais de negócios é um caminho cada vez mais importante para o varejo mundial. Em todo o mundo, essa estratégia tem avançado rapidamente por criar alternativas de desenvolvimento e sobrevivência de varejistas diante da forte concorrência da economia globalizada e por contribuir para a expansão das corporações através da integração de operadores independentes, criando um novo modelo de negócio mais ambicioso, moderno e estratégico (SOUZA, 2007).

Com isso, o estudo do modelo de centrais de negócios tem se expandido em vários campos, como: antropologia, ciência política, psicologia, sociologia e estudos organizacionais. Conforme Sacomano Neto (2004), as análises de redes têm sido empregadas para compreender a natureza, a intensidade das relações entre organizações e/ou instituições, à medida que há um maior interesse do seu papel, e a consequência dessas redes no sistema econômico.

Seguindo essa linha, Souza (2004) conceitua as centrais de negócios como uma empresa que, dispondo de recursos econômicos e pessoa jurídica própria, integra operadores independentes a fim de desenvolver atividades e prestar serviços, utilizando-se do espírito de cooperação e de uma regulamentação interna para melhorar sua posição competitiva no mercado.

O Sebrae (2009), por sua vez, define as redes como uma entidade de base associativa, voltada para a busca de soluções conjuntas de interesse econômico com foco no mercado de atuação. Zentes, Morschett e Neidhart, (2003 *apud* WEGNER; PADULA, 2010) afirmam que esse sistema de cooperação é característico de empresas atuais ou potenciais concorrentes, as quais agem coletivamente no mesmo setor de atividade com o objetivo de reforçar sua posição competitiva em relação a seus concorrentes ou a elos anteriores da cadeia.

Segundo Verschoore e Balestrin (2008), o propósito central das redes é reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo em uma única estrutura,

sustentada por ações uniformizadas, porém descentralizadas, as quais possibilitem ganhos em escala sem perder a flexibilidade por parte das empresas associadas.

Para Yemal (2008), as centrais de negócios têm o objetivo de aglutinar forças e criar sinergia entre os associados, a fim de promover melhoria na qualidade dos serviços com a padronização do *marketing* e da logística. Para o autor, estas ações resultam em ganhos de competitividade através da realização de melhores negociações de compras com a cadeia fornecedora e com o fortalecimento da imagem do grupo.

Complementando, o Sebrae (2009) afirma que as centrais de negócios promovem ganhos em escalas para os operadores independentes com o crescimento das vendas, da eficiência operacional e, fundamentalmente, pelo aumento da lucratividade. Logo, Souza (2007) ratifica que os integrantes desses tipos de alianças estratégicas, normalmente, em um intervalo curto de tempo, apresentam um salto qualitativo e conceitual em sua região de atuação, diferenciando-se dos demais concorrentes locais pelo composto de serviços e produtos ofertados, propiciados pela troca de *know-how* da adoção de melhores práticas.

Em linhas gerais, Baumeier, (2002, *apud* GIOVANELLA, 2006) aponta que, além dos ganhos em escala com as compras e o *marketing* compartilhado, as centrais de negócios possibilitam:

- A definição de estratégias conjuntas;
- A preservação da individualidade e proteção dos dados da empresa;
- A redução de custos e riscos de investimentos;
- A comunicação e o acesso à informação;
- A ampliação da escala produtiva e as dimensões de mercados;
- O acesso ao crédito e à capacitação gerencial.

Para desfrutar das vantagens competitivas de forma sustentável e assim atingir os resultados almejados pelos integrantes da rede, é fundamental que o projeto da central seja consistente desde o seu nascimento, com objetivos, princípios e modelo de gestão bem definidos entre os parceiros do grupo (SOUZA, 2007). Para tanto, Wegner e Padula (2011) afirmam que a central necessita de um sistema de gestão profissional, o qual seja capaz de gerar benefícios econômicos e conciliar as diferenças culturais do grupo. Balestrin (2005), por sua vez, enfatiza como crucial o desenvolvimento da cultura da cooperação e confiança. Nessa linha, Souza (2007) salienta que as redes de negócios, a cujos membros é dada a tarefa de cooperar na resolução de problemas em prol do objetivo comum, avançam mais rápido. Todavia, Perrow (1992 *apud* BALESTRIN, 2005) destaca como empecilho o fato de a

confiança se tratar de algo abstrato, não podendo ser intencionalmente criada, mas encorajada por um ambiente profícuo.

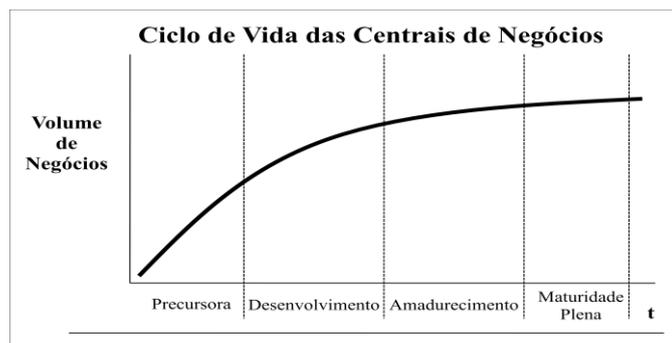
Para a criação de um ambiente favorável à confiança e à cooperação, Balestrin (2005) cita os seguintes aspectos:

- O compartilhamento e a discussão sobre informações de mercados, tecnologia e lucratividade;
- A existência suficiente de similaridade entre processos e técnicas das firmas para que cada uma possa entender e julgar o comportamento das outras;
- O estabelecimento de relações de longo prazo;
- Uma pequena diferença entre tamanho, poder ou posição estratégica entre as firmas;
- A rotatividade periódica de lideranças na representação do conjunto de firmas;
- A recompensa financeira para as firmas e empregados dentro delas;
- O alcance de vantagem econômica pela experiência coletiva das firmas, pelo aumento das vendas e pelos ganhos marginais.

Olave e Amato Neto (2001) ressaltam que, além da cultura da confiança, para o desempenho exemplar da rede, é crucial a cultura da competência e da tecnologia da informação, as quais correspondem, respectivamente, às habilidades essenciais de cada parceiro (*know-how*) e a todo o aparato computacional para o processamento de dados. Vale enfatizar que esses princípios evoluem concomitantemente ao aumento da interação e da troca de *know-how* entre os integrantes da rede, reflexo, segundo Souza (2007), do amadurecimento das centrais de negócios durante o seu ciclo de vida.

De acordo com Souza (2004), o ciclo de vida das centrais de negócios é composto por quatro fases: precursora, desenvolvimento, amadurecimento e maturidade plena.

Figura 4 – O Ciclo de vida das centrais de negócios.



Fonte: Souza (2004)

A fase **precursora** é o período inicial das centrais, no qual o seu foco é somente na união das empresas para realizarem compras conjuntas e conseguirem maiores prazos de pagamentos. Em geral, essa fase dura de um a três anos e a visão dos empresários ainda é muito fechada e individualista.

Na fase de **desenvolvimento (crescimento)**, os participantes já adquiriram algum grau de envolvimento, havendo uma organização quanto à administração da central. Neste momento, fica evidente a ampliação da visão do grupo empresarial, que expande as ações de compra para o âmbito financeiro, *marketing* e recursos humanos, obtendo resultados expressivos.

O **amadurecimento (maturação)** é a fase de busca pela formalização dos processos, pela ampliação dos recursos oferecidos e pelo estabelecimento de todas as funções da empresa, investindo, portanto, em uma gestão profissional. Isso se dá com a contratação de um gestor ou com firmação a frente do negócio do associado visionário que conduziu a central até o momento.

No estágio de **maturidade plena**, a central e o sistema de gestão já estão consolidados, permitindo-a apresentar um leque mais extenso de serviços mesmo com uma atuação mais abrangente em âmbito nacional ou internacional. Nesta fase, as transformações ocorridas nas áreas de *marketing* (padronização de *layout* de loja e de atendimento), logística (sistema de compra e distribuição integrada) e recursos humanos (implantação de um setor de Gestão de Pessoas) são determinantes para a ampliação da visão do grupo, podendo refletir na criação de empresas com fins específicos, cujas cotas são oferecidas aos integrantes, que podem ou não adquiri-las. Essa prática de mesclar sócios e associados pode ser vista com maior frequência na Europa. Como exemplo, Souza (2007) cita a Central de eletroeletrônicos de origem italiana, *Euronics*, presente em 28 países, com 10.300 lojas e líder de mercado na Itália, Espanha e Alemanha.

Tomando como base o ciclo de vida das centrais de negócios proposto por Souza (2004) e Pousa et al. (2006) propõe a elaboração de uma matriz com cinco fases: precursora, desenvolvimento, amadurecimento, maturidade plena e declínio, sendo a última definida pela estagnação da rede, que, por sua vez, encontra dificuldades de manter e conseguir novos sócios, inviabilizando a continuidade da aliança.

Conforme Wegner (2012), “a continuidade da cooperação está condicionada à sua capacidade de atingir os objetivos propostos e tornar seus participantes mais competitivos”. Quando as expectativas não são atingidas, seja pela complexidade dos mecanismos de gestão,

que aumentam a dificuldade de coordenação e enrijecem a estrutura organizacional, seja pela rivalidade entre firmas, que intensifica o risco de oportunismo, ou, finalmente, pela concomitância desses fatos, a central fica fadada à dissolução (declínio).

Generalizando, Romeu (2002) destaca pontos críticos que, normalmente, conduzem a aliança ao fracasso:

- Foco na quantidade de associados no processo de seleção em detrimento da qualidade, fator que contribui para o desalinhamento da visão, lentidão na tomada de decisão, inadimplência e descumprimento das normas;
- Disparidades de faturamento entre associados, dificultando ações conjuntas, principalmente quando há rateio de custos;
- Recursos financeiros escassos dos filiados de menor porte, que, por sua vez, não conseguem acompanhar os investimentos do grupo, contribuindo para o desgaste da sua imagem;
- Individualismo em detrimento do coletivo;
- Ansiedade dos empresários por resultados imediatos;
- Especulação sobre negociações, em que um ou mais associados querem levar vantagens em relação ao grupo.

Por fim, após o levantamento realizado sobre os principais conceitos de centrais de negócios, o tópico seguinte apresenta a evolução e as características das centrais de negócios brasileiras.

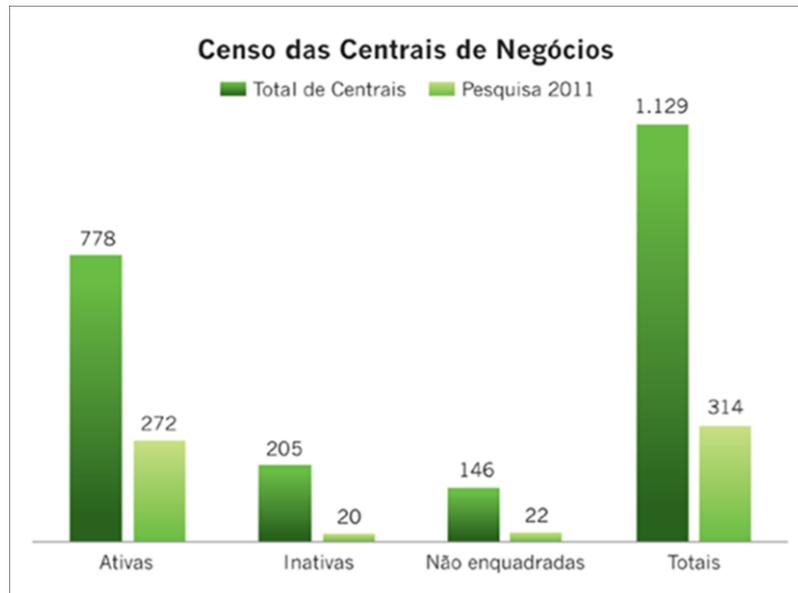
3.3. As Centrais de Negócios no Brasil

No Brasil, a disseminação das centrais de negócios tornou-se irreversível. A abertura econômica em 1990, a inserção do país na globalização, o Plano Real em 1994, a estabilização da economia e a internacionalização do mercado europeu foram determinantes para tal. (MENDONÇA, 2002 *apud* MINADEO, 2008; GHISI, 2005; SOUZA, 2007)

Demonstrando em números a evolução das redes no país, Souza (2004) aponta que 94% das 121 centrais de negócios identificadas pela unidade de pesquisa da Gouvêa de Sousa & MD em 2004 surgiram na década de 1990, sendo o período entre 1996 e 2000 o responsável pelo aparecimento de 85% delas. Em novo estudo realizado em 2007, Souza (2007) afirma que o número de centrais mais que dobrou, contabilizando 269. O Sebrae (2012) concluiu, em pesquisa realizada em 2011 (Figura 5) que, em uma análise pessimista, já haviam sido criadas, no Brasil, 1129 centrais de negócios, nas quais 778 encontravam-se

ativas, 205 inativas e 146 não estavam enquadradas no conceito, apesar de se considerarem redes.

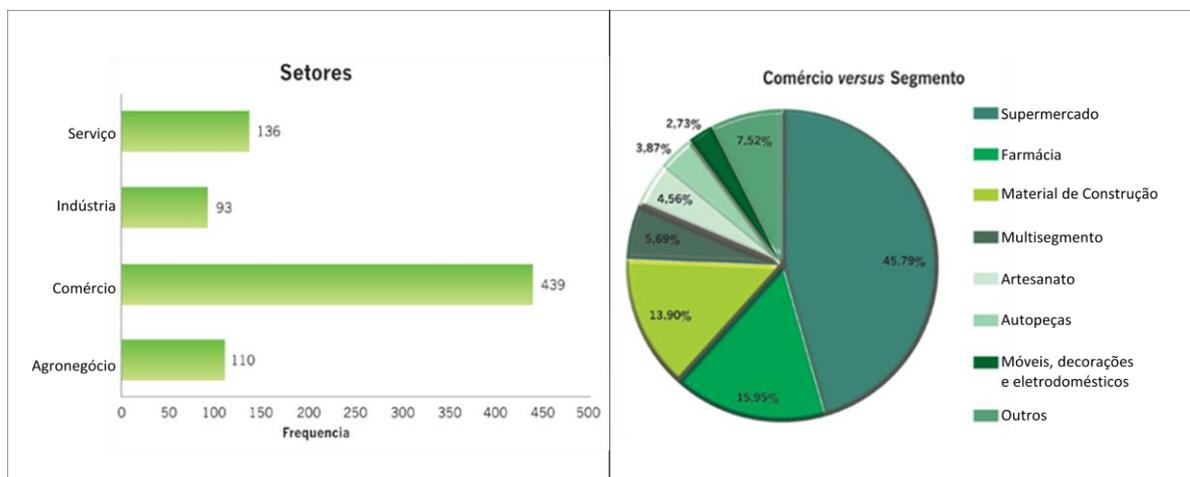
Figura 5 – Total de centrais de negócios encontradas e as referidas frequências.



Fonte: Sebrae (2012).

De acordo com o Sebrae (2012), até 2011, as centrais de negócios estavam presentes em 25 estados, no Distrito Federal e em 79 segmentos. No setor do comércio, (Figura 6), o qual contabiliza 439 redes, os segmentos com maior fatia de mercado são: supermercados (46%), farmácias (16%) e material de construção (14%).

Figura 6 – Setores e segmentos da economia encontrados nas centrais de negócios.



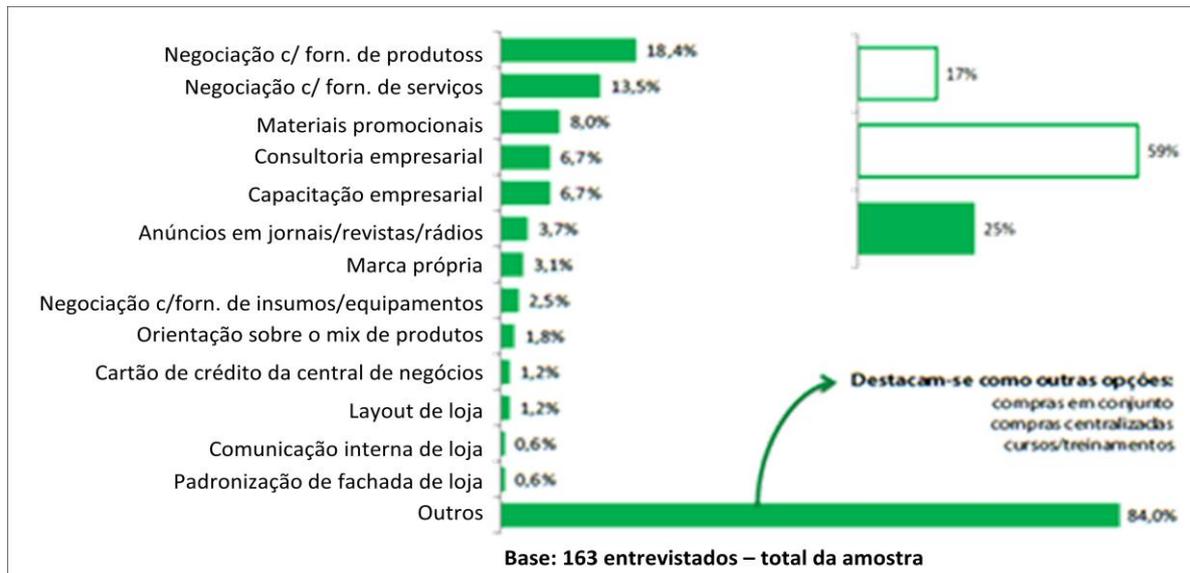
Fonte: Figura adaptada Sebrae (2012).

