



Quando 2 é melhor que 1

Conheça os quatro modelos de associação de marcas, seus prós e seus contras. Eles podem criar valor significativo para empresas e clientes, além de serem muito úteis em ambientes de contenção de gastos. *Estudo Accenture*

Grças a uma série de inovações, a publicação de livros se transformou radicalmente desde que a Bíblia de Gutenberg foi impressa, há mais de cinco séculos. Entre as mais recentes mudanças estão a venda de livros pela Internet e novos formatos eletrônicos, como o *e-book*. No entanto, poucas inovações criaram tanto valor para os vendedores e compradores de livros que a parceria entre a marca Oprah (da popular apresentadora de TV norte-americana Oprah Winfrey) e muitas editoras. Esse exemplo de associação de marcas, ou *co-branding*, foi colocado em prática a partir de recomendações de leitura divulgadas pelo clube do livro da apresentadora.

Embora a parceria entre as marcas significasse um incremento de mais de US\$ 100 milhões em vendas apenas para a editora Random House após o lançamento do clube do livro em 1996, o que talvez seja mais digno de nota foi o diferencial que a pequena letra “O” em laranja, impressa nas sobrecapas dos livros, criou. Um trabalho de ficção literária, com boa tiragem, pode vender cerca de 30 mil cópias nos EUA; os que ostentavam o selo Oprah venderam de 500 mil a 1 milhão.

Entretanto, em 2002, Oprah encerrou seu clube do livro e, conseqüentemente, o acordo com as editoras. Isso não surpreendeu os executivos de marketing. Mesmo as iniciativas promocionais mais eficazes costumam ter vida curta em comparação com outras

Sinopse

- Reduzir os custos de marketing, de inovação e de desenvolvimento. Esse é o objetivo de muitas empresas ao decidir investir em *co-branding* (associação de marcas). No entanto, há metas mais estratégicas que podem ser perseguidas com esse tipo de iniciativa, como a transferência de forças de uma marca para outra, a entrada em novos mercados e a criação de mais valor para o cliente.
- Segundo este artigo, as empresas devem explorar em profundidade quatro grandes modelos de *co-branding* para aproveitar todo seu potencial: promocional ou de patrocínio, de componentes, de cadeia de valor (subdividido em três tipos) e de

inovação. Cada um deles é descrito em detalhe a seguir, com exemplos práticos que variam de Yahoo!/SBC Communications a Motorola/NFL, passando por Visa e a Olimpíada.

- Os tipos de *co-branding* se diferenciam por seu grau de criação de valor para o cliente e, sobretudo, pelos riscos que podem oferecer. O quadro da página seguinte faz uma análise esquemática dos prós e contras. O artigo foi escrito pelos pesquisadores do Accenture Institute Paul F. Nunes e Patrick D. Lynch, sediados respectivamente em Boston e Palo Alto, nos EUA, e pelo consultor Stephen F. Dull, sócio do escritório da firma em Miami.

formas menos evidentes – e muito mais inovadoras – de associação entre duas marcas.

As implicações, porém, são claras: se esse tipo descomplicado de parceria pode criar um valor significativo para as empresas e seus clientes, o potencial de associações mais duradouras e criativas é muito maior. E no atual ambiente econômico, com forte contenção de gastos, a associação entre marcas é uma ferramenta cada vez mais importante para gerar valor.

Além de reduzir custos, a associação de marcas é atraente por sua capacidade de transferir rapidamente o *status*, a imagem e a aprovação de uma marca para outra. Em suma, pode melhorar quase qualquer aspecto do funil de marketing, desde criar a conscientização inicial até a fidelidade.

A maioria das organizações, em algum momento, explora o *co-branding*. Contudo, poucas conseguem atingir seu potencial pleno. Embora haja muitas formas de associação entre marcas, uma empresa deve explorar plenamente seus quatro tipos principais antes de decidir o que faz mais sentido em determinada situação.

Esses tipos se diferenciam por seu nível de criação de valor para o cliente, pela longevidade esperada e, talvez mais importante, pelos riscos que cria para a empresa, ou seja, a perda de investimento, a diminuição do valor líquido da marca e o valor perdido por não se concentrar em uma estratégia mais recompensadora.

Co-branding promocional ou de patrocínio

Em seu nível mais básico, uma empresa faz *co-branding* ao participar de atividades que vinculam sua imagem a eventos específicos na mente dos consumidores, como competições esportivas e *shows* musicais.

