

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



ARTICLE

***COBRANDING.*
REVITALIZAR O
NEGÓCIO COM BASE
EM PARCERIAS**

Madri, 24 de julho de 2019

Aeroporto de Casablanca, 1942. Envolto por um nevoeiro improvável naquelas latitudes, Rick Blaine (Humphrey Bogart) e Louis Renault (Claude Rains) têm a conversa que acabará por marcar e imortalizar uma das frases mais icónicas do cinema: «Louis, acho que este é o início de uma bela amizade». O que é a amizade senão uma parceria? Por vezes forte, como um carvalho; outras, frágil como um caule. A receita para a amizade parece clara: tolerância, confiança, compatibilidade, sinceridade, disponibilidade e uma pitada de sorte. A associação entre marcas não é muito diferente; por isso, neste artigo, vamos analisar os segredos para uma amizade sólida entre duas marcas.

Analisemos, primeiro, alguns casos recentes.

- Jordi Roca e a Netflix juntaram a criatividade numa linha de gelados inspirados na série *Stranger Things*. Jordi é um cinéfilo inveterado, e a Netflix tem uma personalidade original e inovadora baseada na felicidade, pelo que não é de estranhar que, juntos, alcancem, com sucesso, um público vasto que procura no entretenimento uma forma de vida.
- A Vogue Espanha e o Banco Santander acabaram de lançar a *Vogue Business*, uma parceria que junta a moda e as finanças, num esforço para acelerar o progresso da mulher na carreira profissional e no empreendedorismo.
- Há uns meses, a Burger King e a Grefusa uniram forças para criar um novo produto que insere o sabor do popular Whopper nas pevides. Une-os a promessa das marcas sobre os bons momentos passados entre amigos, no âmbito da diversão, da surpresa e do prazer.
- A Uterqüe estabeleceu uma parceria com a Bobbi Brown para lançar um *nécessaire* de pele com cinco produtos de cosmética. Para a Uterqüe, isto implica entrar num segmento – o da cosmética de cor – que está em pleno crescimento. Trata-se de uma parceria de posicionamento, não comercial, que pretende alcançar o mesmo tipo de clientela, uma vez que ambas as marcas têm um posicionamento e preços semelhantes.

Mas quais são os motivos que levam as marcas a estabelecer estas parcerias? Que vantagens e que riscos acarretam estes acordos? Como escolher o candidato ideal? Qual é o objetivo comum da parceria? Que valor me oferece o candidato, e que valor vou eu criar para ele? Que implicações tem a parceria no meu negócio, e na reputação e na imagem da minha marca?

DA CONCENTRAÇÃO À COOPERAÇÃO

Numa época de intensos desafios, identificá-los e estabelecer prioridades é quase tão importante como reconhecer que não podemos enfrentá-los sozinhos. Tendo em conta que o ambiente digital generaliza e faz evoluir o recurso à cooperação, concluímos que poucas vezes está devidamente fundamentado e organizado.

Fazendo um breve resumo da história, para perceber o contexto, Harrigan (1986) dizia que a cooperação é um conceito que existe desde o início do século XX, quando começaram as primeiras *joint ventures* para a exploração dos recursos naturais, mas foi na década de 1980 que a cooperação se generalizou enquanto recurso mais estratégico¹. Progressivamente, o aumento da importância das parcerias na prática empresarial levou autores como Dunning (1995) a chamar ao estatuto económico da década de 1990 «capitalismo de parcerias».

Mas, atualmente, o que leva as marcas a colaborar? É a diminuição do ciclo de vida, a nova composição da procura, a adaptação à mudança, a aprendizagem e a criatividade, em conjunto com a tecnologia e a internacionalização total das empresas, que aumentaram permanentemente o fator inovação, devido à maior dificuldade em competirem no mercado. No entanto, frequentemente, pretende-se que a transformação seja tão rápida que as capacidades internas acabam por ser limitadas, o que força as empresas a procurar fora dos órgãos internos para verem o mercado como uma oportunidade com que se podem relacionar, e não apenas como um ambiente adverso. O

¹ Harrigan, K: *Gerenciando para o sucesso de joint ventures*. Lexington Books, Lexington.