Em uma pesquisa mais recente realizada em 2012 com 163 centrais, exposta na Figura 7, o Sebrae observou que a atuação das redes de negócios no país apresentava-se bem avançada. Em termos percentuais, 74% das entrevistadas abrangiam suas operações em escala regional (59%) e nacional (25%). Em contrapartida, quanto ao leque de serviços prestados, 84% das centrais concentravam-se apenas na compra conjunta ou davam menor relevância aos demais serviços que poderiam ser oferecidos. Com isso, fazendo um paralelo com a visão do Ciclo de Vida proposto por Souza (2007), as centrais de negócios no Brasil até o último ano encontravam-se entre a fase de desenvolvimento e amadurecimento.

Em linhas gerais, são considerados pelo Sebrae (2012) como principais características das centrais brasileiras de negócios os seguintes aspectos:

- Organizam-se entre pessoas jurídicas ou físicas, podendo criar ou não uma entidade jurídica para representá-los ou realizar através dela os objetivos comuns do grupo. Neste caso, poderá ser criada uma empresa (Ltda. ou S.A.), associação, cooperativa ou consórcio, de acordo com as exigências e normas da lei;
- Possuem o objetivo prioritário de aumentar a sua competitividade individual através do trabalho coletivo, com foco no médio e longo prazo;
- Inicialmente, seus membros participantes estão localizados geograficamente próximos, a um raio em torno de 300 km, o que possibilita as reuniões de criação, organização e operação da central de negócios. Com o passar do tempo, a expansão pode atingir vários estados até atingir todo o território nacional;
- Desenvolvem, na maioria dos casos, uma marca única que será utilizada por todos os membros para mostrar ao mercado o seu “poder de fogo” e também levar alguns dos benefícios que as grandes redes promovem ao consumidor;
- Efetuam, junto a seus fornecedores, compras conjuntas para obter maiores descontos nas mercadorias a serem adquiridas e assim aumentar sua lucratividade;
- Fazem ações de comunicação de forma conjunta;
- Atuam visando soluções comuns entre participantes.

Figura 7 – Área de atuação e serviços oferecidos pela rede central aos seus associados.



Fonte: Figura adaptada Sebrae (2012).

Dentre as características apontadas pelo Sebrae, o tópico seguinte analisa a unificação da marca, estratégia de marketing utilizada pela central para fortalecer a imagem do grupo no mercado e gerar vantagem competitiva frente aos concorrentes. Vale ressaltar que, em virtude de não haver registro científico específico sobre o tema, até a presente data, em livros, bibliotecas virtuais do Google Acadêmico, *SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library)* e CAPES, o tópico será construído com embasamento teórico no tópico de marcas, de centrais e de exemplos práticos citados pelos livros de Souza – *Centrais de Negócios: Uma Revolução no Varejo e na Distribuição*; *Alianças para o Sucesso no Varejo: A Revolução das Centrais de Negócios no Brasil e no Mundo*.

3.3. A Unificação de Marcas como Diferencial Competitivo

A marca, com o processo de internacionalização e com o acirramento da competição, tornou-se o maior ativo das empresas, sendo fator decisivo para sobrevivência, consolidação e conquistas de novos mercados. Em virtude desta transformação, as corporações mudaram radicalmente a sua concepção de produto e de metodologia de trabalho. Com a globalização, os produtos, que praticamente não tinham diferenciação, passaram a enfatizar uma série de atributos funcionais e psicológicos, os quais colocavam a marca do fabricante em total evidência. Diante desta nova realidade, as organizações, ao longo da cadeia de valor, desde o pequeno varejo ao grande explorador de matéria prima, começaram a

arquitetar formas de fortalecer as suas respectivas marcas. Apesar disso, diversas empresas têm encontrado dificuldades estruturais e financeiras para bancar os investimentos necessários. Portanto, para superarem esta barreira, muitas delas têm recorrido à estratégia de construção de marcas fortes através das centrais de negócios (KOTLER; ARMSTRONG, 1993; MARTINS; BLECHER, 1997; AAKER, 2002; SOUZA, 2007; TOMIYA, 2010; BATEY, 2010).

Segundo Souza (2004), esse processo pode se dar de duas maneiras. A primeira, pela criação de uma marca para a central de negócios, mantendo as representações regionais já existentes; e a segunda, pela elaboração de uma marca que represente a rede interorganizacional e as empresas associadas.

As centrais de negócios que adotam a estratégia, comumente utilizada pelo setor supermercadista brasileiro, de criar uma marca, mantendo representações regionais já existentes, visam fortalecer a sua imagem em âmbito global através do direcionamento de investimentos em um *marketing* coordenado e uniforme, o qual estabelece fortes associações com as marcas locais. Desta forma, a central de negócios, consegue aumentar o seu poder de barganha frente aos fornecedores, consolidar-se aos olhos do mercado consumidor e fortalecer as suas associadas (SOUZA, 2004).

As centrais de negócios que, por sua vez, utilizam a estratégia de marca única, prática corriqueira no varejo de material de construção, assim como a estratégia citada anteriormente, vislumbram o seu fortalecimento, consolidação e redução de custos de *marketing* com o propósito de obterem vantagem competitiva frente à concorrência. A diferença é que, nesse tipo de estratégia, o grau de interdependência entre as organizações aumenta, pois as empresas associadas abrem mão de sua representação local e passam a utilizar uma marca padrão, o que demanda esforços e investimentos conjuntos para realizar o processo de transição e desenvolvimento da nova marca (SOUZA, 2004).

O processo de transição da marca em centrais de negócios, assim como nas fusões e aquisições, é deveras complexo. Pesquisas apontam que, inicialmente, 60% das fusões e aquisições apresentam resultados decepcionantes, 20% fracassam e apenas 20% obtêm êxito (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). De acordo com Barney e Hesterly (2007), isso ocorre em virtude do grande choque cultural entre organizações que apresentam identidade e valores distintos. Mesmo com estes empecilhos, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) afirmam que a decisão por um processo de fusão ou aquisição de uma ou mais organizações, quando bem

sucedido, aumenta o poder de mercado frente à concorrência, facilita a entrada em novas áreas e diminui o risco diante das incertezas mercadológicas.

No caso da unificação de marcas em centrais de negócios, além das divergências culturais que exigem um novo modelo de gestão para adequação e padronização de *layout* e serviço, Souza (2007) salienta que o apego emocional dos integrantes do grupo à sua representação de origem é um elemento que dificulta o processo de transição, pois há o receio de enfraquecer a sua marca na região de atuação, a qual, geralmente, tem tradição no mercado local e está fortemente ligada ao nome ou a história da família. Contudo, quando esses fatores são superados, as centrais de negócios costumam criar uma identidade forte que rompe a fronteira local, favorecendo o processo de expansão em âmbito nacional, enquanto as suas operações consolidam-se ainda mais em suas respectivas localidades.

Conforme Souza (2007), esse processo foi vivenciado pela Redemac em 2001, quando a organização decidiu unificar as marcas de suas unidades. A central de negócios gaúcha, fundada em 1999 por 11 empresários e composta atualmente por 46 sócios e, aproximadamente, 70 lojas com atuação no segmento de material de construção, teve inicialmente a sua decisão contestada com veemência por muitos integrantes do grupo pelos motivos já citados. Para facilitar a transição, rede interorganizacional iniciou a elaboração de um plano estratégico com o auxílio de uma assessoria externa, disponibilizada pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul através de um projeto de incentivo à cooperação, coordenado pelo SEDAI (Secretaria de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais).

No planejamento estratégico ficou definido que o processo de transição das marcas seria lento e gradativo para não haver maiores transtornos para empresários, fornecedores e clientes de cada região. Aos poucos, as representações simbólicas das empresas associadas foram sumindo dos pontos de venda, enquanto a marca Redemac ficava cada vez mais destacada e fortalecida no mercado através da forte divulgação nos meios de comunicação de massa (TV, internet, rádio, jornal e tabloides de ofertas), que enfatizavam o processo de mudança e melhorias em todas as lojas do grupo (SOUZA, 2007).

Após essa fase de transição, Souza (2007) afirma que a Redemac obteve um grande êxito na estratégia adotada. A central de negócios conseguiu criar uma marca forte e identificada com diversas regiões do estado a partir da tradição das empresas associadas. Tais empresas, por sua vez, mesmo com o processo de mudança, foram fortalecidas devido à melhoria dos processos de gestão, com o desenvolvimento de um padrão de loja e com uma

divulgação mais intensa em meios de comunicação de massa, aos quais, anteriormente, as associadas não tinham acesso em virtude do custo elevado.

Assim como a Redemac, a Rede Construir é outro bom exemplo de central de negócios com marcas unificadas. Em 1997, o grupo nascido na Grande São Paulo, atualmente com atuação nacional em oito estados do Brasil e em mais de 200 lojas, é visto pelo mercado como uma única empresa e está entre as maiores redes de material de construção da América Latina em número de pontos de venda. O crescimento do grupo é atribuído principalmente à unificação de marcas, fator preponderante para a construção de uma identidade forte, que tem contribuído para a realização de melhores negociações com fornecedores de produtos e serviços e para o crescimento dos operadores da rede horizontal (SOUZA, 2007).

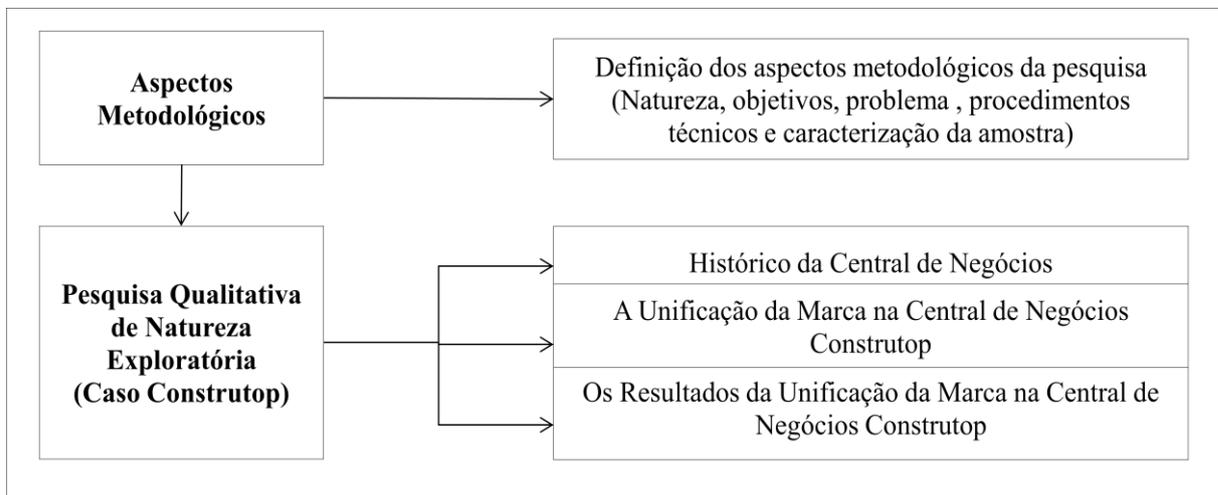
Em linhas gerais, o crescimento da Redemac em sua região de atuação e a ascensão da Rede Construir em âmbito nacional demonstram o diferencial competitivo conquistado pelas organizações que participam de centrais de negócios com marcas unificadas. De acordo com Dimaggio e Powell (1983, apud VERSHOORE E BALESTRIN, 2008), ao participar de uma rede, as empresas passam a ser percebidas com distinção em sua área de atuação, além de receber maior crédito e reconhecimento por parte do público, garantindo maior legitimidade nas ações empresariais e redimensionando a importância da empresa no contexto vigente.

Por fim, após levantar os aspectos pertinentes a estratégia de unificação de marcas em centrais de negócios e citar exemplos práticos, a seção seguinte apresenta a metodologia da pesquisa empírica realizada em uma central de negócios cearense.

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para facilitar a compreensão do desenvolvimento do estudo, foi elaborada a Figura 8, que apresenta o delineamento da pesquisa, dividido em três etapas. Nesta seção, será explicada a primeira etapa, a qual trata dos aspectos metodológicos da pesquisa e aborda a condução do método e das técnicas utilizadas. A segunda e terceira etapas serão desenvolvidas na seção 5, que compreendem, respectivamente, a pesquisa qualitativa de natureza exploratória e o estudo quantitativo aplicado na central de negócios com marcas unificadas. Por fim, a quarta etapa, que corresponde às considerações finais do presente projeto, será enfatizada na seção 6.

Figura 8 – Delineamento metodológico da pesquisa



Fonte: Figura desenvolvida pelo pesquisador.

4.1. Aspectos Metodológicos da Pesquisa

A pesquisa é uma indagação minuciosa na procura de fatos e princípios, cuja finalidade é descobrir respostas para algumas questões mediante a aplicação de métodos científicos, os quais têm o propósito de aumentar a probabilidade dos resultados obtidos serem seguros e imparciais (MARCONI; LAKATOS, 2002).

A escolha do método da pesquisa representa a lente pela qual o pesquisador deseja observar determinado fenômeno, relevando suas próprias orientações e suposições sobre o contexto. Em grande parte, os resultados da pesquisa de campo são um reflexo da escolha do método e da forma como o fato ou objeto analisado será observado, seus pontos fortes e limitações (WEGNER, 2011).

Segundo Cervo (2006), a essência da pesquisa está condicionada ao seu objetivo, podendo esta ser definida como pura ou aplicada. Na pesquisa pura, o pesquisador tem como meta o saber, buscando satisfazer uma necessidade intelectual por meio do conhecimento. Já na pesquisa aplicada, o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos mais ou menos imediatos, procurando soluções para problemas concretos.

Para Gay e Diehl, (1992, *apud* Ghisi, 2005), nos estudos em administração, as situações estudadas são consideravelmente mais difíceis de serem explicadas, previstas e controladas por serem de natureza complexa, envolvendo pessoas, instituições, ambiente em mudança contínua e não simplesmente relações de causa-efeito, dificultando a generalização e a replicação de resultados.

Em virtude desta complexidade, Vergara (2000) afirma que a pesquisa requer uma abordagem teórica e prática para a elaboração do diagnóstico do problema em estudo. A abordagem teórica compreende a consulta bibliográfica em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas e em fontes de dados secundários através da participação em congressos, fóruns e seminários, junto a associações e instituições setoriais. A abordagem prática, por sua vez, depende dos objetivos da pesquisa.

De acordo com Mattar (2008), a pesquisa pode apresentar objetivos conclusivos ou exploratórios. O estudo conclusivo caracteriza-se por possuir propósitos bem definidos, estruturados e dirigidos para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação. A pesquisa exploratória, por sua vez, visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva.

Segundo Vergara (2000), o estudo exploratório é utilizado habitualmente pelo pesquisador que procura compreender o comportamento do objeto estudado para a confirmação ou não de ideias prévias, a fim de elaborar questões e (ou) hipóteses sobre um tema específico. Nesta linha, Marconi e Lakatos (2002) afirmam que a pesquisa com fins exploratórios pode ser adequadamente utilizada como uma etapa inicial em um processo contínuo de pesquisa através da utilização dos métodos de levantamento de experiências, observação informal e estudo de caso.

Conforme Mattar (2008), o estudo de caso é o método de pesquisa mais utilizado em análises exploratórias. Segundo Yin (2010), este apresenta escopo amplo, sendo comumente utilizado em diversas áreas, como: psicologia, sociologia, ciências políticas, antropologia, assistência social, administração, educação, enfermagem, planejamento comunitário e até mesmo economia. O seu objetivo, de acordo com Vergara (2000), é

investigar e processar eventos contemporâneos da vida real, visando reter características holísticas e significativas.

Mattar (2008) acrescenta que o método tem a finalidade de estimular a compreensão sobre um determinado fato, sugerir hipóteses e gerar questões para pesquisas. Para Yin (2010), o estudo de caso é uma forma de pesquisa bastante versátil, que permite a utilização de múltiplas fontes de evidências na coleta de dados e a triangulação entre elas na formulação do projeto.

Segundo Mattar (2008), os procedimentos que viabilizam a coleta de dados no estudo de caso são: entrevistas, exame de registros existentes e observação direta ou indireta da ocorrência do fato.

De acordo com Yin (2010), a entrevista apresenta-se como uma das fontes mais importantes no processo de coleta de dados e pode ser classificada como: entrevista em profundidade, focada e estruturada (levantamento formal).

A entrevista em profundidade, como o próprio nome evidencia, tem o propósito de aprofundar um determinado tema, sobre o qual o pesquisador pouco tem conhecimento ou o tem de forma superficial. Este método é habitualmente utilizado em entrevistas com respondentes que possuem amplo conhecimento sobre o tema investigado (respondentes-chave), necessitando, assim, de uma condução mais flexível em um intervalo de tempo maior, de forma a permitir *insights* e opiniões sobre eventos do próprio entrevistado (YIN, 2010).

A entrevista focada, por sua vez, tem a finalidade de corroborar determinados fatos que o pesquisador considera estabelecidos, sendo normalmente, conduzida de forma mais diretiva em períodos mais curtos de tempo. Para tanto, o entrevistador deve elaborar as questões específicas de forma cuidadosa para não deixar transparecer no momento da entrevista que detém conhecimento sobre o assunto. Já a entrevista estruturada (levantamento formal), constitui de um processo rígido, com questões usualmente fechadas, que buscam produzir dados quantitativos como parte da evidência do estudo de caso (YIN, 2010).

De acordo com Marconi e Lakatos (2002), para o êxito do processo de entrevista, além da escolha do método correto, é necessário que a amostra seja bem definida. Segundo Mattar (2008), uma boa amostra consegue estabelecer com precisão e eficiência as características de uma população, conduzindo a pesquisa à realização dos objetivos pré-definidos.

Por fim, o tópico seguinte apresenta o processo detalhado da pesquisa realizada no Grupo Construtop em março e abril de 2014.

4.2. Delineamento da Pesquisa

A unificação de marcas em centrais de negócios, tema central desta pesquisa, vem ganhando espaço no mercado nacional desde o início do século XXI, principalmente na atividade varejista. Entretanto, no meio acadêmico, o acervo bibliográfico, até o início da realização desta pesquisa, em setembro de 2013, era muito incipiente. Assim, este trabalho foi desenvolvido com o intuito de satisfazer uma necessidade intelectual por meio do conhecimento e ampliar a base de pesquisa científica sobre o assunto.