Análise das vantagens e desvantagens dos quatro modelos

	Prós	Contras
Modelo de Co-branding De inovação Desenvolver novas ofertas de múltiplas marcas com aumentos substanciais no valor para o cliente e para a empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Rápida injeção de qualidade e experiência do parceiro de <i>co-branding</i> Novo valor criado para o cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Necessário investimento em pesquisa e desenvolvimento Resposta incerta do consumidor Falha freqüente de novas ofertas
De cadeia de valor Combinar marcas a fim de expandir as experiências oferecidas para os clientes.	<ul style="list-style-type: none"> Acesso rápido ao compartilhamento de bens específicos do setor Acesso a novos clientes e mercados Potenciais efeitos da rede e conquista do cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Favorecimento dos concorrentes menores Nível mais alto de risco devido à exclusividade do parceiro, o que sacrifica outros relacionamentos
De componentes Destacar diferentes atributos da marca-componente para realçar um produto ou serviço.	<ul style="list-style-type: none"> Parceiros prontamente disponíveis Pouca necessidade de novos investimentos Alavancagem de vantagens existentes (por exemplo, patentes e participação no mercado) 	<ul style="list-style-type: none"> Risco de a marca-ingrediente tornar-se mais relevante para o cliente do que a marca da oferta Desgaste do valor com o tempo
Promocional ou de patrocínio Vincular imagens das marcas das empresas a pessoas e eventos.	<ul style="list-style-type: none"> Facilidade de execução Escalabilidade Fácil transferência de valores de marca difíceis de atingir 	<ul style="list-style-type: none"> Risco de baixo desempenho do parceiro Benefício tangível mínimo do cliente

Três formas de co-branding de cadeia de valor devem ser levadas em conta pelas empresas interessadas em criar novas experiências para os clientes: de produto e serviço, de fornecedor e varejista, e de aliança

A origem da associação entre marcas está nos testemunhais —uma boa forma de dar início a essas parcerias. Seja a união com celebridades ou com instituições de boa reputação, essa abordagem mantém a simplicidade do relacionamento, que permanece no nível dos cachês e das ações de marketing, mas pode resultar em um aprimoramento significativo da marca.

O patrocínio às vezes leva a uma oportunidade inesperada. Ao apoiar a Liga de Futebol Americano, a Motorola recebeu a solicitação de criar um conjunto mais eficaz e confortável de fones de ouvido para os técnicos usarem na lateral do campo. Os novos fones de ouvido, com um destacado logotipo, aumentaram a visão da Motorola como uma empresa capaz de resolver problemas de comunicação.

Co-branding de componentes

Para muitos executivos, pensar em *co-branding* é pensar em componentes. Em parte, isso acontece porque os parceiros em associações de componentes tendem a ser distintos e, em parte, porque os candidatos a esse tipo de união são óbvios: os atuais fornecedores ou maiores compradores da empresa. O acesso fácil a ofertas e os relacionamentos bem estabelecidos mantêm o nível de investimento exigido mais baixo do que em formas mais criativas de *co-branding*.

Esse tipo de relacionamento pode ser fundamental para que o sucesso de certos componentes seja duradouro. A parceria da Intel com os fabricantes de computadores é um exemplo clássico, especialmente na campanha “Intel Inside”. Muitas pessoas hoje conhecem o *slogan*, mas nem todos sabem que antes de 1989 a fabricante de *chips* comercializava seu produto apenas para os fabricantes de computadores e engenheiros de projeto.

Ao notar que os *chips* estavam desempenhando papel fundamental no mercado de computadores pessoais, Dennis Carter, executivo de marketing da Intel, decidiu que a empresa precisava comunicar-se melhor com os usuários finais. Durante dois anos, porém, os esforços de Carter permaneceram em segundo plano, enquanto a companhia experimentava abordagens tradicionais de *branding* tipo guarda-chuva em toda sua linha de processadores.

Carter foi para a prancheta de projeto e inventou o *slogan* “Intel Inside”. Essa abordagem obteve apoio rapidamente —primeiro da empresa, depois dos clientes. Parceiros como Dell e Compaq colheram os benefícios das recém-geradas conscientização e demanda de componentes Intel pelos clientes finais ao aproveitarem a oferta do fabricante de *chips* de compartilhar investimentos de marketing com empresas que incluíssem o logotipo “Intel Inside” em sua publicidade.

O sucesso de uma marca-componente está em ser diferente, quer por proteger uma patente, quer por ser uma marca dominante. A NutraSweet vem obtendo tamanho sucesso com seu aspartame como ingrediente de outros produtos que mantêm a demanda de consumo muito depois de sua etiqueta ter saído da maioria das embalagens.

