

Grupo Algar aposta em monomarca para expandir seus negócios no Brasil. A meta é explorar novos horizontes e reforçar a imagem da empresa no mercado. Por outro lado, como ficam as marcas tradicionais do conglomerado, como a respeitada ACS?



Da independência para a interdependência

POR JÚLIA ZILLIG

No planejamento das empresas, a pauta gestão de marcas se tornou algo essencial para o sucesso dos negócios. Ela representa os valores da companhia, sua filosofia e imagem institucional perante o mercado. Esse aspecto nunca foi tão importante em momentos como o atual, quando a competitividade se torna cada dia mais acirrada e os clientes exigem excelência de produtos, serviços e atendimento. Algumas empresas optam por criar um leque signi-

ficativo de marcas para atuar no mercado. Outras adotam a postura inversa. No entanto, quando se mexe com a marca, um dos ativos intangíveis mais importantes de uma empresa, se o processo não for bem conduzido a chance de dar um tiro no pé é grande, segundo Jeaninne Carvalho Mettes, sócia-fundadora da Brand Up, especializada em marcas. "Todo movimento estratégico que envolve marca envolve riscos. A marca é uma ferramenta para alavancar

ainda mais a estratégia de negócios de uma empresa, mas qualquer mudança deve ser analisada e implantada de forma eficiente para não mudar os rumos positivos da trajetória de uma companhia que, muitas vezes, precisa de décadas para ser construída".

Recentemente, o Grupo Algar girou seu leme em direção à unificação de marcas. Tradicionalmente em mercados como contact center e telecom, e jovem em segmentos como turismo, suas empresas



hoje trazem o nome Algar, o que expressa a intenção da empresa de trabalhar em sistema de gestão colaborativa, além de instaurar uma nova cultura organizacional.

Segundo Celso Machado, diretor de Branding do Grupo Algar - que hoje conta com 14 mil associados e negócios nas regiões de Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Brasília, Goiânia, Curitiba, entre outras -, a idéia nasceu de uma ação de estudo de arquitetura de marca feita pelo grupo. "Queríamos assegurar 'o jeito de ser Algar' independentemente do negócio. Nossa decisão foi estratégica, ba-

seada no papel que a marca terá no futuro. Estamos aumentando nossa participação em setores não muito conhecidos para a empresa e por isso sentimos a necessidade de criar uma marca forte que pudesse embasar o crescimento. Se chegarmos em um mercado com marcas fragilizadas, a atuação de uma das empresas não conseguirá alavancar a outra".

Com 55 anos de atividades no Brasil e faturamento de R\$ 2,3 bilhões, registrados em 2007, o conglomerado brasileiro marca presença nos setores de TI, telecomunicações, agronegócio, serviços e turismo. A partir dessa redefinição de marca, a

ABC Inco, empresa do setor agrícola, passou a se chamar Algar Agro, enquanto que a ABC Táxi Aéreo se transformou em Algar Aviation. Na área de tecnologia, a Algar Tecnologia reuniu as empresas ACS, ligada ao mercado de contact center, a BPO, especialista em data center, e a CTBC, que tem forte atuação em TI. Uma das empresas fortes do grupo, a CTBC, se tornou Algar Teíecom. "Estamos estudando o papel da marca CTBC na Algar Teiecom, se formos adotar uma marca nova para o varejo", diz Celso.

Em caso de unificação, quando há marcas já consolidadas em um determinado mercado, Jeaninne

destaca que todo cuidado é pouco para fazer essa mudança. "É necessário trabalhar a comunicação institucional da nova marca de forma eficiente no período de transição, ainda mais que uma das marcas já está fundamentada no mercado, tem sua identidade, valores e clientes que acreditam nela. É necessário averiguar se a empresa conseguiu abrir possibilidades de entendimento sobre a nova marca, mostrando inclusive que essa nova marca mantém os atributos da anterior. Essa manifestação deve ser benfeita desde o primeiro momento da mudança", enfatiza.

Confiança e compromisso

A viabilização do novo posicionamento institucional da Algar envolveu pesquisas de mercado e a dedicação de 60 executivos das empresas do grupo. "Fizemos cerca de dez reuniões para formarmos esse novo projeto. A estratégia de revelação da nossa marca foi validada internamente", diz Celso. Na ocasião, o grupo fez um levantamento para descobrir quais atributos que o grupo deseja que sejam percebidos em sua imagem. "É um desafio que não remete simplesmente a uma área de atuação¹", ressalta Celso. Os valores identificados foram a confiança e o compromisso de servir. "É importante saber como o mercado nos percebe⁷", diz.

O grande desafio é cumprir as promessas da marca e utilizar sua força para expandir em mercados ainda pouco explorados. "Antes de se tomar um posicionamento voltado para a monomarca, é importante ter certeza de que a empresa construiu uma marca com um histórico

forte, solidez e reconhecimento de mercado, pois agrega valor e transfere seus valores para todas as divisões, mesmo que sejam novas", explica Jeannine.