Considerando o propósito deste trabalho e o conceito levantado por Cervo (2007) sobre a essência de um estudo científico, a pesquisa ora apresentada classifica-se como pura, pois a sua meta é o saber. Quanto à sua finalidade, remetendo-se às proposições de Vergara (2000) e Mattar (2008), esta apresenta natureza exploratória, uma vez que objetiva promover um maior conhecimento sobre o tema em questão.

Para viabilizar a realização desta pesquisa, o método utilizado foi o estudo de caso. A sua escolha foi influenciada pelas proposições de Yin (2010), as quais consideram o método bastante versátil, em virtude do escopo amplo e da possibilidade de utilizar múltiplas fontes de evidências na coleta de dados, permitindo a triangulação entre as mesmas na formulação do projeto.

O caso escolhido, que norteou o desenvolvimento desta pesquisa e proveu maior compreensão sobre o tema deste trabalho, foi a Central de Negócios Construtop. A definição do caso foi resultado da facilidade de acesso ao grupo e dos resultados relevantes obtidos pela rede interorganizacional nos últimos cinco anos, possibilitados pela adoção da estratégia de unificação de marcas em meados de 2008.

O processo de coleta de dados na central de negócios deu-se através dos procedimentos de entrevista em profundidade e de entrevista focada, propostos por Yin (2010). O primeiro foi utilizado, inicialmente, para ampliar a base de conhecimento sobre o assunto. Já o segundo teve a finalidade de corroborar fatos apresentados na primeira entrevista, ampliar a visão sobre o caso estudado e evitar erros na elaboração da pesquisa.

A entrevista em profundidade foi realizada com o idealizador da central de negócios e mentor do processo de unificação de marcas, na sua empresa, em março de 2014. O entrevistado, com 49 anos de idade e empresário há 26, detentor de três lojas no grupo e atualmente presidente da Associação de Comerciantes de Material de Construção do Ceará (ACOMAC),

apresentava vasto conhecimento sobre a formação de alianças estratégicas horizontais e sobre o assunto em questão no presente trabalho.

Para viabilizar a entrevista, foi desenvolvido previamente, com base na teoria levantada e no conhecimento adquirido sobre a central de negócios, um questionário dividido em duas partes, conforme mostra o Quadro 1. A parte I solicitava dados gerais da central de negócios, enquanto a II focava, especificamente, na fundação da rede interorganizacional e no processo de unificação de marcas. A elaboração deste documento tinha o objetivo de nortear o processo de entrevista de forma didática e flexível, sem deixar de coletar informações consideradas relevantes para o desenvolvimento da pesquisa.

Para a realização da entrevista com o idealizador da central de negócios, dois dias antes do encontro, foi-lhe enviado, por e-mail, o questionário, a fim de familiarizá-lo com as perguntas que seriam colocadas em discussão. No dia da entrevista, o mentor do grupo trouxe o questionário quase todo resolvido. Coube, então, esclarecer suas dúvidas e solicitar opiniões e sugestões de abordagem sobre fatos relevantes da unificação de marcas. Por fim, a entrevista foi gravada e durou, aproximadamente, duas horas e trinta minutos.

Quadro1 – Matriz do questionário de pesquisa Parte I e II

Objetivo Geral	Teoria	Questionário
Identificar as vantagens que a unificação de marcas gera para as empresas participantes de centrais de negócios	Porter (1989); Aaker e Joachimsthaler (2002); Souza (2004); Giovanella (2006); Barney e Hesterly (2007); Hitt, Ireland e Hoskisson (2008); Souza (2004) Souza (2007); Verschoore e Balestrin (2008); Yemal (2008); Sebrae (2009); Tomiya (2010); Batey (2010); Sebrae (2012).	Q.09. Você poderia detalhar quais as vantagens e desvantagens que foram geradas com a criação da marca Construtop em relação ao mercado? Q.13. Após a unificação de marcas, o que melhorou nas lojas do grupo? Q.14. Que melhorias a marca Construtop proporcionou nas negociações com fornecedores para sua(s) loja(s)?
Objetivos Específicos	Teoria	Questionário
Verificar como se deu o processo de unificação de marcas na central de negócios.	Porter (1989); Kotler e Armstrong (1993); Aaker e Joachimsthaler (2002); Romeu (2002); Souza (2004); Giovanella (2006); Souza (2007); Barney e Hesterly (2007); Wright, Kroll e Parnell (2007); Verschoore e Balestrin (2008); Hit, Ireland e Hoskisson (2008); Parente, Limeira e Barki (2008)/ Tomiya (2010); Batey (2010).	Q.01. Como foi o processo para montar a central de negócios? Q.02. Como se deu o processo de unificação de marcas? Q.03. Quais os objetivos da unificação de marcas? Q.04. Quais eram os receios e as expectativas dos participantes com a unificação de marcas? Q.15. Você poderia detalhar quais eram os seus receios e as suas expectativas com a unificação de marcas?

Verificar o que mantido da proposta de valor das lojas participantes com a unificação de marcas	Kotler e Armstrong (1993); Martins e Blecher (1997); McCarthy e Perrault (1997); Aker (1998); Aaker e Joachimsthaler (2002); Souza (2004); Balestrin (2005), Giovanella (2006), Souza (2007); Vershoore e Balestrin (2008) Tomiya (2010); Batey (2010), Sebrae (2012)	<p>Q.05. Você poderia descrever detalhadamente quais as características comuns às lojas que foram mantidas após a unificação de marcas pela central de negócios?</p> <p>Q.06. Ao planejar e estruturar a nova marca, como a Construtop desejou ser vista pelo mercado consumidor?</p> <p>Q.07. Qual imagem você acredita que a marca Construtop transmite para o mercado consumidor?</p> <p>Q.08. Que medidas foram adotadas para fortalecer a imagem da nova marca no mercado?</p> <p>Q.10. A que você atribui o intenso fortalecimento da marca Construtop nos últimos cinco anos?</p>
Avaliar os ganhos obtidos de <i>share of mind</i> com a unificação de marcas	Aker (1998); Aaker e Joachimsthaler (2002); Tomiya (2010); Batey (2010).	<p>Q.11. Qual a pontuação e a posição obtida pelo grupo na Pesquisa <i>Top of Mind</i> do Datafolha nos anos de 2010, 2011 e 2013?</p> <p>Q.12. Quais os ganhos obtidos pela central de negócios com o crescimento na pesquisa <i>Top of Mind</i> do Datafolha?</p>

Fonte: Questionário desenvolvido pelo pesquisador.

Após a realização da entrevista com o idealizador da central de negócios, foi elaborada a terceira parte do questionário, a qual segue no apêndice A. Esta, por sua vez, tinha o propósito de mensurar, através de perguntas fechadas, a relevância dos aspectos propostos pela teoria e pelo mentor do grupo, conforme exposto no Quadro 2.

Quadro 2 – Matriz do questionário de pesquisa parte III.

Objetivo Geral	Teoria	Questionário
Identificar as vantagens que a unificação de marcas gera para as empresas participantes de centrais de negócios	Aaker e Johacmisthaler (2002); Giovanella (2006); Souza (2007); Vershoore e Balestrin (2008); Yemal (2008) e Sebrae (2009); Batey (2010); Tomiya (2010); e Sebrae (2012).	<p>Q.19. Por favor, responda aos questionamentos abaixo sobre a sua loja (faturamento, nº de clientes atendidos, nº de itens comercializados, lucratividade).</p> <p>Q.20. Considerando os itens abaixo, assinale os ganhos já obtidos pela central de negócios com a unificação de marcas.</p>
Objetivos Específicos	Teoria	Questionário
Verificar o que mantido da proposta de valor das lojas participantes com a unificação de marcas	Porter (1989); Romeu (2002); Souza (2004); Barney e Hesterly (2007); Souza (2007) e Hit, Ireland e Hoskisson (2008).	<p>Q.16/17. Quanto aos objetivos e receios da unificação de marcas, assinale, na escala de 1 a 4, o grau de relevância que cada um teve na sua decisão de adotar a estratégia.</p> <p>Q.18. Quanto ao fortalecimento e à consolidação da marca, assinale, na escala de 1 a 4, a relevância que cada estratégia teve no fortalecimento e consolidação da marca.</p>

Fonte: Questionário desenvolvido pelo pesquisador.

Em abril de 2014, iniciou-se a segunda etapa do processo de entrevistas, aplicando a parte II e III do questionário que segue no apêndice A. Para tal, com a ajuda do idealizador, foi definida uma amostra com onze membros do grupo que vivenciaram o processo de unificação de marcas. Destes, atualmente, dez fazem parte do quadro societário da organização e um, por opção, abdicou da sociedade, tornando-se um licenciado do grupo.

Os participantes da amostra, conforme a Tabela 1, apresentavam idade superior a 30 anos, com uma concentração maior no intervalo entre 51 e 60 anos (4), e uma vasta experiência. Além disso, do total pesquisado, oito possuíam mais de 15 anos de profissão.

Tabela 1: Perfil dos empresários entrevistados

Idade dos Entrevistados	Nº	Tempo de Profissão	Nº
De 21 a 30 anos	0	De 1 a 10 anos	0
De 31 a 40 anos	3	De 11 a 15 anos	2
De 41 a 50 anos	2	De 16 a 20 anos	4
De 51 a 60 anos	4	De 21 a 30 anos	4
Mais de 60 anos	2	Mais de 30 anos	1
TOTAL AMOSTRA	11	TOTAL AMOSTRA	11

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto às empresas dos entrevistados, de acordo com a Tabela 2, todas estavam atuando no mercado há mais de dez anos (sete delas, há mais de vinte); a maior parte apresentava acima de quinze funcionários (6) e a maioria contava com uma área de vendas superior a 300 m² (7).

Tabela 2: Perfil das empresas dos entrevistados

Idade das Empresas dos Entrevistados	Nº	Número de Funcionários	Nº	Área de Vendas	Nº
De 1 a 10 anos	0	De 10 a 15 funcionários	5	De 250 a 300 m ²	4
De 11 a 15 anos	1	De 16 a 20 funcionários	2	De 301 a 400 m ²	2
De 16 a 20 anos	3	De 21 a 25 funcionários	2	De 401 a 500 m ²	0
De 21 a 30 anos	5	De 26 a 30 funcionários	0	De 501 a 600 m ²	2
Mais de 30 anos	2	Mais de 30 funcionários	2	Mais de 600m ²	3
TOTAL AMOSTRA	11	TOTAL AMOSTRA	11	TOTAL AMOSTRA	11

Fonte: Dados da pesquisa

Voltando-se ao processo de entrevistas, das onze realizadas, cinco foram desenvolvidas, na primeira semana de abril, nas empresas dos membros da central de negócios, de forma mais diretiva (focada), com duração média de uma hora. Ressalta-se,

ainda, que assim como realizado com o idealizador, o questionário foi enviado por e-mail dois dias antes do encontro.

As outras seis entrevistas, em virtude das variáveis de tempo e deslocamento, foram realizadas através do envio de e-mail e de ligações telefônicas. Para tanto, o processo aplicado foi:

1. Envio do questionário por e-mail com a descrição dos objetivos, explicação prévia do método de pesquisa e prazo para resolução (três dias).
2. Ligação para o membro do grupo a fim de confirmar recebimento do questionário, explicar os objetivos e método de pesquisa, além de reforçar o prazo de devolução da pesquisa respondida.
3. Após três dias, ligação para o participante da pesquisa com o intuito de esclarecer dúvidas e solicitar a entrega do questionário resolvido.

Três dias depois da realização das fases 1 e 2, foi feita a ligação para os seis associados, entretanto, apenas dois haviam concluído o questionário e apresentavam poucas dúvidas, dois começaram a responder o questionário, mas pararam na metade por falta de tempo e os outros dois não tinham iniciado a resolução do mesmo. Assim foi estipulado um novo prazo para os quatro que não concluíram. Por fim, com nove dias, os questionários foram recebidos.

Após a conclusão do processo de entrevistas, os dados obtidos na pesquisa de natureza exploratória foram cruzados com os achados do levantamento teórico a fim de verificar se estes se materializavam na prática.

Por fim, considerando os dados levantados nas pesquisas realizadas, a seção seguinte, embasada na teoria levantada ao longo deste projeto, apresenta os resultados do estudo realizado no Grupo Construtop em março e abril de 2014.

5. ESTUDO DE CASO: CONSTRUTOP

O mercado varejista brasileiro, desde a abertura econômica e a implantação do Plano Real na década de 1990, tem vivenciado uma série de transformações em toda a sua extensão. A palavra reinventar-se, com o controle da inflação, o aumento do poder de compra do cliente, a intensificação da competitividade em âmbito nacional e a criação do código do consumidor (CDC), passou a fazer parte da cartilha do varejista. O simples fato de ter o produto, ser o mais barato e atender a uma necessidade deixou de ser fator determinante para a compra, tornando-se apenas alguns dos requisitos na avaliação do processo de compras do cliente. O diferencial competitivo passou a ser, então, a grife, as vantagens e os benefícios, que satisfazem o desejo do consumidor (MATTAR, 2011).

O varejo de material de construção de Fortaleza também tem vivido grandes transformações em um curto intervalo de tempo, contribuindo para a reinvenção do ponto de venda nas últimas duas décadas. Para comprovar, basta observar que há um bom tempo, principalmente nas áreas mais desenvolvidas da capital, o grande balcão de vendas está entrando em extinção diante do misto de autosserviço e do atendimento personalizado. Com a informatização, o bloco e a caneta praticamente sumiram, a carroça deu passagem aos veículos motorizados, a participação do material básico (areia, cimento, tijolo, dentre outros) nas revendas diminuiu drasticamente frente aos produtos de acabamento (piso, louça, tintas, acessórios, utilidades, etc.) e, finalmente, a cultura de depósito vai sendo substituída pela cultura de loja e de *home center*.

As mudanças na esfera social e as transformações iniciadas pelas grandes lojas e *home centers* na década de 1990 resultaram na perda de competitividade do comércio da região periférica de Fortaleza. Assim, o cliente que desejava adquirir bens mais sofisticados (produtos de acabamento), de maior margem de lucro para o comerciante, saía do seu bairro para buscá-los nas áreas mais desenvolvidas da capital, deixando para o depósito local apenas as mercadorias de menor lucratividade, por exemplo, o material básico. Para reverter este quadro e evitar o êxodo do consumidor do bairro para os centros mais desenvolvidos da capital, o comércio da periferia precisou buscar alternativas e reinventar-se no início deste século.

Diante do reposicionamento do mercado e da busca do comerciante da periferia por soluções alternativas, surge a Construtop, central de negócios nascida na região periférica de Fortaleza, que obteve uma grande ascensão no mercado cearense nos últimos cinco anos,

conseguindo figurar entre os grandes do estado e contribuir para a dinamização dos bairros menos desenvolvidos da cidade através da estratégia de unificação de marcas.

Com isso, esta seção apresenta o resultado de uma pesquisa aplicada na Construtop. Para facilitar a sua compreensão, a mesma será dividida em três tópicos. O primeiro trata o histórico da central de negócios. O segundo, a descrição do processo de unificação de marcas no grupo; e o terceiro, os resultados da adoção da estratégia pela aliança estratégica horizontal.

5.1. Histórico da Central de Negócios

O mercado brasileiro, após um longo período de turbulência, reflexo do descontrole inflacionário, iniciou a década de 2000 gozando de uma economia estável e promissora. Sendo assim, o varejo de material de construção do Ceará vivenciou diversas transformações. Dentre estas, destacou-se a profissionalização das grandes lojas, situadas, em grande parte, no centro de Fortaleza e nas regiões mais desenvolvidas da capital, provocando o enfraquecimento do comércio de vizinhança da periferia.

Diante do novo mercado que se apresentava, em 2001, um pequeno comerciante, proprietário de duas lojas nos bairros da Parangaba e do Siqueira, idealizou a criação de uma central de negócios. O seu objetivo foi minimizar as ameaças impostas pela concorrência e aumentar a competitividade de suas empresas. A inspiração veio da movimentação associativista, que começava a ocorrer com maior intensidade no Sul e Sudeste do Brasil, da participação em eventos especializados e da leitura de livros sobre o tema, que traziam casos bem sucedidos do continente europeu.

Para concretizar a ideia de formar a central de negócios, o pequeno empresário iniciou um árduo e delicado processo de prospecção de empresas na região periférica de Fortaleza. O propósito era identificar organizações varejistas de material de construção tradicionais, líderes em seus bairros de atuação e com boa liquidez, cujos proprietários apresentassem visão empresarial e capacidade de investimento.

A identificação de organizações com este perfil contou com o auxílio de alguns representantes comerciais, os quais, devido ao conhecimento de um grande número de comércios e de seus respectivos proprietários, apresentaram comerciantes que atendiam aos requisitos solicitados e, em casos mais específicos, possibilitaram o primeiro contato entre o idealizador e os potenciais candidatos a participar da central de negócios.

Finalizado o processo de prospecção, o pequeno empresário, respaldado pelos representantes comerciais que colaboravam e acreditavam no processo, realizou alguns contatos telefônicos com os comerciantes que tinham perfil favorável. Na conversa, o empresário apresentava, em linhas gerais, os objetivos da formação de uma central de negócios e buscava agendar uma visita para detalhar todo o processo. Segundo o idealizador do projeto, alguns comerciantes rejeitaram a possibilidade de um encontro por temerem compartilhar informações dos seus negócios, enquanto outros sete aceitaram ser visitados para obterem maiores informações.

Na visita para a apresentação do conteúdo, de acordo com o idealizador da central de negócios, o que mais mexeu com os comerciantes foi a possibilidade de negociar em conjunto, com o propósito de aumentar o volume de compras, o poder de barganha frente a fornecedores e, assim, obter uma economia em escala com a redução dos preços.