Entretanto, em mercados não-diferenciados, ser o primeiro a tomar a iniciativa pode ser uma grande vantagem. Uma tentativa de outra importante empresa de *chips* —que se concentrou nos mercados de videogames e computadores pessoais— teve muito menos sucesso do que a campanha da Intel.

Co-branding de cadeia de valor

Um terceiro tipo de oportunidade de *co-branding* pode vir de outros participantes da cadeia de valor, tanto horizontalmente entre os elos como verticalmente dentro de um elo. Essas empresas normalmente se unem para criar novas experiências para o cliente, gerando um nível de valor e diferenciação impossível de obter com outros tipos de *co-branding*. Entre

as muitas possibilidades, três formas de *co-branding* de cadeia de valor devem ser levadas em conta pelas empresas: de produto e serviço, de fornecedor e varejista e de aliança.

De produto e serviço

A associação de marcas de produto e serviço permite que os parceiros compartilhem competências específicas do setor, enquanto abrem bases de clientes antes inacessíveis.

O Yahoo! e a SBC Communications uniram suas marcas para tornar sua cadeia de valor compartilhada mais curta e mais forte. O acordo alia a marca e o serviço de portal de Internet de alta velocidade do Yahoo! às linhas telefônicas e *know-how* de operação de redes de dados da SBC. Isso se encaixa na nova estratégia do Yahoo! de diversificar sua base de receita e reduzir sua dependência das vendas de publicidade. O Yahoo! planeja aumentar em 20 vezes seu número de clientes pagantes nos próximos anos -de 500 mil para 10 milhões.

De fornecedor e varejista

Algumas parcerias de *co-branding* parecem tão naturais que os executivos ficam pensando por que não começaram antes. A rede de lojas de departamentos norte-americana Target se estabeleceu como fonte de produtos atraentes e de boa qualidade, mas foi apenas alguns anos atrás que pediu ao *designer* e arquiteto Michael Graves que criasse uma nova linha de produtos que associasse as duas marcas. O *co-branding* entre Target e Graves aumentou as receitas para os dois parceiros, e a associação da Target com um talento de *design* de classe mundial sofisticou sua marca.

Outras parcerias de *co-branding* de cadeia de valor podem ser menos óbvias. Café expresso e acesso de alta velocidade à Internet podem parecer um par esquisito. Entretanto, a Starbucks recentemente estabeleceu uma parceria com o provedor de acesso sem fio T-Mobile e a Hewlett-Packard para oferecer aos clientes conexão de banda larga sem fio à Internet em suas lojas.

O que isso tem a ver com vender café, que, logicamente, é o negócio central da Starbucks? A empresa acredita que o acesso sem fio à Internet carreará receita adicional ao atrair mais clientes pagantes fora do horário matutino.

O *co-branding* pode até juntar rivais tradicionais para atender a objetivos estratégicos importantes -como ganhar uma nova posição dentro da cadeia de valor ou liderar uma guinada financeira.

A gigantesca rede de livrarias Borders recentemente se uniu a sua concorrente *on-line*, a Amazon.com, para criar um *site* que associasse as marcas. Antes dessa parceria, o *site* da Borders Online perdera mais de US\$ 18 milhões. Após o lançamento, porém, o *site* de *co-branding*, chamado Borders Teamed with Amazon.com, rapidamente se tornou lucrativo.

Embora as duas empresas ainda sejam concorrentes, o acordo as ajudou a avançar em suas metas estratégicas. A Borders ganhou uma presença *on-line* que atende bem seus clientes e dá lucro. A Amazon, por sua vez, obteve uma fonte adicional de receita e deu um passo valioso para firmar-se como uma fornecedora de varejo *on-line* terceirizada.

De aliança

Outra fonte potencial de *co-branding* de cadeia de valor é a formação de alianças verticais com organizações semelhantes. As empresas precisam perguntar-se se a globalização, ou simplesmente a oportunidade de criar uma oferta melhor e mais ampla por meio de cooperação, faz desta uma situação crítica para considerar oportunidades de *co-branding* em seu setor.

Co-branding de inovação

Nessa abordagem, os parceiros criam juntos novas ofertas para possibilitar aumentos substanciais no valor oferecido para o cliente e para a empresa. Mais do que outras abordagens, ela oferece o potencial de aumentar mercados existentes e criar outros. Como os dois parceiros estão buscando um nível mais alto de criação de valor, as recompensas e riscos costumam ser maiores do que os obtidos por outras abordagens de *co-branding*. Por isso, o *co-branding* baseado na inovação exige mais atenção do executivo sênior e mais colaboração organizacional.