Para o diretor, o que é permanente no grupo são seus valores e princípios, já os negócios vão e

marca é uma opção para o grupo que sente a necessidade de dar um sobrenome para suas empresas. "Se o intuito é unir forças, as empresas do grupo têm de agir como parceiras, como colegas", explica.

A aceitação dos clientes em relação ao novo posicionamento



Todo movimento estratégico que envolve marca envolve riscos. A marca é uma ferramenta para alavancar ainda mais a estratégia de negócios"

voltam. A perenidade deles é a preservação de nossos ideais. Num momento de expansão, todas as empresas da Algar precisam estar alinhadas aos objetivos do grupo. "Nossos negócios cresceram em mercados em que a nossa marca não era conhecida", afirma Celso.

Parceria na união de forças

Na visão de Celso Machado, uma identidade não é construída, é revelada. "Durante um de nossos eventos, nos reunimos para tentar entender o que precisamos entregar para o cliente. Temos nossas origens e buscamos informações na linha do tempo do grupo para detectar o que tínhamos e o que deveria ser mantido. Optamos pela monomarca, assumindo o compromisso de entregar esse jeito de ser. A partir de agora é tudo com todos. Cada executivo passa a olhar pelo seu negócio e responder também pelos demais. Um abre a porta para o outro". Na visão de Jeannine, da Brand Up, a mono-

tem sido positiva, de acordo com o diretor de branding. "Nossos clientes estão mais confortáveis em saber que agora estão fazendo negócio diretamente com a empresa que eles conhecem e que faz parte de um grupo. Tínhamos que explicar tudo sobre a empresa -- o que era, falar sobre o grupo, entre outras informações. Nós simplificamos a comunicação".

O processo de transformação de marcas envolve mudanças estruturais. "Por exemplo, quando existe um grupo que gerencia uma dezena de marcas com culturas diferentes, com propostas comerciais divergentes e você traz tudo isso para o mesmo negócio e direção, cada uma dessas empresas vai ter de abrir mão de sua identidade, nome e logo. Nesse caso, a responsabilidade de mudança é maior, a sintonia para ter unicidade tem que ser total", explica Jeannine.

Internamente as mudanças ainda ocorrem numa velocidade rápida. "Foram necessárias algumas mudanças físicas, que estão sendo feitas sob um processo democrático. No

entanto, agora vem a parte mais desafiadora, que são as mudanças culturais. O volume de informações agora se torna maior, assim como o interesse em relação aos outros negócios do grupo", enfatiza Machado. As empresas foram estimuladas a resgatar o espírito da corporação, como agilidade no atendimento, melhor relação custo-benefício e inovação, como solução para buscar a diferenciação no mercado. A intenção é não diferenciar a atuação das empresas do grupo por ramo de atividade. "Nós consideramos como talentos todos os nossos colaboradores, independentemente da empresa em que trabalham. Não há diferenciação no tratamento e nem no modelo de gestão, por isso hoje temos um único nome. Nossas empresas trabalham para uma marca. E abrir mão da independência pela interdependência com a compensação de que você tem uma marca que se torna conhecida mais rapidamente. Reduzir a exposição é uma tendência mundial", analisa o diretor.

Para incentivar seus colaboradores de todos os níveis hierárquicos nesta fase de transição de reposicionamento de marca, o Grupo Algar está utilizando a UniAlgar, universidade corporativa do gru-



JOSÉ ANTÔNIO FECHIO, O PORTFÓLIO RENOVADO E A NOVA ROUPAGEM DERAM ORIGEM A ALGAR TECNOLOGIA

po. Lá são ministrados diversos treinamentos com os colaboradores para integrar os conceitos dessa nova fase do grupo. "A universidade é a agente de implementação dessas mudanças. É importante conscientizar nossos associados sobre a possibilidade de se tornarem especialistas, mas sempre atentos às oportunidades que podem ser conquistadas em outros de nossos setores. Já estamos treinando até a força de venda terceirizada da Algar Telecom", diz Machado.

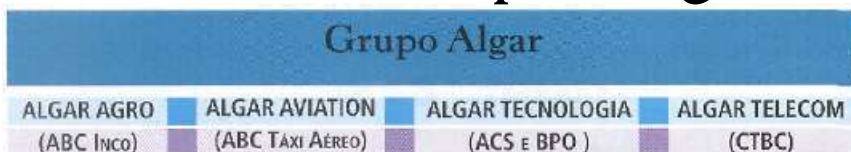
Tecnologia, mudanças significativas

Dentro do grupo Algar, uma das mudanças mais significativa envolve os segmentos de TI, consultoria e contact center. A Algar Tecnologia uniu uma década de experiência da ACS, especializada e tradicional no setor de contact center, a BPO, do mercado de data center e a CTBC, que atua em telecomunicações. José Antônio Fecho, diretor-presidente da Algar Tecnologia, diz que o crescimento de ambas as empresas em seus segmentos pediu a consolidação do negócio. "Resolvemos fazer um planejamento estratégico envolvendo as atividades de consultoria, TI e contact center. O portfolio renovado e a nova roupagem deram origem à nova empresa", afirma.