Para concluir o processo de formação da central de negócios, o pequeno empresário agendou mais um encontro, desta vez na sua empresa, a fim de apresentar todos os comerciantes interessados em participar da rede de cooperação, bem como para realizar os últimos esclarecimentos.

Após o encontro, foi fundada a central de negócios em 2002, por oito empresários. A rede de cooperação horizontal nasceu com nove lojas, localizadas, em sua maioria, na região periférica de Fortaleza, com o nome fantasia Constru Rede. Os principais objetivos dos membros do grupo eram aumentar o poder de barganha de suas empresas junto à cadeia fornecedora, realizar campanhas de marketing cooperadas e trocar experiências para melhorar a gestão das suas lojas.

A condução da central de negócios durante os dois anos iniciais foi realizada pelo seu idealizador. No primeiro ano, ainda sem uma sede fixa, os membros do grupo reuniam-se todas as quartas-feiras no período da tarde, de 14:00 as 18:00 horas, sempre em uma loja diferente. O propósito inicial destes encontros era definir o regulamento interno do grupo, alinhar a visão dos associados, compartilhar informações e discutir sobre assuntos pertinentes à rede de cooperação. Especificamente quatro meses depois, passou-se a receber representantes comerciais para realizar negociações de forma conjunta.

Em linhas gerais, os oito primeiros meses da central de negócios contaram com a forte motivação dos seus participantes, em virtude da perspectiva de ganhos futuros. Todavia, no final do primeiro ano e no decorrer do segundo, o grupo passou a enfrentar fortes turbulências. A primeira delas veio de um número considerável de fornecedores que, por não

acreditarem na rede de cooperação ou por se sentirem ameaçados pelo aumento do poder de barganha das lojas, boicotavam a organização, tentando desestabilizá-la. A segunda foi oriunda de desavenças internas, fruto das dificuldades da administração conjunta e da cultura assistencialista que pairava na maior parte das centrais de negócios do país.

A cultura assistencialista, mencionada pelo idealizador do grupo, ficava evidente no momento do rateio das receitas de bonificação entre associados, as quais eram oriundas das negociações realizadas com fornecedores, pautadas no volume de compra. Estas verbas, na maior parte das centrais de negócios do país, eram divididas de forma igualitária, independentemente do volume de compra de cada empresa, prejudicando, assim, as empresas que faziam um esforço maior para comprar grandes quantidades.

O debate sobre a divisão das verbas de bonificação aflorou os nervos dos empresários, pois, inicialmente, contrapondo-se aos ventos do mercado, havia-se definido pela cultura da meritocracia (ganha mais quem compra mais), ou seja, pelo rateio proporcional defendido pelas empresas participantes de maior faturamento. Entretanto, as organizações de menor volume de compra eram maioria no grupo e queriam fazer valer a cultura assistencialista que influenciava fortemente o universo das redes de cooperação. Esta disputa interna se delongou pelos dois anos seguintes, atingindo o ápice no início de 2004 com a convocação de uma assembleia geral para decidir pela manutenção ou não do estatuto.

Na assembleia geral, foi definido, em votação apertada, pela manutenção do estatuto (rateio proporcional de verbas de bonificação). Nos bastidores, dias antes do encontro, a participação do idealizador foi fundamental, pois este conseguiu convencer alguns empresários, proprietários de lojas de menor faturamento, que a manutenção da meritocracia era crucial para o desenvolvimento mais rápido das lojas do grupo e, por conseguinte, da central de negócios.

A vitória da meritocracia em votação apertada manteve os ânimos dos líderes defensores da cultura assistencialista exaltados, logo, foi questão de tempo para a discussão voltar à tona e os mesmos iniciarem um processo para angariar votos a fim de convocar uma nova assembleia geral. Para evitar que isso acontecesse, pois o desgaste de mais uma assembleia poderia ocasionar a dissolução da central de negócios, o idealizador do grupo, no final de 2004, já no mandato do segundo presidente da associação, articulou a entrada de novos associados para oxigenar o grupo e trazer novas ideias.

Em meados de 2005, três anos após a fundação da rede de cooperação, o grupo expandiu de nove para dezessete lojas através da primeira fusão de centrais de negócios do

Ceará, realizada entre a Construção Rede, sediada em Fortaleza, e a Rede Conexão, com sede em Caucaia. Desta fusão, nasceu a Construção Ceará, que manteve a administração e o “DNA” da Construção Rede, inclusive a divisão proporcional das verbas de bonificação, modelo preservado até os dias atuais e que, segundo o idealizador, “[...] tem sido crucial para ascensão do grupo ao longo destes doze anos”.

Com a incorporação da Rede Conexão, o grupo conseguiu amenizar os conflitos internos, aumentar a força de compra da associação, diminuir parcialmente a desconfiança de pequenos e médios fornecedores e aumentar o potencial de investimento em propaganda da central de negócios. Com isso, no início de 2006, tirando um pouco o foco da compra, a Construção Ceará desenvolveu o seu primeiro plano de mídia com quatro tiragens de encarte por ano, diferentemente do período da Construção Rede, que não tinha uma programação definida, e com as primeiras campanhas publicitárias no rádio e na televisão.

O primeiro plano de mídia do grupo foi desenvolvido com recursos próprios, sem auxílio de fornecedores, utilizando as mensalidades pagas por associados destinadas ao “marketing”. Das mídias utilizadas no primeiro plano de propaganda, segundo o idealizador do grupo, a que logrou maior êxito foi o encarte.

O encarte, impresso em uma folha A4, frente e verso, com tiragem mínima de 5.000 folhetos por loja, com validade de aproximadamente trinta dias, ofertava em média quinze produtos. A frente do encarte, na parte superior, trazia a marca Construção Ceará, e o verso, na parte inferior, as marcas que faziam parte da central de negócios com seus respectivos telefones e endereços.

A divulgação das quinze marcas com telefone e endereço no encarte ocupava praticamente 50% do verso da página e criava uma dificuldade de identificação e de fixação de uma marca por parte do consumidor. Este problema era agravado nas divulgações em rádio e televisão, em virtude do excesso de informação e do tempo resumido de propaganda. Para amenizar este problema, as campanhas focavam na marca Construção Ceará e convidavam o cliente a conhecer uma loja associada mais próxima do seu lar. Ressalta-se que, especialmente na televisão, no encerramento do comercial, apareciam durante dois segundos todas as marcas que integravam a central de negócios.

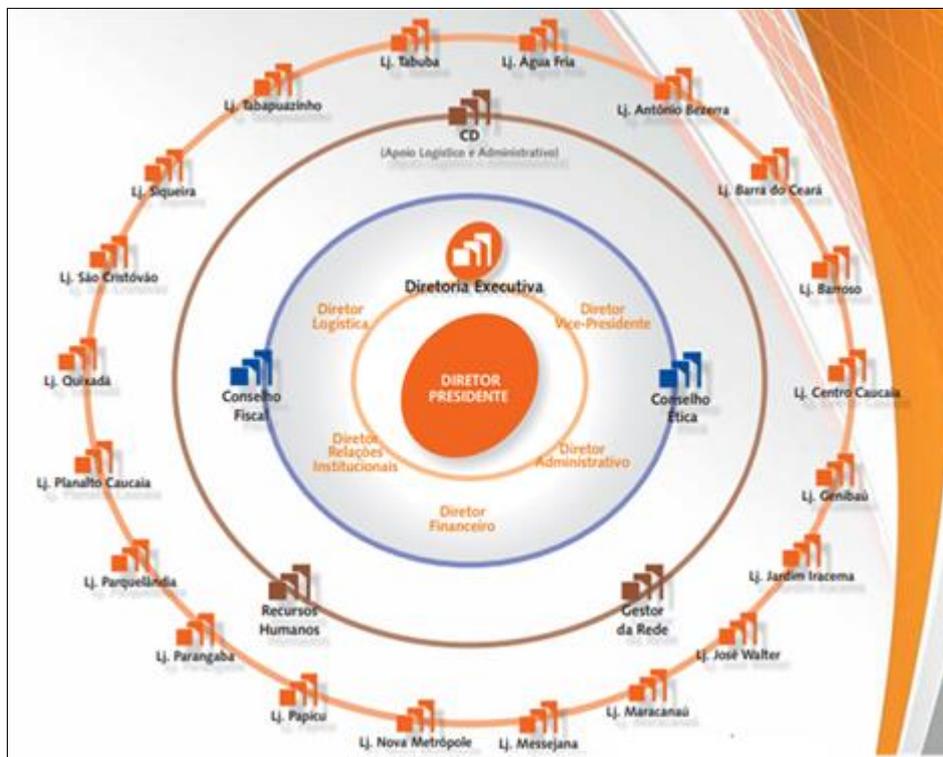
Apesar dos ganhos obtidos em ações conjuntas de marketing e compra, com o aumento do número de empresas associadas, a Construção Ceará tinha dificuldade de criar uma identidade forte e projetar uma imagem consistente para o mercado devido à diversidade de marcas que compunham o grupo e o pequeno destaque nas fachadas das lojas. Somado a isto,

havia ainda a desconfiança de grandes fornecedores, os quais não acreditavam na continuidade do projeto, em virtude da independência das marcas que podiam se desvincular da central de negócios a qualquer momento, logo, não demonstravam interesse algum de ter seus produtos nos pontos de vendas da rede de cooperação.

Para solucionar definitivamente esses problemas, no início de 2008, com o número de lojas estabilizadas, o idealizador da central de negócios, o qual estava novamente na presidência, sugeriu a unificação de marcas das lojas do grupo. Para concretizar este processo, as unidades precisariam abrir mão de sua representação simbólica e aderir a uma única marca.

Em meados de 2008, depois de um longo processo de convencimento dos associados que resistiam por não quererem abdicar de sua representação, foi decidido, em assembleia geral, pela realização da unificação de marcas. Com a adoção dessa estratégia, foi iniciado um processo de profissionalização da gestão da central de negócios. A estrutura organizacional do grupo, portanto, foi redefinida e a administração estratégica da organização ficou a cargo da presidência e da diretoria executiva (Figura 9).

Figura 9 – Holograma da Central de Negócios Construtop



Fonte: Manual de Boas Vindas Construtop (2011).

A diretoria executiva, composta por Diretor Vice-Presidente, Diretor Financeiro, Diretor Logístico, Diretor Administrativo e Diretor de Relações Institucionais, foi criada com a incumbência de filtrar os desejos dos associados, compartilhar as estratégias do grupo com a presidência em exercício e agilizar o processo de tomada de decisão. Concomitantemente à criação da diretoria executiva, foi implantado o Conselho Fiscal, regido por uma assessoria externa, e o Conselho de Ética, formado por três associados, os quais tinham o objetivo de garantir que as estratégias adotadas pelo grupo gestor não fugissem do planejamento definido e não violassem os valores da central de negócios e as leis de mercado.

A gestão tática da central de negócios, por sua vez, passou a ser realizada por um gestor profissional. O objetivo desta medida era melhorar os processos de gerenciamento da central de negócios e das lojas associadas. Para facilitar o trabalho do gestor, este tinha o suporte do setor de recursos humanos e do apoio logístico-administrativo.

Após o processo de reestruturação da gestão da central de negócios, no final de 2009 e em meados de 2010, estrategicamente, o idealizador do grupo articulou a entrada de dois novos associados. O primeiro, um dinâmico empresário detentor de uma loja em Quixadá, o qual demonstrou interesse em aderir ao grupo, sendo considerado, pela gestão da Construtop, importante para o processo de expansão da central de negócios para o interior do estado; o segundo, líder de uma rede embrionária na cidade de Fortaleza que apresentava dificuldades de se estabilizar no mercado.

Com a adesão de dois novos associados e com uma marca ascendente, a central de negócios passou a ser reconhecida pelo mercado em geral como uma força do varejo de material de construção do Ceará, inclusive pela maior parte dos fornecedores que estiveram descrentes com a continuidade da central de negócios.

No final de 2010, a Construtop foi apontada pela pesquisa *Top of Mind* do Datafolha como a terceira marca de lojas de material de construção mais lembrada pelo público cearense. Em 2011, o grupo se firmou como uma grande representação, aparecendo novamente na pesquisa *Top of Mind* do Datafolha, desta vez, ocupando a segunda posição, feito repetido em 2012.

A ascensão rápida da Construtop no mercado cearense levou os gestores da organização a repensarem o modelo de negócio do grupo. A central de negócios, baseada no modelo de associação (sem fins lucrativos) ainda em 2012, transformou-se em uma empresa de fato com fins lucrativos, constituída com capital social aportado pelos seus catorze sócios.

Em abril de 2014, período em que foi realizada a pesquisa que norteia este trabalho, a Construtop apresentava-se com catorze sócios e 26 lojas, distribuídas no território cearense conforme apresenta a Tabela 3.

Tabela 3: Localização das lojas do Grupo Construtop

Localização das lojas	Nº
Fortaleza - Região Periférica	9
Fortaleza - Centros mais Desenvolvidos	4
Região Metropolitana	8
Interior do Estado	5
TOTAL DE LOJAS CONSTRUTOP	26

Fonte: Dados da pesquisa

As lojas do grupo apresentavam formatos mais compactos e aconchegantes, que variavam entre 250m² a 700m² de área, e seguiam, em menor proporção, o *layout* de *home center*, trazendo um misto de autosserviço e atendimento personalizado. O foco do grupo, por sua vez, estava voltado para as classes econômicas C, D e E.

O posicionamento de mercado da Construtop, direcionado para o público de média e baixa renda, teve por objetivo explorar e reter, nos bairros de Fortaleza e na região interiorana do Ceará, um segmento de mercado carente de lojas mais estruturadas nos arredores de sua moradia. Para atender a este mercado, as empresas do grupo buscaram preservar a cultura de loja de vizinhança através de ações que mantinham a proximidade das lojas com os seus clientes.

A estratégia de atuar com uma marca forte na região periférica e metropolitana de Fortaleza e no interior do estado fez da Construtop o maior grupo varejista de material de construção do Ceará em número de lojas, colocando-a em uma posição de destaque entre as maiores empresas do setor no âmbito estadual.

Diante do crescimento acelerado da Construtop no mercado cearense, o tópico seguinte detalhará o processo de unificação de marcas, estratégia fundamental para o sucesso do grupo nos últimos cinco anos.

5.2. A Unificação de Marcas na Central de Negócios Construtop

A economia globalizada nas últimas duas décadas tem aumentado consideravelmente a dinâmica dos mercados, fazendo com que as transformações estruturais no ambiente corporativo sejam cada vez mais frequentes. As organizações que, por sua vez, apresentam dificuldades de se adaptarem às constantes mudanças de cenário estão sendo superadas pelos concorrentes mais hábeis e, conseqüentemente, expurgadas do mercado (WRIGHT; KROLL E PARNELL, 2007, p. 29). Portanto, a agilidade na tomada de decisão e a escolha acertada da estratégia competitiva são fundamentais para o ganho de competitividade e a sobrevivência das organizações contemporâneas. Neste contexto, a unificação de marcas em centrais de negócios ganha espaço no universo das redes de cooperação horizontal e surge como uma forte estratégia competitiva capaz de influenciar as forças de mercado propostas por Porter (1989).

Diante da nova dinâmica de mercado, a central de negócios ora apresentada adotou a estratégia de unificação de marcas em 2008. De acordo com o seu idealizador, a inspiração para esta iniciativa veio à tona em uma das participações do grupo no ENARE (Encontro Nacional de Redes) em 2006. O evento realizado em São Paulo, específico para lojas de material de construção, apresentou o modelo do Grupo Okinawa, central de negócios de descendentes japoneses, que assumiu a estratégia de marca única para abrir unidades de maior porte (*home center*) no dinâmico mercado de São Paulo.

Fazendo uma correlação com os estudos de Porter (1989), Souza (2004), Barney e Hesterly (2007), Souza (2007) e Hit, Ireland e Hoskisson (2008), que relatam sobre a conquista de vantagem competitiva, os objetivos da formação de alianças estratégicas de uma forma geral e de centrais de negócios, pode-se afirmar que a unificação de marcas tem o propósito de ampliar o potencial competitivo das empresas frente à concorrência através: do(a): aumento de poder de mercado; fortalecimento e consolidação da imagem frente à concorrência; aumento da influência no processo de compra do consumidor; conquista de economia em escala; superação de incertezas; superação das barreiras de mercado e da concorrência; maximização do desempenho das operações aliadas; e criação de um ambiente competitivo favorável com padrões definidos.

Seguindo essa linha, no caso da Construtop, o idealizador da central de negócios afirmou que a unificação de marcas teve o objetivo de criar uma representação forte para as lojas associadas, a fim de facilitar a divulgação da representação do grupo, ampliar a

participação das operações no mercado local e aumentar o poder de negociação da central de negócios frente a fornecedores. Além destes objetivos, os outros dois sócios, entrevistados inicialmente, citaram que a estratégia tinha o propósito de fortalecer as unidades frente à concorrência existente e protegê-las da entrada de novos competidores.

Para mensurar a relevância de cada objetivo no processo de unificação de marcas, a Tabela 4 apresenta o resultado da segunda etapa da pesquisa realizada com onze participantes do grupo. Para cada um dos objetivos, foram atribuídas notas de 1 a 4, as quais correspondem: 1 – irrelevante, 2 – pouco relevante, 3 – relevante e 4 – muito relevante. Em seguida, foi feita a média simples (soma das notas, dividido pelo número de entrevistados).

Conforme o resultado da pesquisa, dos nove objetivos apresentados aos membros do grupo, oito obtiveram médias acima de 3, sendo que as notas mais próximas de muito relevante, com pontuação igual ou superior a 3,5, foram: criar uma marca forte para as lojas (3,9); facilitar a divulgação da marca (3,8); aumentar a influência da marca no processo de escolha do consumidor (3,8); aumentar a participação de mercado das lojas (3,7); aumentar o poder de negociação com fornecedores (3,6); e fortalecer-se frente à concorrência existente (3,5). O objetivo com menor pontuação, ou seja, que teve menor influência na tomada de decisão de unificar as marcas foi o “proteger-se diante da entrada de novos concorrentes” (2,9).