A Virgin Mobile USA e o conglomerado de alta tecnologia Kyocera Wireless, visando um novo mercado, desenvolveram em conjunto um telefone celular que uniu suas marcas, voltado para o segmento de clientes de 15 a 30 anos de idade, considerado o último nicho de mercado de telefonia celular nos EUA. Os aparelhos são projetados para atender com funções inusitadas aos interesses de entretenimento e sociais do mercado-alvo. Por exemplo, os telefones incluem “toques de resgate”, um dispositivo automático que chama o número de uma pessoa a determinada hora para fornecer uma desculpa fácil para escapar de um encontro. A parceria telefônica também foi projetada para permitir que parceiros adicionais peguem carona na oferta e criem outras associações de marca.

Os riscos

Embora os investimentos iniciais sejam normalmente pequenos para as atividades de *co-branding*, os riscos associados podem ser muito maiores. Os testemunhos de celebridades, por exemplo, que às vezes exigem não mais do que amostras grátis do produto, podem rapidamente se tornar uma desvantagem se o famoso, com o logotipo do patrocinador dos pés à cabeça, comportar-se mal, com repercussão na mídia. O *co-branding* cria pelo menos dois outros tipos mais significativos de risco de marca: diluição e desvalorização.

A associação entre a VISA e os Jogos Olímpicos

Com mais de 21 mil instituições financeiras associadas, a Visa International é conhecida por sua eficácia na escolha de parceiros. Essa habilidade se reflete também com marcas não-financeiras, como é o caso dos Jogos Olímpicos. A vice-presidente de gestão mundial de marca da empresa, Karen Gullett, fala sobre isso:

Quais são os riscos associados a uma parceria como a da Visa com os Jogos Olímpicos?

Tivemos todo o zelo que se esperaria de um contrato dessa magnitude. Temos de nos certificar de que a organização dos Jogos está fazendo tudo o que pode para se proteger do ruído que os circunda. Precisamos ter certeza de que, se

acontecerem, os escândalos não afetarão a imagem geral dos Jogos, e, sim, serão um incidente isolado de determinado país ou atleta. A marca tem de ficar acima disso.

É possível prever ou medir a eficácia desse tipo de parceria?

Sem dúvida que sim. Por exemplo, uma equipe nossa analisou os dados de consumo disponíveis em termos mundiais. O estudo revelou que as pessoas que estavam cientes do patrocínio dos Jogos Olímpicos eram mais fiéis ao cartão Visa e demonstrou, então, o impacto dessa iniciativa no aumento do uso dos produtos Visa. Isso nos ajudou a convencer as diretorias internacional e regionais a manter o acordo.

O risco de diluição

Ocorre diluição quando uma marca perde seu significado perante os clientes. Isso foi levado em conta pela Cleveland Clinic quando se juntou a dez hospitais comunitários na década de 1990 para criar o Sistema de Saúde Cleveland Clinic. Preocupada com a melhor maneira de transferir o reconhecimento de sua marca para essas instituições sem diluir sua reputação de excelência, a Cleveland Clinic desenvolveu um programa de quatro níveis altamente estruturado:

- O primeiro nível é formado de entidades centrais com plenos direitos à marca.
- O segundo abrange entidades de sua propriedade, mas com marcas próprias —esses parceiros estão autorizados a usar o logotipo do Sistema de Saúde Cleveland Clinic,

mas com a metade do tamanho e abaixo de seus próprios logotipos.

- Os parceiros de terceiro nível, que incluem departamentos da Cleveland Clinic em hospitais de outros proprietários, não podem usar o logotipo, o que reduz significativamente a exposição da marca.

- O quarto nível reconhece afiliados externos da Cleveland Clinic e lhes autoriza o uso do logotipo, mas somente em conjunto com os logotipos de outros parceiros, limitando, assim, o nível implícito de associação.

O risco de desvalorização

As marcas também estão expostas ao risco de desvalorização. Às vezes, ambas as organizações podem ser afetadas, como no caso de uma parceria entre uma cadeia de lojas de descontos e uma empresa de utilidades domésticas sofisticadas. No começo, a associação entre as marcas resultou em lucros significativos. Contudo, quando a loja de descontos entrou em processo de falência, o valor das ações da parceira caiu. Isso também fez com que a comunidade financeira questionasse a empresa quanto a seus planos de contingência -um questionamento inesperado para uma associação de marcas.