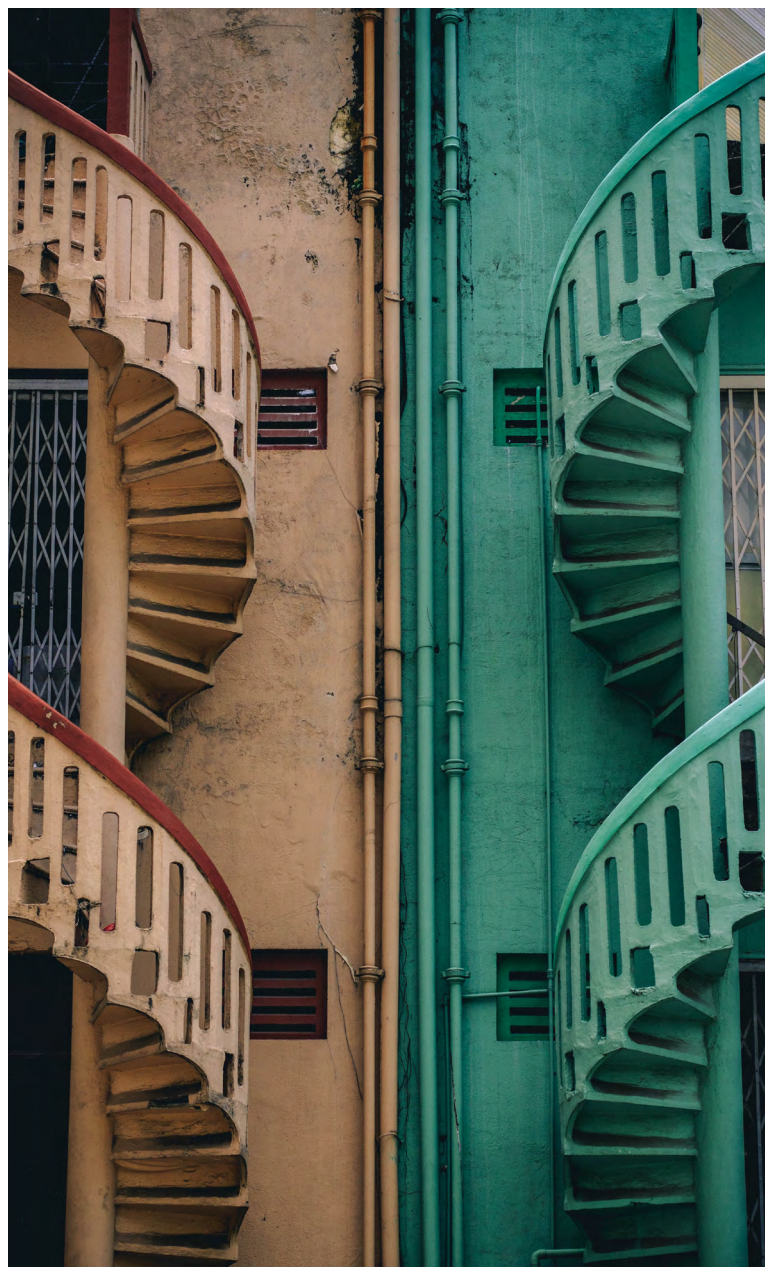
cobranding institui um contexto alternativo à concentração empresarial das fusões e aquisições, normalmente demasiado caras. O elevado custo leva muitas vezes a outro tipo de estratégias, como as parcerias, que aumentam a dimensão da empresa com base na cooperação.

indevida de esconder segredos do parceiro, o que faz da transparência a melhor forma de gestão entre as partes, se quisermos que o acordo seja verdadeiramente útil. Do ponto de vista antropológico, os maiores níveis de cooperação ocorreram precisamente nas