Tabela 4: Objetivos da unificação de marcas

Objetivos da unificação de marcas	(1) Irrelevante	(2) Pouco Relevante	(3) Relevante	(4) Muito Relevante	Total	Média
Criar uma marca forte para as lojas			1	10	11	3,9
Facilitar a divulgação da marca			2	9	11	3,8
Aumentar a influência da marca no processo de escolha do consumidor			2	9	11	3,8
Aumentar a participação de mercado das lojas			3	8	11	3,7
Aumentar o poder de negociação com fornecedores		1	2	8	11	3,6
Fortalecer-se frente à concorrência existente		2	2	7	11	3,5
Melhorar o layout de loja		1	5	5	11	3,4
Criar a imagem de grupo empresarial (uma empresa com muitas lojas)		2	7	2	11	3,0
Proteger-se diante da entrada de novos concorrentes		4	4	3	11	2,9

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme o resultado da pesquisa, dos nove objetivos apresentados aos membros do grupo, oito obtiveram médias acima de 3, sendo que as notas mais próximas de muito relevante, com pontuação igual ou superior a 3,5, foram: criar uma marca forte para as lojas (3,9); facilitar a divulgação da marca (3,8); aumentar a influência da marca no processo de escolha do consumidor (3,8); aumentar a participação de mercado das lojas (3,7); aumentar o poder de negociação com fornecedores (3,6); e fortalecer-se frente à concorrência existente (3,5). O objetivo com menor pontuação, ou seja, que teve menor influência na tomada de decisão de unificar as marcas foi o “proteger-se diante da entrada de novos concorrentes” (2,9).

Ressalta-se que o objetivo de proteger-se da entrada de novos concorrentes foi considerado pouco relevante, pois um dos sócios afirmou que “[...] na época, o surgimento de novos estabelecimentos era muito pequeno, principalmente, tratando-se da periferia de Fortaleza”. Outro sócio entrevistado ainda complementou que “[...] não se preocupava com novos entrantes, na verdade, o foco era os concorrentes tradicionais”.

Vale destacar também na pesquisa que o objetivo de “aumentar a influência da marca no processo de escolha do consumidor” não havia sido citado pelos três primeiros entrevistados, entretanto, apresentou a segunda maior média, juntamente com o “facilitar a divulgação da marca”. Um dos sócios entrevistados salientou que a finalidade da unificação de marcas era “[...] fortalecer as lojas nos bairros através de uma divulgação forte, evitando que o cliente do bairro saísse para os centros mais desenvolvidos para comprar produtos que podiam ser adquiridos na própria loja”.

Conforme observado na pesquisa, a unificação de marcas apresentava objetivos relevantes. Todavia, de acordo com os estudos de Barney e Hesterly (2007) e Hit, Ireland e Hoskisson (2008), o processo para concretizá-la, assim como nas fusões e aquisições, era bastante complexo, o que ocorria devido ao choque de cultura entre as organizações participantes. Considerando o levantamento teórico com base nos estudos de Romeu (2002) e Souza (2007), os quais abordam os pontos críticos das centrais de negócios e os receios da unificação de marcas, destaca-se que, além das divergências culturais, o apego à marca de origem, as disparidades de faturamento, a dificuldade de relacionamento entre os sócios e a limitação de recursos financeiros de associados de menor porte deixam os integrantes das centrais de negócios receosos.

Assim como na teoria, a unificação de marcas na central de negócios ora apresentada não foi fácil. Na pesquisa realizada com o idealizador do grupo e outros dois sócios que vivenciaram todo o processo, foram identificados os seguintes receios:

- Não adaptação às transformações no longo prazo;
- Visão desalinhada entre os associados;
- Diferenças de faturamento entre as lojas;
- Diferenças culturais entre as lojas;
- Dificuldades de relacionamento entre os sócios;
- Apego à marca da loja;
- Perda da proximidade com os clientes.

Apresentando a significância de cada receio no processo de unificação de marcas, a Tabela 5 mostra o resultado da segunda etapa da pesquisa realizada com onze participantes do grupo. Para cada um dos receios, foram atribuídas notas de 1 a 4, as quais correspondem: 1 – irrelevante, 2 – pouco relevante, 3 – relevante e 4 – muito relevante. Em seguida, foi feita a média simples (soma das notas, dividido pelo número de entrevistados).

Tabela 5: Receios da unificação de marcas

Receios dos membros da central de negócios com a unificação de marcas	(1) Irrelevante	(2) Pouco Relevante	(3) Relevante	(4) Muito Relevante	Total	Média
Apego à marca da loja	1	1	3	6	11	3,4
Visão desalinhada entre os associados	1	1	5	4	11	3,1
Diferenças culturais entre as lojas	1	1	6	3	11	3,0
Diferenças de faturamento entre as lojas associadas	1	2	5	3	11	2,9
Dificuldades de relacionamento com os associados	4	4	1	2	11	2,1
Altos investimentos de padronização das lojas	4	4	1	2	11	2,1
Perda da proximidade com o cliente com a mudança de marca	4	4	2	1	11	2,0
Não adaptação às mudanças exigidas pela unificação da marca	7	1	3		11	1,6

Fonte: Dados da pesquisa

O apego à marca construída foi o receio mais relevante (3,4). Dos 11 questionados, nove afirmavam ter uma marca bem consolidada na região de atuação,

dificultando, assim, a mudança de representação. Somado a isso, havia o sentimentalismo destes por ter vivido todo processo de nascimento e desenvolvimento da marca ao longo dos anos de história. Um dos sócios, inclusive o qual, ironicamente, se dizia “super apegado” à representação inicial de sua empresa, hoje afirma que “[...] uma marca é do tamanho do seu investimento e por isso não entende o porquê de tanto amor por algo de tão pouco valor real na época”.

Além do apego à marca, as diferenças de visão (3,1), de faturamento (3,0) e de cultura (2,9) apresentaram médias relevantes. Vale ressaltar que, na entrevista com um dos integrantes do grupo, detentor de duas lojas na central de negócios, o mesmo afirmou que “os conflitos vividos anteriores à unificação de marcas, as disparidades das lojas e, principalmente, as divergências de pensamento colocavam em cheque a implantação da estratégia”. Por fim, os receios quanto ao alto investimento com padronização de lojas (2,1), a perda de proximidade com o cliente (2,1) e a não adaptação às mudanças requeridas pelo processo (1,6) foram consideradas pouco relevantes para a concretização da unificação de marcas.

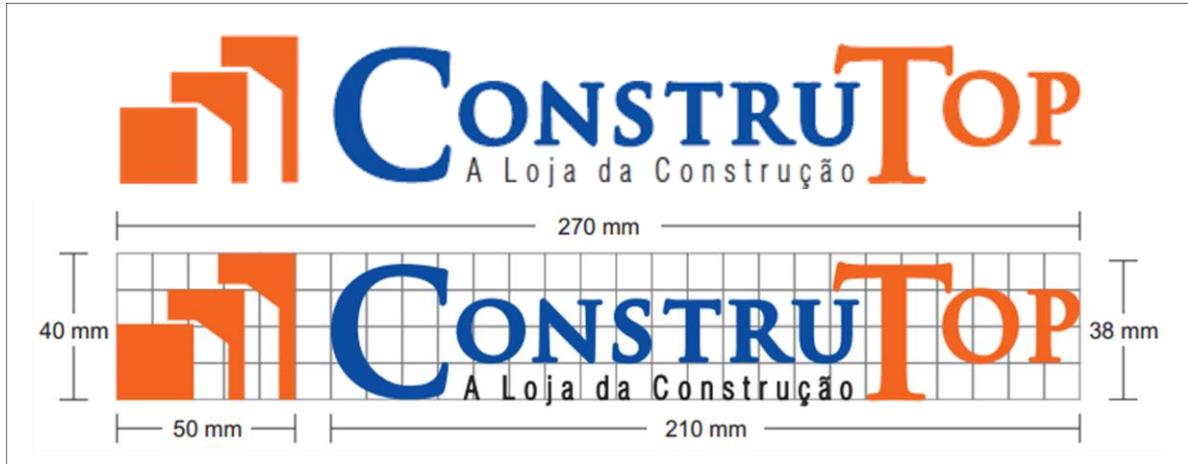
Superados os receios da unificação de marcas, a adoção da estratégia demandou a criação de uma nova representação para o grupo. Embasando-se no estudo de Aaker (1998), que aborda o processo de definição de uma representação simbólica, nota-se que a escolha assertiva de um nome ou de um símbolo de fácil associação à essência da marca é fundamental para o seu êxito no mercado.

No caso da Construtop, de acordo com o idealizador do grupo, foi contratada uma agência de comunicação para auxiliar no processo de elaboração e definição da nova representação da central de negócios. Ele afirmou que a “assessoria externa teve a missão de desenvolver uma marca impactante, fácil de memorizar, que remetesse à construção e estivesse associada à qualidade, utilizando cores que transmitissem credibilidade e vivacidade”. Pautada nestes requisitos, foi desenvolvida a marca que segue na figura 9, retirada do manual de publicações do grupo.

Para um dos sócios do grupo, a marca escolhida foi praticamente unanimidade “[...] por apresentar cores fortes e harmônicas, dar a ideia de grandeza e qualidade e por associar facilmente ao setor de material de construção”. O único questionamento que houve sobre a representação simbólica foi o *slogan* – A Loja da Construção – que, para um dos sócios, parecia ser bastante singelo. Sobretudo hoje, este mesmo sócio admite que “[...] a escolha do *slogan* foi acertada [...]” por remeter instantaneamente à loja de material de

construção, evitando, assim, “[...] a possibilidade do cliente associar a marca a outro segmento do setor, por exemplo, uma construtora”.

Figura 10 – Formato padrão da marca Construtop.



Fonte: Manual de Identidade Visual Construtop (2009).

Definida a nova “casca” da central de negócios e de suas associadas, o grupo tinha a necessidade de criar uma “alma” e dar uma “face” à nova marca. Segundo Kotler e Armstrong (1993), Aaker e Joachimsthaler (2002), Parente, Limeira e Barki (2008), Batey (2010) e Tomiya (2010), a identidade da marca é um mapa que estabelece, no médio e longo prazo, a essência, o caráter e as facetas da organização, logo é considerada a pedra fundamental da estratégia de negócios. O posicionamento da marca, por sua vez, é o estereótipo da identidade, ou seja, a proposta de valor da representação simbólica que diferencia a imagem da empresa dos demais competidores.

Segundo o idealizador do grupo, a construção da identidade da nova marca e do seu posicionamento de mercado foi desenvolvida com o auxílio de uma consultoria de planejamento. Para tal, esta desenvolveu, a priori, um trabalho de campo durante um mês para identificar os objetivos de cada participante, as potencialidades, as limitações e os principais pontos em comum entre as empresas do grupo. Ao término da etapa inicial, a assessoria externa verificou que os associados pretendiam criar com a unificação de marcas a imagem de grupo empresarial forte, reestruturar os pontos de vendas e os processos de gestão das unidades, mantendo as características típicas de lojas de vizinhança.

De acordo com um dos sócios entrevistados, os valores comuns deste formato de operação são “[...] a flexibilidade, a agilidade dos processos e a proximidade com o cliente da

região”. Portanto, segundo o idealizador, a consultoria, juntamente com a cúpula do grupo, definiu que a essência da marca seria construída com base nos valores da loja de bairro.

Considerando os estudos de Kotler e Armstrong (1993), Aaker (1998) e Tomiya (2010), o posicionamento da marca é a “face” da empresa e pode colocá-la em uma posição de destaque no mercado. Para tanto, ele deve ser confiável, relevante, exclusivo, perene e, principalmente, refletir a identidade da organização.

Conforme observado na entrevista com o idealizador, a consultoria estruturou o posicionamento de marca da central de negócios e de suas unidades com base na cultura de loja de vizinhança e na imagem de grupo empresarial forte com muitas lojas. Para transmitir esta mensagem, a direção da aliança horizontal foi orientada a dar uma nova roupagem à organização e suas associadas através da modernização das lojas, da divulgação em veículos de massa e de ações locais nas unidades da central de negócios.

O idealizador também afirmou que, para realizar a modernização das lojas, “[...] a consultoria desenvolveu, juntamente com uma agência de propaganda, um manual de padronização da identidade visual da Construtop e estabeleceu um cronograma para as operações [...]”, o qual determinava um prazo de seis meses para as lojas se adaptarem às exigências e realizarem a transição de marcas.

Conforme verificado na pesquisa, o manual detalhado, que segue no anexo deste trabalho, definia os padrões de: formato da marca; cores da fachada; placas externas; fardamentos; material de divulgação; envelopamento de veículos; e sinalização interna da loja. Quanto ao formato da área de vendas, apesar de não estar descrito no manual, segundo o idealizador e os outros dois sócios entrevistados inicialmente, foi uma exigência do grupo para eliminar o balcão de atendimento dos pontos de venda, transformando-os em híbridos de autosserviço e atendimento personalizado, seguindo, em menor proporção, o padrão *home Center*.

As entrevistas realizadas na central de negócios deixaram evidente que a mudança de representação das unidades ocorreu de forma gradativa. Um dos entrevistados afirma que “a transição de marcas na maior parte das lojas levou seis meses para ser concluída”. De acordo com outro sócio que participou da pesquisa, este processo se deu de forma lenta e compassada “[...] para não confundir ou assustar os clientes”. O idealizador também salientou que as representações de cada empresa “[...] foram diminuindo a sua apresentação nos pontos de venda até sumirem totalmente, enquanto que a marca Construtop cada vez mais ganhava destaque nas operações”. Por fim, um dos sócios entrevistados explicou que,

concomitantemente à mudança de representação, “[...] os dirigentes das lojas realizaram a conscientização de seus colaboradores [...] preparando-os para explicar ao mercado as transformações que estavam ocorrendo na empresa”.

Segundo o idealizador, concluído o prazo do cronograma, [...] “70% das lojas haviam cumprido aproximadamente 85% das solicitações, os outros 30%, por sua vez, tinham realizado somente cerca de 50%”. De acordo com um dos sócios da central de negócios, os principais requisitos não cumpridos pelas lojas foram: “[...] a formatação do *layout* do ponto de vendas, a sinalização interna das lojas e as cores das fachadas [...]”, que, em alguns casos, “[...] não obedeciam à proporção ideal de amarelo e laranja ou utilizavam tons diferentes das cores padrão”.

Na pesquisa sobre o presente caso, um dos sócios entrevistados afirmou que o grupo gestor da central de negócios, na oportunidade, presidido pelo próprio idealizador, “[...] concedeu mais seis meses para as unidades cumprirem as devidas exigências da central de negócios [...]” e, concomitantemente a isto, “[...] autorizou o início do programa de publicidade 2009 para não prejudicar as unidades em estágio mais avançado”.

De acordo com o estudo de Batey (2010) sobre a comunicação da marca através da publicidade e propaganda, pode-se enfatizar que o relacionamento entre cliente e representação simbólica desempenha papel fundamental na sua disseminação e consolidação no mercado. Para tanto, é crucial que a campanha publicitária seja elaborada de forma criativa, envolvente e alinhada com a imagem da empresa.

No caso da Construtop, de acordo com um dos sócios entrevistados na primeira etapa da pesquisa, o primeiro programa de publicidade da nova marca foi realizado em 2009. Segundo o idealizador, o plano era composto por cinco campanhas promocionais fortes, com divulgação na televisão, no rádio e no encarte, e cinco auxiliares, com a distribuição de panfletos, todas enfatizando a força do grupo e o número de lojas. Conforme identificado na pesquisa, o programa tinha como meta investir mais de meio milhão de reais nestes veículos de comunicação. Um dos sócios entrevistados afirmou que, para custear o alto investimento, “a agência de propaganda contratada elaborou um plano de mídia para arrecadar verbas de ‘marketing’ dos fornecedores que fechassem parceria de fornecimento com o grupo durante todo o ano de 2009”.

Conforme verificado na entrevista com o idealizador, de forma sintética, o plano de mídia da central de negócios era composto por três cotas:

- Diamante (Cota premium) – o fornecedor sempre teria, durante o exercício de 2009, um produto divulgado nas campanhas promocionais da Construtop, que ocorreriam por meio da televisão, do rádio e encarte;
- Cristal (Cota intermediária) – o fornecedor teria um produto divulgado na televisão, no rádio e no encarte durante alguns períodos de promoção da central de negócios, os quais ocorreriam ao longo do ano;
- Rubi (Cota básica) – o fornecedor apareceria em algumas campanhas publicitárias do grupo, divulgadas tanto no rádio como no encarte no ano de 2009.

Um dos sócios do grupo ratifica que o propósito da central de negócios de entrar com um plano de mídia ousado, “[...] era mostrar ao mercado a força do Grupo Construtop, que surgia com dezenove lojas, com atuação em todo o estado do Ceará [...]” e, paralelamente, “[...] diminuir o impacto da mudança de marca para cada loja”.

Para concretizar os objetivos traçados, o idealizador da central de negócios afirmou que a agência de marketing do grupo “[...] canalizou os investimentos em encartes, com tiragem recorde no setor de 1.300.000 folhetos durante o ano; na televisão, com divulgação de campanhas promocionais nos comerciais dos programas da TV Diário (Garras da Patrulha, João Inácio Júnior, Rota 22 e Ênio Carlos) e da Rede Globo (jornais locais, Globo Esporte, Vale a pena ver de novo e Esporte Espetacular); e no rádio, com chamadas na FM 93, Samanta Marques”.