A necessidade de aperfeiçoar alguns serviços também incentivou essa mudança. "Para prestar serviços de contact center é necessário um grande aporte de tecnologia. E nós ficamos fortes nisso, com a CTBC. Hoje, a sinergia entre as equipes de TI dos contact centers e das equipes que vieram da CTBC é enorme", diz o diretor. Essa união de profissionais resultou em 300 analistas de sistemas certificados com Oracle, Cisco, Microsoft, além de 70 gestores de processos e 20 de projetos. "E um contingente de talentos com forte capacitação, o que nos permite desenvolver novas soluções para os clientes que estão na casa e também para aqueles que vão chegar".

Sobre a composição da marca, Jeaninne faz algumas observações. "O processo de geração de nomes tende a se estender, pois não é possível associar mais nomes ao mercado no qual a empresa atua. Por isso a criatividade faz a diferença numa hora dessas. Colocar um descritivo tecnologia, no

Como ficou a nova estrutura do Grupo Algar



nível de maturidade que o mercado se encontra atualmente, deixa a desejar. O que se busca hoje é inovação, hoje os clientes têm uma nova maneira de pensar. E utilizar essa palavra deixa a marca muitos passos atrás das tendências atuais. A partir do momento que você está tentando explicar o óbvio, você limita o conceito, que pode ser ligado ao estilo de vida, pois a tecnologia é somente um meio para eu agregar benefício tanto para os consumidores como para as empresas", conta Jeaninne.

No universo corporativo, a tecnologia abre outras portas, agrega rapidez, velocidade, eficiência, de acordo com a especialista. "Ninguém quer a tecnologia por si só, quer alto nível de benefícios, total confiança e satisfação. No mundo corporativo, a tecnologia é importante. As empresas querem que ela traga a maior facilidade do mundo, para trazer uma rotina sem dor de cabeça", diz Jeannine.

Retorno financeiro e novos clientes

Um estudo feito pela marca identificou quais segmentos de negócios que seriam potenciais para o investimento da Algar Tecnologia. "Um levantamento profundo de marketing nos ajudou a descobrir que segmentos como saúde, Utilities, educação, mídia e entretenimento, financeiro e indústria nos permitem atuar fortemente via especialização vertical", afirma Fechio. Na opinião do executivo, os segmentos de saúde

6 Abrir mão da independência pela interdependência com a compensação de que você tem uma marca que se torna conhecida mais rapidamente'

e utilities são os mais promissores para a empresa.

Segundo Fechio, a empresa teve um feedback positivo em relação à nova companhia. "Nós temos próblemas, mas também temos soluções e garantimos para o cliente que todo o movimento de reposicionamento da marca não prejudicará a qualidade dos serviços prestados com eficiência, ao contrário, tere-



ALGAR TECNOLOGIA, CONTINGENTE DE TALENTOS COM FORTE CAPACITAÇÃO, O QUE PERMITE DESENVOLVER NOVAS SOLUÇÕES PARA OS CLIENTES

mos um leque maior de soluções para agregar valor aos negócios".

Os primeiros reflexos dessa mudança já foram sentidos nos resultados da Algar Tecnologia. "Com a unificação, crescemos 35% em faturamento entre os meses de janeiro e fevereiro deste ano, comparado ao mesmo período de 2008. Já houve uma expansão significativa de nossa carteira de clientes, cerca de 20%,

chegando a 174 empresas", afirma o diretor da Algar Tecnologia.

O realinhamento da marca possibilitou também um aperfeiçoamento de BPO. "Esse movimento está nos ajudando a crescer nas funções de BPO dentro dos clientes atuais, na oferta de serviços de TI e de consultoria. Estamos fazendo um trabalho de fidelização, gente servindo gente", avalia Fechio. O próximo passo

da Algar Tecnologia é a inauguração de um novo data center em Campinas (SP), fruto desse reposicionamento. "E o primeiro grande investimento que estará sendo disponibilizado após a criação da nova empresa. Somente nos três primeiros meses deste ano já integramos mais de 1.500 talentos em nossa equipe", conta o diretor. Além disso, a empresa vai lançar um curso de formação de tecnólogo em análise de sistemas para os associados. "Faremos um

vestibular interno para analisar a capacitação e inclusão desses talentos dentro desses programas de formação".

Até 2010, a empresa deve investir R\$ 70 milhões - R\$ 30 milhões em 2009 e R\$ 40 milhões no próximo ano - para seu projeto de expansão em outros mercados. "Nossa meta é buscar outras regiões, aproveitando também algumas estruturas da Algar Telecom, em Uberlândia e Campinas", afirma Fechio. O mercado aguarda os próximos capítulos. CCM