Além do risco à marca, os principais participantes também aprenderam a procurar ameaças às operações e a abordar esses riscos com flexibilidade. Ainda que as marcas possam ser as melhores amigas, às vezes é muito mais difícil fazer com que as organizações subjacentes trabalhem bem juntas.

Uma cadeia de *fast-food* que serve principalmente sanduíches tentou sem sucesso associar sua marca a redes de restaurantes italianos e mexicanos. Embora essas parcerias gerassem grande sinergia entre as marcas, criou-se um atrito operacional, já que os restaurantes parceiros atraíam clientes no mesmo horário do dia. A cadeia de *fast-food* manteve os acordos, sobrecarregando seu pessoal e diminuindo a venda de suas refeições em suas próprias lojas. Finalmente, a empresa aprendeu a lição e passou a associar-se a uma cadeia de alimentos para o café da manhã.

Apesar de nem todas as contingências serem previsíveis, muitas podem ser resolvidas

com uma estratégia de resultado certo em quase qualquer relacionamento: escolher um parceiro flexível. A Virgin credita à disposição da Kyocera de criar um produto totalmente novo -ao contrário de reposicionar produtos existentes- o bom funcionamento desse acordo.

Poucas empresas conseguiram fazer o *co-branding* funcionar tão bem quanto a Visa, líder no setor de cartões de crédito, que alavancou cada um dos quatro tipos de *co-branding* descritos aqui para colocar suas ofertas em todos os lugares em que seus clientes querem que estejam. Com mais de 1 bilhão de cartões em uso atualmente em mais de 130 países e territórios, a rede compartilhada da Visa comporta quase US\$ 2 trilhões anuais em

A importância de concentrar-se também no processo

Os inovadores potenciais do *co-branding* precisam concentrar-se no processo, não apenas nos resultados, segundo os consultores da Accenture. Embora nem as parcerias mais vitoriosas possam garantir a inovação, elas podem melhorar os processos antes de os acordos serem fechados.

Para ampliar sua participação no mercado de jovens japonês, a Toyota e vários parceiros de peso desenvolveram o programa de marketing WiLL. O programa colocou uma gama de produtos do estilo de vida japonês, incluindo balas, carros e até cerveja, sob uma única marca.

Entretanto, desde seu lançamento em 1999, o conceito ainda não atingiu o nível de atenção e as vinculações esperados. Embora dois dos parceiros originais estejam retirando-se do acordo justamente por isso, ambos proclamam que o programa atingiu outro objetivo estratégico valioso. A significativa colaboração entre parceiros, uma meta de processo programada no acordo inicial, permitiu que a cervejaria Asahi, por exemplo, “aprendesse mais sobre o marketing voltado para a geração mais jovem”, como admitiu um porta-voz da empresa japonesa.

transações. Esse nível de sucesso mundial torna a Visa -nome escolhido porque é pronunciado da mesma forma em quase qualquer língua- uma marca associada poderosa.

A Visa continua a consolidar sua variedade de relacionamentos de patrocínio. O cartão também serve de ingrediente-chave em inúmeros produtos de cartão-fidelidade, como o Mileage Plus Visa da United Airlines. Esses programas de enorme sucesso oferecem pontos de recompensa e milhas aéreas vinculados a compras e incluem parceiros que vão desde cadeias de hotéis e companhias aéreas a universidades e entidades assistenciais.

A administradora de cartões criou valor de *co-branding* de inovação quando estabeleceu parceria em janeiro de 2001 com a Palm, a VeriFone e o Groupe Ingenico, fabricante francês de terminais de PDV, para possibilitar transações de compra sem um cartão Visa -usando em seu lugar a porta de infravermelho dos *palmtops*. Esse tipo de parceria ajuda a empresa a se preparar para a época em que as pessoas não usarão mais cartões de plástico para fazer compras.

Benefícios que compensam

Muitos benefícios do *co-branding* são difíceis de quantificar, inclusive o aumento no valor líquido da marca criado na mente do consumidor quando se associa uma marca a outra.

Vejamos o exemplo do relacionamento entre a Ford e a rede de lojas de roupas masculinas Eddie Bauer. Um porta-voz da Eddie Bauer disse que, embora a empresa não consiga determinar um valor em dinheiro para o retorno, ele tem certeza de que a exposição da cadeia de lojas melhorou em decorrência da parceria. Na verdade, o relacionamento é tão forte que já dura mais de 20 anos, sobrevivendo a mais de 16 mudanças de modelos na Ford e vendendo mais de 1 milhão de *outdoors* sobre rodas. Outros benefícios da associação são constatados imediatamente na melhora dos resultados das receitas e dos lucros.