Somado aos investimentos em televisão, rádio e encarte, responsáveis por propagar a marca no mercado, o idealizador salientou que as empresas integrantes da central de negócios “[...] tiveram de desenvolver ações individuais para explicar a mudança de marca, manter a proximidade com os clientes das suas respectivas regiões e preservar as características de loja de bairro”. De acordo com um dos sócios entrevistados, as principais iniciativas realizadas pelas operações foram “[...] ligações para clientes tradicionais, blitz com café da manhã, divulgação em carros de som, fixação de faixas e placas nos pontos de venda”. Outro sócio afirma ainda que, além dessas ações, em casos específicos, “[...] foi feito também sorteio de prêmios, contratação de locutor aos sábados e divulgação em *outdoor* e *busdoor*”.

Segundo o idealizador do grupo e alguns sócios entrevistados, as ações realizadas nos pontos de venda, em sua maioria, contavam com a participação direta dos proprietários, os quais recepcionavam clientes, apresentavam a nova loja, agora com *layout* moderno e

aconchegante, e explicavam que, apesar das mudanças de formato e marca, a unidade continuava com a mesma essência da anterior.

No final de 2009, de acordo com um dos sócios entrevistados, contabilizando os recursos direcionados à publicidade, à propaganda e às ações individuais, “[...] o investimento da central de negócios no primeiro ano de unificação de marcas foi superior a R\$700.000,00”. Deste valor, o mesmo ressalta que “as cotas vendidas para fornecedores custearam aproximadamente 65% do investimento realizado”.

Conforme verificado na pesquisa realizada, o investimento maciço em ações de comunicação, enfatizando a força do grupo empresarial e a contratação de assessorias externas para acelerar o desenvolvimento do grupo, foi essencial para a expansão dos horizontes da central de negócios e o fortalecimento da marca Construtop.

Em virtude do êxito obtido pela Construtop com a estratégia de unificação de marcas, o tópico seguinte apresentará os resultados obtidos pela central de negócios.

5.3. Os Resultados da Unificação de Marcas na Central de Negócios Construtop

O processo de unificação de marcas inicialmente gera grandes transtornos para as empresas associadas. Conforme visto nos exemplos citados por Souza (2007), como Redemac e Rede Construir, a mudança de representação normalmente deixa os participantes das centrais de negócios temerosos. Todavia, fazendo uma correlação entre os dados levantados nos estudos de Souza (2007) e em uma publicação do Sebrae (2012) sobre os ganhos obtidos e as características das centrais de negócios, verifica-se que a estratégia de unificação de marcas comumente ressalta o “poder de fogo” destas organizações, gera benefícios comuns às grandes empresas e cria um modelo de negócio mais ambicioso, moderno e estratégico.

No caso da Construtop, pelas entrevistas realizadas, observou-se que as empresas participantes da central de negócios sofreram profundas transformações com a unificação de marcas, concretizada em meados de 2008. O idealizador do grupo afirmou que a estratégia, a priori, “[...] gerou grandes transtornos, principalmente em virtude da padronização das marcas e dos formatos de loja [...]”. Entretanto, superado o processo de adaptação das operações, “[...] a marca única facilitou a divulgação na mídia de massa, tornou mais efetiva a utilização dos recursos direcionados à propaganda e fortaleceu a marca da central de negócios”. Outro sócio entrevistado afirmou ainda que, com a unificação de marcas, a central de negócios “[...]”

conseguiu criar rapidamente a imagem de grupo empresarial forte, tornando-se referência no setor”.

Considerando os estudos de Aaker e Joachimstaler (2002), Souza (2004), Giovanella (2006), Souza (2007) e Tomiya (2010) sobre o assunto, ratifica-se que, no processo de unificação de marcas, os investimentos em um marketing coordenado e uniforme, com uma forte divulgação na mídia de massa (televisão, rádio e encarte), e a manutenção de características tradicionais das lojas valorizadas pelo público-alvo aceleram o fortalecimento da representação da central de negócios com marcas unificadas.

De acordo com a entrevista realizada, pode-se afirmar que o fortalecimento da marca do Grupo Construtop foi proporcionado pelos seguintes aspectos:

- Divulgação em veículos de comunicação em massa;
- Imagem de grupo empresarial;
- Número de lojas (capilaridade);
- Padronização das lojas;
- Lojas compactas, com *layout* padrão *home center*;
- Atendimento personalizado.

Para mensurar a relevância dos aspectos identificados, que influenciaram o fortalecimento da marca da organização, a Tabela 6 apresenta o resultado da segunda etapa da pesquisa realizada com onze participantes do Grupo Construtop. Para cada um dos pontos, foram atribuídas notas de 1 a 4, as quais correspondem: 1 – irrelevante, 2 – pouco relevante, 3 – relevante e 4 – muito relevante. Em seguida, foi feita a média simples (soma das notas dividida pelo número de entrevistados).

Tabela 6: Aspectos que contribuem para o fortalecimento e consolidação da marca

Aspectos que contribuem para o fortalecimento da marca	(1) Irrelevante	(2) Pouco Relevante	(3) Relevante	(4) Muito Relevante	Total	Média
Divulgação em veículos de massa			3	8	11	3,7
Imagem de grupo empresarial (única empresa com várias lojas)	1		1	9	11	3,6
Lojas de vizinhança (proximidade com o cliente)		1	4	6	11	3,5
Número de lojas (capilaridade)		1	3	7	11	3,5
Padronização das lojas		1	5	5	11	3,4
Lojas compactas com <i>layout</i> padrão <i>home Center</i>	1	1	4	5	11	3,2
Atendimento personalizado	2	1	2	6	11	3,1

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com um dos sócios entrevistados, o “lançamento de campanhas promocionais na televisão e no encarte, exclusividade das grandes lojas, foi fundamental para o fortalecimento da marca da organização em um curto intervalo de tempo”. Outro participante da pesquisa salientou que “[...] o número de lojas com identificação padrão e a manutenção dos valores típicos das lojas de bairro foram fundamentais para o crescimento rápido da imagem da Construtop”. Por fim, um sócio entrevistado na segunda fase da pesquisa explicou que estas iniciativas “[...] aumentaram a visibilidade do grupo e a fidelização de clientes”.

Embasando-se nos estudos de Aaker Joamisthaler (2002), Souza (2004), Souza (2007), Vershoore e Balestrin (2008) e Sebrae (2012), pode-se afirmar que a central de negócios com marcas unificadas, através do fortalecimento de sua representação, passa a ser vista com distinção pelo mercado, garantindo, assim, posição de destaque frente à concorrência e maior legitimidade nas ações empresariais.

No caso da Construtop, conforme verificado nas entrevistas realizadas na central de negócios, o fortalecimento da marca proporcionou o aumento do *share of mind* do grupo, ou seja, a conquista de um maior espaço na memória do consumidor. De acordo com os dados extraídos do Anuário Ceará de 2011-2012 e 2013, que traz os resultados da pesquisa *Top of Mind* do Datafolha, a Construtop se destacou nos quatro últimos levantamentos publicados, oscilando sempre positivamente, como mostra a Tabela 7.

Tabela7: Desempenho Construtop na Pesquisa *Top of Mind* Datafolha

Publicação Anuário Ceará	Lembrança do consumidor (%)	Posição Construtop (Ranking Pesquisa)
<i>Top of Mind</i> 2009-2010	1,50%	5º
<i>Top of Mind</i> 2010-2011	4,60%	3º
<i>Top of Mind</i> 2011-2012	5,60%	2º
<i>Top of Mind</i> 2012-2013	8,70%	2º

Fonte: Dados do Anuário Ceará (2011- 2012, 2013)

De acordo com os resultados da pesquisa, em 2009, após um ano de unificação de marcas, a Construtop foi lembrada por 1,5% dos consumidores de material de construção do Ceará e ocupou a 5º posição no ranking *Top of Mind*. Em 2010, por sua vez, o grupo melhorou o desempenho, sendo citada por 4,6% da amostra pesquisada, alcançando o 3º lugar no ranking. Em 2011 e 2012, o grupo atingiu os seus melhores resultados, obtendo uma

participação de 5,6% e 8,7% da amostra, respectivamente, ocupando a 2ª posição no ranking das marcas mais lembradas pelo consumidor cearense de lojas de material de construção.

Segundo o idealizador do grupo, “os sucessivos resultados positivos da pesquisa *Top of Mind* do Datafolha resultaram no aumento de credibilidade do grupo no mercado”. Um dos sócios da central de negócios salientou que, “antes da unificação de marcas, aproximadamente 30% de suas compras eram realizadas através de distribuidores a preços mais elevados devido às dificuldades de acessar as fábricas e seus representantes”. Outro sócio afirmou que, nos dias atuais, “a marca exerce uma forte influência sobre a compra de produtos diretos da fábrica e na venda para o cliente final”.

Considerando os estudos de Giovanella (2006), Souza, (2007), Vershoore e Balestrin (2008) e Sebrae (2009), através da correlação entre as pesquisas dos respectivos autores, verifica-se que as empresas participantes de centrais de negócios com marcas unificadas, em um curto intervalo de tempo, apresentam um salto qualitativo e conceitual em sua região de atuação, obtendo: crescimento em vendas; melhoria dos mecanismos de gestão; aumento da eficiência operacional; aumento da lucratividade; dentre outros aspectos, conseguindo, desta forma, diferenciar-se da concorrência.

Pela pesquisa realizada na Construtop, verificou-se, através das entrevistas com os membros da central de negócios, que a unificação de marcas proporcionou os seguintes ganhos para as lojas do grupo:

- Crescimento das vendas;
- Aumento da visitação de clientes;
- Aumento do número de itens comercializados;
- Aumento da lucratividade;
- Melhoria da gestão do negócio;
- Modernização do *layout* de loja;
- Aumento da credibilidade na região de atuação.

Conforme os dados coletados na pesquisa sobre vendas, expressos na Tabela 8, todas as lojas da central de negócios apresentaram crescimento, comparando-se o faturamento do exercício de 2013 com o de 2009. Assim, cinco atingiram um aumento de vendas nominal superior a 20% a.a, três cresceram, em média, entre 10% e 20% a.a, e outras três apresentaram um crescimento entre 5% e 10% ao ano.

Tabela 8: Crescimento das vendas por loja (2013/2009)

Crescimento das vendas	Nº de lojas
Cresceu em média de 5% a 10% a.a	3
Cresceu em média de 10,1% a 15% a.a	2
Cresceu em média de 15,1% a 20% a.a	1
Cresceu em média de 20,1 a 25% a.a	3
Crescimento superior a 25% a.a	2
TOTAL DA AMOSTRA	11

Fonte: Dados da pesquisa

Acompanhando o crescimento das vendas, as lojas dos onze entrevistados da central de negócios, no mesmo período, devido à divulgação mais forte da marca, passaram a ser mais visitadas pelos clientes de sua região de atuação. Conforme mostra a Tabela 9, uma loja obteve um aumento de visitação superior a 25% a.a., cinco apresentaram desempenho entre 10% e 20% a.a e outras cinco tiveram números entre 5% e 10,1% ao ano.

Tabela 9: Crescimento do número clientes de por loja (2013/2009)

Aumento do número de clientes	Nº de lojas
Aumentou em média de 5% a 10% a.a	5
Aumentou em média de 10,1% a 15% a.a	2
Aumentou em média de 15,1% a 20% a.a	3
Aumento superior 20% a.a	1
TOTAL DA AMOSTRA	11

Fonte: Dados da pesquisa

Avaliando o número de itens comercializados nos pontos de venda (Tabela 10), houve também uma tendência de crescimento entre 2009 e 2013. De acordo com Tabela 10, todas as lojas apresentaram resultados positivos, sendo que uma loja atingiu um aumento acima de 25% a.a na quantidade de produtos negociados; cinco lojas, crescimento entre 10% e 25%; e outras cinco, desempenho entre 5% e 10,1% ao ano.

De acordo com um dos sócios entrevistados, o crescimento das vendas e o aumento da visitação de clientes foi resultado da “[...] maior aparição do grupo na mídia de massa e da modernização das unidades, que reduziu a saída do cliente da periferia para as áreas mais desenvolvidas da cidade”. Outro sócio afirmou que a melhoria da gestão propiciou “[...] o aumento do número de itens comercializados através de uma administração mais efetiva do mix da loja”.

Tabela 10: Aumento do número de itens comercializados por loja (2013/2009)

Aumento do número de itens comercializados	Nº de lojas
Aumentou em média de 5% a 10% a.a	5
Aumentou em média de 10,1% a 15% a.a	2
Aumentou em média de 15,1% a 20% a.a	2
Aumentou em média de 20,1 a 25% a.a	1
Aumento superior 25% a.a	1
TOTAL DA AMOSTRA	11

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com um dos sócios entrevistados, o crescimento das vendas e o aumento da visitação de clientes foi resultado da “[...] maior aparição do grupo na mídia de massa e da modernização das unidades, que reduziu a saída do cliente da periferia para as áreas mais desenvolvidas da cidade”. Outro sócio afirmou que a melhoria da gestão propiciou “[...] o aumento do número de itens comercializados através de uma administração mais efetiva do mix da loja”.

Conforme exposto na Tabela 11, em relação à lucratividade, do total de questionados, seis afirmaram que a unificação da marca promoveu o aumento do lucro de suas operações em virtude da melhoria das negociações com fornecedores e dos processos de gestão. Todavia, três informaram que o mesmo se manteve ou diminuiu devido aos investimentos contínuos em propaganda, estrutura física e gestão. Dois, por sua vez, não souberam informar.

Tabela 11: Desempenho da lucratividade por loja (2013/2009)

Desempenho lucratividade	Nº de lojas
Aumentou	6
Manteve	2
Diminuiu	1
Não sabe informar	2
TOTAL DA AMOSTRA	11

Fonte: Dados da pesquisa

De forma geral, de acordo com Aaker e Johacmisthaler (2002), Batey (2010) e Tomiya (2010) e fazendo uma correlação com Giovanella (2006), Souza (2007), Vershoore e Balestrin (2008), Yemal (2008), Sebrae (2009) e Sebrae (2012), pode-se afirmar que a adoção da estratégia de unificação de marcas gera os seguintes ganhos para as centrais de negócios:

- Desenvolvimento de uma identidade forte;

- Fortalecimento da marca;
- Criação da imagem de unidade empresarial;
- Aumento da credibilidade junto ao mercado;
- Melhores negociações com fornecedores em geral
- Aumento da participação da central de negócios no mercado;
- Aumento do número de lojas;
- Fortalecimento das ações de marketing;
- Redução de custos e riscos de investimento;
- Acesso a crédito e capacitação gerencial;
- Desenvolvimento de marcas próprias.

Tomando como base os ganhos normalmente obtidos por uma central de negócios com representação única e os identificados na primeira fase da pesquisa com o sócio fundador, os onze integrantes do grupo participantes da segunda etapa do estudo foram questionados sobre os possíveis ganhos gerados com a unificação de marcas (Tabela 12).

Tabela 12: Ganhos obtidos pela central de negócios com a unificação da marca para os entrevistados

Ganhos obtidos pela central de negócios com a unificação da marca	Nº de entrevistados que concordam
Aumentou o número de lojas	11
Aumentou a participação de mercado	11
Fortaleceu ações de marketing (vendas, promoções, publicidade, <i>layout</i> , etc.)	11
Fortaleceu a identidade da marca	11
Diferenciou-se da concorrência, prestando serviços de melhor qualidade	10
Melhorou negociações com fornecedores	10
Profissionalizou a gestão	10
Aumentou o mix da loja	9
Melhorou do desempenho das operações aliadas	9
Reduziu o custo médio com propaganda por associado	6
Outros	4
TOTAL AMOSTRA	11

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o estudo desenvolvido na Construtop, dos catorze ganhos elencados, dez foram reconhecidos por um número elevado de entrevistados como consequência da unificação de marcas. Para os participantes da pesquisa, quatro foram unanimidade: o fortalecimento da marca; a melhoria das ações de comunicação; o crescimento da participação de mercado; e o aumento do número de lojas. Em seguida, três

ganhos apresentaram rejeição de apenas um participante: a profissionalização da gestão do grupo, a melhoria das negociações com fornecedores e a conquista de um diferencial frente à concorrência com a prestação de melhores serviços. Dois, por sua vez, tiveram o reconhecimento de nove pesquisados: a melhoria do desempenho das operações e o aumento do mix de produtos das lojas.

A redução do custo médio com propaganda por associado foi considerada uma vantagem obtida por apenas seis participantes da pesquisa. Quatro entrevistados ainda conseguiram identificar outros ganhos não elencados na lista: o aumento de credibilidade; o maior retorno sobre o investimento; a formação de um setor de recursos humanos; a realização de treinamentos periódicos de qualificação; e a troca de experiências entre os integrantes da central de negócios.

Diante das relevantes conquistas obtidas pela Construtop e suas operações no mercado com a utilização da estratégia de unificação de marcas, os desafios que nortearão o grupo para os próximos anos serão: aperfeiçoar o processo de gestão da central de negócios; administrar a complexidade de gerir um grupo empresarial forte com um considerável número de sócios; imprimir uma maior dinâmica no processo de tomada de decisões estratégicas para não perder competitividade; acompanhar com efetividade todas as lojas do grupo; e concretizar o processo de implantação da franquia para viabilizar a expansão da Construtop em âmbito nacional até 2017.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No final do século XX, a nova dinâmica do mercado nacional, oriunda da globalização, levou diversas empresas brasileiras a repensarem a sua forma de atuação a fim de garantir a sobrevivência nos anos seguintes. A busca por alternativas geradoras de vantagem competitiva frente à concorrência desencadeou ações mais abrangentes em prol da preservação dos negócios. Desta forma, na década de 1990, as alianças estratégicas, por meio das centrais de negócios, ganharam força e ampliaram a sua participação em todo o país, principalmente nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste.

O processo de expansão das centrais de negócios em diversos setores da economia tem contribuído nas últimas duas décadas para um forte movimento de profissionalização de empresas de pequeno e médio porte. A evolução destas organizações tem promovido a ampliação da visão do empresariado brasileiro, conduzindo as centrais de negócios para caminhos mais promissores. Neste contexto, a unificação de marcas, estratégia bastante utilizada por grandes redes interorganizacionais europeias, começa a ganhar espaço no país. Através da cooperação, pequenas e médias empresas espalhadas por todo o território nacional transformam-se, aos olhos do mercado, em grandes grupos empresariais, tornando-se referência nas suas respectivas regiões de atuação.

A unificação de marcas em centrais de negócios surge no Brasil, ainda que timidamente, como uma forte estratégia competitiva. Esta iniciativa, assim como no conceito proposto por Porter (1989), pode ajudar empresas a conquistarem uma posição favorável, lucrativa e sustentável frente à concorrência, capaz de influenciar as pressões de mercado (entrada de novos concorrentes; ameaças de produtos substitutos; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores; rivalidade ente os concorrentes existentes).

No caso da Construtop, os entrevistados reconheceram que a adoção da estratégia facilitou a divulgação da marca, gerou ganho de credibilidade e aumentou a representatividade da central de negócios no mercado. Estes fatores contribuíram para o fortalecimento do grupo frente à concorrência, além de criar um diferencial competitivo difícil de ser copiado.

Segundo Hit, Ireland e Hoskisson (2008), uma estratégia bem sucedida, rara ou inovadora e custosa demais para imitar, representa uma vantagem competitiva sustentável. Considerando esta afirmação, a unificação de marcas em centrais de negócios, quando consolidada, resulta em um diferencial competitivo difícil de ser copiado, pois, em

concomitância, esta gera uma vantagem competitiva de custo e diferenciação. De acordo com Hit, Ireland e Hoskisson (2008), a empresa que tem este propósito, em tese, normalmente assume a estratégia integrada, a qual corresponde a uma adaptação do modelo de Porter (1989).

Ainda sobre o caso Construtop, ficou claro, na pesquisa qualitativa, que os membros do grupo recorreram à estratégia de unificação de marcas visando diferenciar-se do mercado através do desenvolvimento de uma representação forte. Entretanto, involuntariamente, a melhoria das negociações com fornecedores e o formato compacto das lojas, com autosserviço, atendimento personalizado e mix diversificado, gerou também uma vantagem competitiva de custo em relação aos grandes varejistas do setor. De acordo com o idealizador do grupo, com a unificação de marcas, a Construtop conseguiu, em termos de competitividade, distanciar-se da concorrência de menor porte, com presença forte nos bairros, e aproximar-se das lojas de maior representatividade.

A pesquisa de Vershoore e Balestrin (2008) expressa que, agindo em bloco, as empresas pertencentes às centrais de negócios são percebidas com distinção em sua área de atuação, além de receber maior crédito e reconhecimento por parte do público. De acordo com as proposições de Souza (2004) e os exemplos citados da Redemac e da Rede Construir por Souza (2007), a unificação de marcas age como um catalisador no processo de fortalecimento da imagem da central de negócios.

Considerando a data de unificação de marcas, a Construtop, com dois anos de existência, passou a figurar entre os grandes varejistas do setor. Conforme verificado na pesquisa, o auxílio da assessoria externa, na identificação dos pontos nevrálgicos para construção da identidade da nova representação, foi fundamental para a rápida ascensão da central de negócios no mercado. Nessa linha, os estudos de Tomiya (2010) mostram que a identidade de marca representa um mapa, o qual estabelece, a médio e longo prazo, sua essência, caráter e facetas. Complementando, as proposições de Aaker e Joachimsthaler (2002) e Batey (2010) expressam que a definição de uma identidade rica, clara e distinta é indispensável para o processo de construção da imagem de uma representação no mercado.

A construção de uma imagem representativa no mercado é consequência de um posicionamento de marca consistente. Conforme Tomiya (2010), o posicionamento é a extensão da identidade e da proposta de valor da marca. Kotler e Armstrong (1993) o definem como um complexo grupo de percepções, impressões e sentimentos que o consumidor tem sobre uma marca ou produto em relação à concorrência. Parente, Limeira e Barki (2008) o

apontam como a busca pela distinção da imagem da organização de seus competidores a fim de ocupar um lugar de destaque na mente do consumidor.

O posicionamento de marca da central de negócios, pautado na ideia de construir a imagem de grupo empresarial e preservar a cultura de loja de vizinhança, colocou a organização em uma posição de destaque no mercado, além de contribuir para o aumento do seu *share of mind*. Conforme verificado na pesquisa empírica, a representação Construtop, de acordo com o Anuário Ceará (2013), é a segunda marca de loja de material de construção mais lembrada pelo consumidor cearense.

Os sócios entrevistados na pesquisa qualitativa reconhecem que a conquista de um maior espaço na memória do consumidor aumenta a influência da marca na hora da compra. Com base na literatura de Martins e Blecher (1997), a marca tem um papel social fundamental de conduzir um aval de qualidade ou estabelecer um padrão entre a mercadoria e o conteúdo informacional. Corroborando com esta proposição, Batey (2010) afirma que a marca toca o cliente pelo valor abstrato do produto, e não pelas suas características físicas. Complementando, Kotler e Armstrong (1993) ressaltam que as marcas consolidadas em seus mercados têm a chancela e a lealdade dos clientes, fazendo com que um número suficiente destes recuse produtos substitutos.

Para exercer influência sobre o consumidor e obter a sua chancela, a unificação de marcas em centrais de negócios necessita estar em um estágio avançado em seu processo evolutivo. Desta forma, recapitulando o modelo do ciclo de vida das centrais de negócios de Souza (2004), que define as fases de evolução das redes interorganizacionais em precursora, desenvolvimento, amadurecimento e maturidade plena, nota-se que a Construtop encontra-se entre a terceira e quarta fase. A formalização da central de negócios como uma empresa de fato, de licenciamento da marca, coloca o grupo em uma posição de maturidade plena. Todavia, a falta de um sistema de gestão consolidado com processos totalmente formalizados remete a organização à fase de amadurecimento.

Quanto às sugestões de pesquisas futuras, é interessante realizar um estudo científico sobre a visão e perspectiva das indústrias em relação à central de negócios com marcas unificadas, a fim de conhecer a aceitação e preparo destas para atender a este tipo de organização. Isto pode trazer conhecimentos relevantes acerca das mudanças negociais e culturais, expansão dos negócios e alterações nas relações de poder entre grandes redes, central de negócios e fornecedores.

Além de verificar a unificação de marcas na central de negócios pela ótica da indústria, é relevante a realização de uma pesquisa junto ao mercado consumidor para identificar a sua visão sobre a padronização de layout, mix de produtos e atendimento das lojas da central de negócios.

Outro estudo oportuno é a realização de uma pesquisa com um número maior de centrais de negócios com marcas unificadas, incluindo outros setores e regiões, a fim de verificar se as vantagens obtidas na Construtop são uma constante, independente da área de atuação das redes horizontais com representação única.

Em geral, as discussões levantadas neste estudo tiveram como objetivo trazer maior conhecimento sobre a unificação das marcas em centrais de negócios, e gerar hipóteses para pesquisas futuras:

H1: *O processo de unificação de marcas em centrais de negócios deve ser realizado de forma planejada, englobando: estudo sobre o ambiente interno e externo da organização; definição de objetivos claros e relevantes; desenvolvimento de um plano de ação; implantação das medidas estabelecidas; acompanhamento.*

H2: *Ao definir a proposta de valor da central de negócios com marcas unificadas, é essencial que os valores comuns das empresas participantes, relevantes para o mercado consumidor, sejam mantidos.*

H3: *O aumento do share of mind gera ganho de credibilidade, melhoria das negociações com fornecedores e aumento das vendas para a central de negócios com marcas unificadas.*

Por fim, as hipóteses levantadas neste estudo poderão nortear pesquisas futuras sobre a unificação de marcas em centrais de negócios.

REFERÊNCIAS

ANUÁRIO DO CEARÁ 2011-2012. Fortaleza: Jornal O POVO, 2011.

ANUÁRIO DO CEARÁ 2013. Fortaleza: Jornal O POVO, 2012.

AAKER, David A. **Marcas: brandyequity gerenciando marcas de valor**. Tradução André Andrade. São Paulo: Negócios Editora, 1998.

AAKER, David; A. JOACHIMSTHALER, Erich. **Como construir marcas líderes**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 2002.

BALESTRIN, Alsones. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais**. 2006. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4324/000455283.pdf>. Acesso em 16 de outubro de 2013.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, Willian S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BATEY, Mark. **O significado da marca: como as marcas ganham vida na mente do consumidor**. Tradução Gabriel Zide Neto. – Rio de Janeiro: Best Business, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução geral da administração**. 4ª Ed. – São Paulo: Makron Books, 1993.

CERVO, Amado Luis. **Metodologia científica**. 6ª Ed. – São Paulo. Pearson Education, 2006.

CONSTRUTOP. **Manual de boas vindas**. Documento desenvolvido pela Diretoria da Central de Negócios. Ceará, 2011.

GHISI, Flávia Agneli. **Fatores críticos na sustentabilidade das centrais de negócios no setor supermercadista**. 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2006. Disponível em: www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde.../teseflaviafinal. Acesso em 30 de setembro de 2013.

GIOVANELLA, Marco Aurélio. **Análise das centrais de negócios do setor de supermercados em santa catarina**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Administração. Santa Catarina, 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/88351/225821.pdf?sequence=1>. Acesso em 16 de outubro de 2013.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2ª ed. – São Paulo: Cengage Learnig, 2008.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: PHB, 1993.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

MARQUEZ, Rui Cesar. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Editora Alínea, 2003.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, José Roberto; BLECHER, Nelson. **O império das marcas**. 2ª ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997

MATTAR, Fauze N. Najib. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MATTAR, Fauze N. Najib. **Pesquisa de marketing**. 4ª ed. – 2. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2008.

MCCARTHY. E. Jerome.; PERREAULT JR. Willian D.. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. Tradução Ailton Bonfim Brandão – São Paulo: Atlas, 1997.

MINADEO, Roberto. **Alianças no varejo: Análise estratégica do caso da criação da rede smart pelo grupo martins..** *In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 2008. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em:

http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_075_533_10911.pdf. Acesso em 15 de outubro de 2013.

OLAVE, Maria Helena Léon; AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas**. *Gestão e Produção* v.8, n.3, p.289-303, dez. 2001 Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a06>. Acesso em 10 de outubro de 2013.

PARENTE, Juracy; TANIA M.; VIDIGAL Limeira; EDGARD Barki. **Varejo para baixa renda**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989 – 35ª reimpressão.

POUSA, Rogério; SCARPIM, Eldir Paulo; FARAH, Oswaldo Elias; CORREA, Dalila Alves; GIULIANI, Antonio Carlos. **Os ciclos de vida das centrais de negócios: um estudo no setor supermercadista no estado de são paulo**. Disponível em:

http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/514.pdf. Acesso em 18 de outubro de 2013.

ROMEU, Carlos Roberto. **Formação de uma rede associativista**. Disponível em:

<http://revistapegn.globo.com/Empresasenegocios/0,19125,ERA451004-2487-2,00.html>. Acesso em 30 de outubro de 2013.

SACOMANO NETO, Mário. **Redes: difusão de conhecimento e controle – um estudo de caso na indústria brasileira de caminhões**. 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2004. Disponível em:

http://www.bdt.d.ufscar.br/htdocs/tedeSimplificado//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=100
Acesso em 18 de outubro de 2013.

SEBRAE. **Centrais de Negócios:** série empreendimentos coletivos. Disponível em:
[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/F1878A0DA4A130978325766A0055B0EB/\\$File/NT00042C42.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/F1878A0DA4A130978325766A0055B0EB/$File/NT00042C42.pdf). Acesso em 04 de setembro de 2013.

SEBRAE. **Pesquisa Rede de Negócios.** Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/customizado/aceso-a-mercados/sebrae-mercado/centrais-de-negocios/html-pesquisa-rede-de-negocios-2012/pesquisa-e-estudos-mercadologicos.pdf>.
Acesso em 04 de setembro de 2013.

SEBRAE. **Mapeamento das Centrais e Redes de Negócios 2011.** Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/customizado/aceso-a-mercados/sebrae-mercado/centrais-de-negocios/Mapeamento%20das%20Centrais%20e%20Redes%20de%20Nego301cios.pdf>.
Acesso em 04 de setembro de 2013.

SEVENPRESS. **Manual de identidade visual da Construtop.** Ceará, 2011.

SOUZA, Marcos Gouvêa de. **Centrais de Negócios:** uma revolução no varejo e na distribuição. São Paulo: Edições Inteligentes, 2004.

SOUZA, Marcos Gouvêa de. **Alianças para o sucesso no varejo:** a revolução nas centrais de negócios no Brasil e no mundo. São Paulo: Gouvêa de Souza & MD, 2007.

TOMIYA, Eduardo. **Gestão do valor da marca:** como criar e gerenciar marcas valiosas. 2ª Ed – Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio, 2010.

VERSCOORE, Jorge Renato; BALESTRIN, Alsones. **Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação.** 2006. R.Adm. Eletrônica, São Paulo, v.1, n.1, art.2, jan./jun. 2008. Disponível em: http://www.rausp.usp.br/Revista_eletronica/v1n1/artigos/v1n1a2.pdf. Acesso em 12 de outubro de 2013.

WEGNER, Douglas. **Mecanismos de governança de redes horizontais de empresas:** o caso das redes alemãs de grande porte. Tese (Doutorado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011. Disponível em:
<http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/viewFile/1398/778>. Acesso em 28 de setembro de 2013.

WEGNER, Douglas; PADULA, Antonio Domingos. **Tendências da cooperação em redes horizontais de empresas:** o exemplo das redes varejistas na Alemanha. **R.Adm.**, São Paulo, v.45, n.3, p.221-237, jul./ago/set. 2010.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL Jhon. **Administração estratégica.** 1ª ed. – 8ª reimpressão – São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo. Atlas, 3ª ed. 2000.

YEMAL, José Alberto. **Centrais de Negócios**: como enfrentar as redes internacionais de supermercados. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 53-71, jan./jun. 2008. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/146.pdf. Acesso em 09 de setembro de 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4ª ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXOS

ANEXO A – MODELO DE FACHADA CONSTRUTOP GENIBAÚ



Fonte: Central de Negócios Construtop

ANEXO B – FACHADA CONSTRUTOP SIQUEIRA



Fonte: Central de Negócios Construtop

ANEXO C – FACHADA CONSTRUTOP PARANGABA



Fonte: Central de Negócios Construtop.

ANEXO D – LOJA CONSTRUTOP ÁGUA FRIA



Fonte: Central de Negócios Construtop.

ANEXO E – LOJA CONSTRUTOP SIQUEIRA



Fonte: Central de Negócios Construtop.

ANEXO F – CAMPANHA PROMOCIONAL DIA DAS MÃES 2013: CAFÉ DA MANHÃ NA LOJA CONSTRUTOP SÃO CRISTÓVAO



Fonte: Central de Negócios Construtop.

ANEXO G – CAMPANHA PROMOCIONAL ANIVERSÁRIO CONSTRUTOP 2013: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA



Fonte: Central de Negócios Construtop.

ANEXO H – CAMPANHA PROMOCIONAL ANIVERSÁRIO CONSTRUTOP 2013: ENTREGA DAS MOTOS



Fonte: Central de Negócios Construtop.

**ANEXO I – CAMPANHA PROMOCIONAL DIA DAS MÃES 2013:
ENCARTE MENSAL**

CONSTRUTOP
A LOJA DA CONSTRUÇÃO

o presente de sua Mãe está aqui.
Compras acima de R\$ 20,00
você concorre a mais de
10 prêmios

Dia das Mães Construtop

OFERTAS VÁLIDAS SOMENTE NA LOJA DO PAPICU
Rua Solon Onofre, 248 (Esq. com Av. Alberto Sá) - Papicu
(85) 3265.7373 / 3262.6931 / 3091.2030

Aqui amor de Mãe é top
CONSTRUTOP
A LOJA DA CONSTRUÇÃO

Preencha o cupom e concorra ao sorteio a mais de 10 prêmios
Uma de coleta na própria loja.

Nome: _____
End. _____
Fone: _____
E-mail: _____

Aceitamos os Cartões:
VISA, MasterCard, American Express

Fonte: Central de Negócios Construtop.

**ANEXO J – CAMPANHA PROMOCIONAL DIA DAS MÃES 2013:
ENTREGA DE PRÊMIOS**



Fonte: Central de Negócios Construtop.

ANEXO L – MANUAL DE IDENTIDADE VISUAL DA CONSTRUTOP
 PARTE I (REDUZIDO)

The image displays a grid of six panels detailing the visual identity guidelines for Construtop. Each panel includes the company logo and specific instructions for its use.

- Top Left Panel:** Shows the logo in two sizes with dimensions. The top version is 270 mm wide and 70 mm high. The bottom version is 270 mm wide and 40 mm high. A note states: "Este padrão de construção da marca constitui elemento a ser respeitado. Não é permitido alterar proporções, distorções ou posições decorativas ou, caso se queira, em caso de reprodução de marca, em relação ao padrão de propagação." A signature line reads: "A Assinatura: Este padrão de construção da marca constitui elemento a ser respeitado. Não é permitido alterar proporções, distorções ou posições decorativas ou, caso se queira, em caso de reprodução de marca, em relação ao padrão de propagação."
- Top Right Panel:** Shows the logo with the tagline "A Loja da Construção". It includes a color palette table:

Escala Gráfica			
C	M	Y	K
100	80	0	0 (Construtop)
0	75	100	0 (Top/Simbolo)
C	M	Y	K
0	0	0	100 (Stígara)
- Middle Left Panel:** Shows typography guidelines. It lists uppercase and lowercase alphabets and symbols: "ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ 0123456789-*/&@#()!%&'". It specifies "Tipografia - Marca" as "Futura Pro - Bold" and "Tipografia - Símbolo" as "Futura Pro - Bold". It also includes "HELVETICA" and "Kerning 10% (interline 10%) (apagamento entre palavras: 20%)".
- Middle Right Panel:** Shows the logo in monochrome. It includes "Versão Monocromática" and "Positiva" (white logo on black background) and "Negativa" (black logo on white background).
- Bottom Left Panel:** Shows the logo with the tagline "A Loja da Construção". It includes "Versão PANTONE e Escala de Cores" and a color palette table:

Escala Pantone	
PANTONE 2855 Blue C	(Cores)
PANTONE 1865 C	(Top/Simbolo)

 It also includes "Escala em tons de cinza" and "100% de PRETO (em Simbologia)".
- Bottom Right Panel:** Shows various logo applications. It includes a "Controle de fundo" section with a note: "De forma a garantir a legibilidade da marca, evita-se o uso de fundo com cores vibrantes (ex. Paredões, muros, etc.) e marca deve ser aplicada em fundo branco." It shows several examples of the logo on different backgrounds, with checkmarks for correct usage and red X's for incorrect usage.

Fonte: Central de Negócios Construtop.

ANEXO M – MANUAL DE IDENTIDADE VISUAL DA CONSTRUTOP PARTE II (REDUZIDO)



Fonte: Central de Negócios Construtop.

ANEXO N – MANUAL DE IDENTIDADE VISUAL DA CONSTRUTOP PARTE III (REDUZIDO)

UNIFORMES

SENZOCHELIOS/CRAMS

ENTRADOR

BALCONIA

Trabalhador

- 01 - Blusa de algodão com manga, calça em algodão
- 02 - Jaqueta em algodão com zíper e botões ou fivelas, calça em algodão
- 03 - Sapatos em algodão com solado flexível, calça em algodão
- 04 - Camisa social manga curta em microfibra, calça social
- 05 - Camisa social manga curta em microfibra, calça social
- 06 - Bota de couro em 1º rebaixado em bom profissional, sapato em bom couro com solado e rebordo em bom

MANUAL DE IDENTIDADE VISUAL DA CONSTRUTOP

Desenvolvimento de Veículo
Parangaba (Paraná), Curitiba e São Paulo

UNIFORMES

UNIFORME FUTURO

UNIFORME DIVULGAÇÃO

SONO

Uniformes
Camiseta específica em 100% algodão de toque e toque em algodão sustentável
Camiseta para divulgação: mangas em malha sintética (poliéster) e algodão
estampo em tecido sintético, fivela, costura mangas
semelhante ao tecido em malha sustentável (100% algodão)
Bolsa de trabalho em malha sintética sustentável (100% algodão)
Regulador de pressão de ar com 100% algodão, todo produto aprovado com teste

MANUAL DE IDENTIDADE VISUAL DA CONSTRUTOP

Desenvolvimento de Veículo
Parangaba (Paraná), Curitiba e São Paulo

Área de malha escala 3:1

CONSTRUTOP
A LÍDER EM CONSTRUÇÃO
PARANGABA-3292.4455

CONSTRUTOP
A LÍDER EM CONSTRUÇÃO
SIQUEIRA-3498.1522

CONSTRUTOP
A LÍDER EM CONSTRUÇÃO
PARANGABA-3292.4455 | SIQUEIRA-3498.1522

Divulgação Simples
Facilitadora com logotipo em malha sintética, como exemplo
veremos, basta etc.

MANUAL DE IDENTIDADE VISUAL DA CONSTRUTOP

Desenvolvimento de Veículo
Parangaba (Paraná), Curitiba e São Paulo

Fonte: Central de Negócios Construtop.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA EMPÍRICA

PARTE I – COLETA DE DADOS GERAIS

DADOS - PESSOAIS

Nome: _____ Idade: _____
 Profissão: _____ Tempo de Profissão: _____

DADOS - CENTRAL DE NEGÓCIOS

Ano de fundação da central de negócios:
 Ano em que a marca única foi adotada na central de negócios:
 Área de atuação da central de negócios:
 Número de lojas que integram a central de negócios:
 Número de sócios da central de negócios:
 Número de funcionários:
 Área da loja (m²):
 Número médio de itens comercializados:
 Público-alvo:

PARTE II – PERGUNTAS ABERTAS SOBRE A CENTRAL DE NEGÓCIOS E A ESTRATÉGIA DE UNIFICAÇÃO DE MARCAS

01. Você poderia contar em detalhes como foi o processo para montar a central de negócios? (Por favor, detalhe, por exemplo: quem foram os idealizadores, as lideranças na montagem da central de negócios, o motivo que o levou a aderir à central de negócios, entre outras peculiaridades do processo).
02. Você poderia descrever em detalhes como se deu o processo de unificação de marcas? (Por favor, detalhe, por exemplo: o que levou a rede a unificar as marcas, se houve algum modelo que foi utilizado como base ou inspiração, a estratégia e o tempo necessário para realizar a transição de marca, entre outros aspectos).
03. Você poderia relatar em detalhes quais os objetivos da unificação de marcas? (Por favor, descrever em detalhes, por exemplo: criar uma marca forte, dentre outros).
04. Você poderia relatar em detalhes quais eram os receios e as expectativas dos participantes com a unificação de marcas? (Por favor, relatar em detalhe, por exemplo: distanciar-se dos seus clientes, ser visto como uma grande loja, entre outros receios e expectativas)

05. Você poderia descrever em detalhes quais as características comuns às lojas que foram mantidas após a unificação de marcas pela central de negócios? (Por favor, citar, por exemplo: formato de loja de vizinhança).
06. Ao planejar e estruturar a nova marca, você poderia citar em detalhes como a Construtop desejou ser vista pelo mercado consumidor? Por favor, relatar em detalhe, por exemplo: ser vista como uma grande loja, entre outros desejos).
07. Qual imagem você acredita que a marca Construtop transmite para o mercado consumidor? Por favor, você relate em detalhes.
08. Você poderia descrever que medidas foram adotadas para fortalecer a imagem da nova marca no mercado? (Por favor, descrever em detalhe, por exemplo: divulgação em veículos de massa, padronização das lojas, entre outras medidas.)
09. Você poderia detalhar quais as vantagens que foram geradas com a criação da marca Construtop em relação ao mercado? (Por favor, descrever em detalhes as vantagens e desvantagens adquiridas com clientes e fornecedores em relação à concorrência.)
10. Você poderia explicar em detalhes a que você atribui o intenso fortalecimento da marca Construtop nos últimos cinco anos? (Por favor, detalhe, por exemplo: formato de loja, dentre outros.)
11. De acordo com as três últimas pesquisas *Top of Mind do Datafolha* (2010, 2011 e 2012), a Construtop está entre as marcas do varejo de material de construção mais lembradas pelo consumidor cearense. Por favor, informe qual a pontuação e a posição obtida pelo grupo respectivamente nos anos de:
- 2009: _____(%), _____ (posição)
 2010: _____(%), _____ (posição)
 2011: _____(%), _____ (posição)
 2012: _____(%), _____ (posição)
12. Você poderia detalhar quais os ganhos obtidos pela central de negócios com o crescimento na pesquisa Top of Mind do Datafolha? (Por favor, detalhe como isso contribuiu para o fortalecimento da marca no mercado, entre outros.)
13. Após a unificação de marcas, o que melhorou nas lojas do grupo? (Por favor, contar em detalhe, por exemplo: ficou mais conhecido no bairro, entre outros benefícios ou vantagens.)
14. Você poderia detalhar que melhorias a marca Construtop proporcionou nas negociações com fornecedores para sua(s) loja(s)? (Por favor, descrever em detalhes, por exemplo: melhorou os preços, o *merchandising* nas lojas, entre outros).

15. Você poderia citar quais as suas perspectivas futuras em relação ao modelo de negócio atual? (Por favor, citar em detalhe, por exemplo: aumentar o número de participantes, entre outras perspectivas.)

PARTE III – PERGUNTAS FECHADAS SOBRE A CENTRAL DE NEGÓCIOS E A ESTRATÉGIA DE UNIFICAÇÃO DE MARCAS

16. Quanto aos objetivos da unificação de marcas, por favor, marque na escala de 1 a 4 para aferir o grau de relevância que cada objetivo proposto teve na sua decisão de adotar a estratégia de unificação de marcas.

Irrelevante \longleftrightarrow Relevante

Aumentar a influência da marca no processo de escolha do consumidor	1	2	3	4
Aumentar a participação de mercado das lojas	1	2	3	4
Aumentar o poder de negociação com fornecedores	1	2	3	4
Criar a imagem de grupo empresarial (uma empresa com muitas lojas)	1	2	3	4
Criar uma marca forte para as lojas	1	2	3	4
Fortalecer-se frente à concorrência existente	1	2	3	4
Facilitar a divulgação da marca	1	2	3	4
Melhorar o <i>layout</i> de loja	1	2	3	4
Proteger-se diante da entrada de novos concorrentes	1	2	3	4

17. Quanto aos receios da unificação de marcas, por favor, marque na escala de 1 a 4 qual o grau de relevância que cada receio teve na sua decisão de adotar a estratégia de unificação de marcas.

Irrelevante \longleftrightarrow Relevante

Altos investimentos de padronização das lojas	1	2	3	4
Apego à marca construída em décadas de história	1	2	3	4
Diferenças culturais entre as lojas	1	2	3	4
Diferenças de faturamento entre associados	1	2	3	4
Dificuldade de relacionamento com os associados	1	2	3	4
Não se adaptar às mudanças promovidas pela unificação da marca	1	2	3	4
Receio de perder a proximidade com o cliente devido à mudança de marca	1	2	3	4
Tornar-se refém da marca	1	2	3	4
Visão desalinhada entre os associados	1	2	3	4

18. Quanto ao fortalecimento e à consolidação da marca Construtop no mercado cearense, por favor, marque na escala de 1 a 4 qual a relevância que cada estratégia a seguir tem no fortalecimento e consolidação da marca.

Irrelevante ←—————→ Relevante

Atendimento personalizado	1	2	3	4
Divulgação em veículos de massa	1	2	3	4
Imagem de grupo empresarial (única empresa com várias lojas)	1	2	3	4
Lojas compactas com <i>layout</i> padrão <i>home Center</i>	1	2	3	4
Lojas de vizinhança (proximidade com o cliente)	1	2	3	4
Número de lojas (capilaridade)	1	2	3	4
Padronização de lojas	1	2	3	4

19. Por favor, responda aos questionamentos abaixo sobre a sua loja. (**Vale esclarecer que os números informados a seguir não serão expostos na monografia em termos absolutos, mas convertidos para percentuais. Por exemplo: em 2009 sua loja faturou R\$100,00. Já em 2013: R\$200,00. No projeto constará aumento de 100%**).
- O faturamento médio de 2009 mensal foi de: R\$_____. Já em 2013: R\$_____.
 - O número de clientes atendidos em 2009 foi de:_____. Já em 2013:_____.
 - O número de itens comercializados em 2009 era de:_____. Já em 2013:_____.
 - A lucratividade em 2009 era de:_____%. Já em 2013 de:_____%
20. Considerando os itens abaixo, assinale os ganhos já obtidos pela central de negócios com a unificação de marcas. **Assinale quantas alternativas forem necessárias.**
- () Aumentou o mix da loja
 - () Aumentou o número de lojas
 - () Aumentou a participação de mercado
 - () Criou um cartão da loja (fidelidade)
 - () Criou um centro de distribuição conjunto para reduzir custos operacionais
 - () Criou um *home center*
 - () Diferenciou-se da concorrência, prestando serviços de melhor qualidade
 - () Fortaleceu ações de marketing (vendas, promoções, publicidade, *layout*, etc.)
 - () Fortaleceu a identidade da marca
 - () Criou marcas próprias
 - () Melhorou o desempenho das operações aliadas
 - () Melhorou negociações com fornecedores
 - () Profissionalizou a gestão
 - () Reduziu o custo médio com propaganda por associado
 - () Outros:_____

Obrigado pela Participação!

APÊNDICE B – SÍNTESE DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM O IDEALIZADOR DA CENTRAL DE NEGÓCIOS

DADOS DO ENTREVISTADO

Nome: Carlito Lira

Profissão: Empresário

Tempo de Profissão: 26 anos

DADOS DA CENTRAL DE NEGÓCIOS

Ano de fundação da central de negócios: 2002

Ano em que a marca única foi adotada na central de negócios: 2008

Área de atuação da central de negócio: Todo Ceará

Número de lojas que integram a central de negócios: 26

Número de sócios da central de negócios: 13

Número de funcionários: 400

Área de loja (m²): 8600 m²

Número médio de itens comercializados: 6000 (aproximadamente)

Público-alvo: Classes econômicas C, D e E

PROCESSO DE FORMAÇÃO DA CENTRAL DE NEGÓCIOS

Idealizador : Carlito Lira

Inspiração:

1. Aumento da movimentação associativista no Sul e Suldeste do país;
2. Leitura de livros (Centrais de Negócios: Uma revolução no varejo e na distribuição; Alianças para o sucesso no varejo: A Revolução nas Centrais de Negócios no Brasil e no Mundo);
3. Participação em seminários, fóruns e Enares (Encontro Nacional das Redes)

Objetivos Gerais:

1. Aumentar o poder de barganha frente a fornecedores através da compra conjunta;
2. Realizar ações de marketing cooperadas;
3. Trocar experiências para melhorar a gestão das lojas;

4. Aumentar a competitividade frente à concorrência;
5. Reduzir ameaças impostas pela concorrência;

Objetivo específico: aumentar a competitividade de duas lojas (Liramac Parangaba e Liramac Siqueira).

Fundadores: Carlito Lira, Ricardo Rizzato, Gerardo Feijó, Fátima Gadelha, Halley Alencar, Hermanny Rodrigues e Alfredo Silva

Processo de Formação:

1. Prospectar lojistas nos bairro da periferia, líderes na região de atuação, com liquidez 100% para montar a central de negócios;
2. Entrar em contato com candidatos por telefone e agendar visita;
3. Analisar perfil do candidato, apresentar projeto e convencê-lo;
4. Marcar reunião para apresentar os interessados e explicar o projeto;
5. Definir representação central de negócios (Constru Rede);
6. Constituir a central de negócios (associação);
7. Definir estrutura de gestão (presidente, vice-presidente, tesoureiro, dentre outros).

Condução da central de negócios: Inicialmente a central de negócios foi presidida por mim nos três anos iniciais. Semanalmente eram realizadas reuniões com associados para discutir temas pertinentes à rede. No principio, as reuniões eram itinerantes, depois passaram a ser realizadas na sede do grupo às quartas-feiras, de 14:00 às 18:00. A decisão dos rumos do grupo era discutida e votada em reuniões gerais.

Dificuldades:

1. Articulação dos associados;
2. Diferenças de visão;
3. Administração conjunta;
4. Desconfiança de fornecedores;
5. Divisão de verbas de bonificação de fornecedores (proporcional à compra ou igualitária);
6. Marketing cooperado com muitas marca.

Principais Acontecimentos:

1. Constituição da central de negócios;
2. Formação de uma sede para central de negócios;
3. 1ª Fusão de redes do Ceará;
4. Mudança de nome Central de negócios (Constru Rede para Constru Ceará);
5. Primeiro plano de mídia da central de negócios;
6. Unificação da Marca

PROCESSO DE UNIFICAÇÃO DE MARCAS NA CENTRAL DE NEGÓCIOS

Mentor da ideia: Carlito Lira

Inspiração:

1. Participação do grupo no ENARE SP (Encontro Nacional de Rede)
2. Modelo do Grupo Okinawa (Marca unificada)

Objetivos da central de negócios:

1. Criar marca forte para as lojas;
2. Criar a imagem de grupo empresarial;
3. Facilitar a divulgação na mídia de massa;
4. Aumentar a participação das lojas no mercado de atuação;
5. Aumentar a desconfiança de fornecedores;
6. Aumentar o poder de barganha frente a fornecedores.

Receios da central de negócios:

1. Visão desalinhada entre os associados;
2. Diferenças de faturamento entre as lojas;
3. Diferenças culturais entre as lojas;
4. Dificuldades de relacionamento entre os sócios;
5. Apego à marca da loja.

Principais acontecimentos do processo de unificação de marcas

1. Definição da Marca Construtop com o auxílio de uma agência de marketing;

2. Mudança de identidade e adaptação do posicionamento com o auxílio de uma consultoria de planejamento;
3. Mudança de marca das lojas;
4. Padronização de lojas;
5. Modernização das lojas;
6. Desenvolvimento de um plano de mídia ousado;
7. Mudança do processo de condução do grupo;
8. Criação de setor de gestão de pessoas;
9. Contratação de um gestor de mercado.

Imagem projetada para o mercado

1. Grupo empresarial forte com muitas lojas;
2. Lojas de bairro modernas;
3. Lojas de vizinhança, próximas ao cliente.

Medidas que fortaleceram a imagem do grupo no mercado

1. Divulgação em veículos de massa (TV, rádio e encarte);
2. Capilaridade do grupo;
3. Padronização das lojas;
4. Modernização do formato de loja;
5. Ações locais nas lojas.

Vantagens obtidas pelas lojas

1. Crescimento das vendas;
2. Aumento da visitação de clientes;
3. Aumento do número de itens comercializados;
4. Aumento da lucratividade;
5. Melhoria da gestão do negócio;
6. Modernização do *layout* de loja;
7. Aumento da credibilidade na região de atuação;
8. Redução do custo médio com propaganda por associado.

Vantagens obtidas pela central de negócios

1. Fortalecimento da marca;
2. Fortalecimento das ações de marketing;
3. Aumento da participação de mercado;
4. Melhora das negociações com fornecedores;
5. Criação de um diferencial competitivo frente à concorrência;
6. Aumento do número de lojas.

Perspectivas futuras:

1. Transformar a central de negócios em uma franquia;
2. Aperfeiçoar os mecanismos de gestão;
3. Expandir o grupo em âmbito nacional.