DO MODELO TÉCNICO À PARCERIA CULTURAL

Dois aspetos básicos devem dar forma a uma parceria entre marcas: um técnico e um cultural. Do ponto de vista técnico, devemos assumir que uma convivência entre marcas, mais do que uma ideia criativa com um conteúdo impactante, é um processo. Para a cooperação ser eficaz, é preciso analisar, de forma rigorosa, a contribuição com recursos por parte de cada um dos sócios, implementar comissões que coordenem a execução e a supervisão do acordo, criar os filtros da empresa, da reputação, da marca e da comunicação que estabelecerão a convivência, determinar o tipo de informação que será partilhada entre as marcas, preestabelecer os acordos de saída e os indicadores de sucesso da associação, entre outros aspetos. As pressas do dia a dia, as exigências do negócio, a falta de alinhamento das equipas e a falta de protocolos não jogarão a nosso favor. O elevado envolvimento do negócio nas estratégias de *cobranding* exige, assim, a implementação de um modelo racional, ágil e simples, que garanta um processo eficaz, sem comprometer o negócio nem a marca da empresa. Além disso, para nos sentarmos a negociar a convivência da nossa marca, devemos ter um modelo estruturado e pormenorizado, para não enfraquecermos a nossa posição².

Do ponto de vista cultural, a grande questão é como estabelecer uma rede de confiança entre duas identidades culturais que, muitas vezes, são diferentes. Num ambiente de associação criado de forma artificial, a confiança e o respeito desempenham um papel fundamental. Muitos acordos falham devido à tendência



² Jesús David Sánchez / Pedro Jiménez Estévez: *A cooperação empresarial como estratégia de crescimento*. Dialnet. Universidade de La Rioja.

regiões em que as condições de vida eram mais difíceis. Talvez seja por isso que, na história empresarial moderna, vemos as parcerias como oportunidades específicas em períodos de crise. Mas, atualmente, as parcerias entre marcas visam um objetivo mais relacionado com o eixo de crescimento das empresas. E isto tem a ver com o crescimento no âmbito da economia colaborativa do ambiente digital, em que a visão ética se torna imprescindível para o sucesso da cooperação.

Os dados mostram que os benefícios relativos à eficácia se podem obter reduzindo os desequilíbrios de poder e de gestão. Para tal, devemos criar critérios objetivos que assegurem uma cuidadosa seleção de potenciais sócios.

“Devemos assumir que uma convivência entre marcas, mais do que uma ideia criativa com um conteúdo impactante, é um processo”

A criação de um processo de *cobranding* deve contemplar o seguinte.

- 1. A classificação de uma parceria estratégica**, segundo objetivos específicos, relativos ao negócio, à imagem ou ao *target*.
- 2. A análise da marca cliente e candidata**, estabelecendo filtros de empresa, de reputação, de marca e de comunicação.

3. A complementaridade – o resultado da parceria.

4. Cenários de convivência, estabelecendo a liderança de um, de outro ou partilhada, e definindo a relação gráfica e a forma de comunicação.

5. O modelo de governação, determinando papéis, pessoas e protocolos de atuação para cada fase do processo.

6. Estratégias de saída – acordos de rescisão, enquadramento de comunicação da saída e manual de crise.

Entre as múltiplas fórmulas de parcerias empresariais, o *cobranding* é, sem dúvida, uma das mais utilizadas atualmente pelas empresas que têm um posicionamento sólido e desejam dinamizar a taxa de crescimento, ou estão em pleno desenvolvimento e precisam de um impulso extra para aumentar o conhecimento da marca e / ou para estabelecerem ligações com os públicos. Um acordo de *cobranding* deve permitir-nos conhecer, de forma precisa, o grau de idoneidade de uma parceria, para assim reconhecermos as oportunidades e os riscos, concentrando-nos sempre na deteção ou avaliação da associação, para potenciarmos o crescimento do negócio ou da imagem. Deve contemplar-se: as considerações prévias na negociação, fazendo uma *due diligence* em pormenor; a aquisição de um sistema de pesquisa pró-ativa de candidatos; a informação necessária para concretizar o acordo; o estabelecimento de um modelo de governação; estratégias de saída. Por último, mas não menos importante, juntamente com o modelo de convivência, deve criar-se um plano de ativação para alcançar os objetivos teóricos com resultados tangíveis.

São muitos, e sobejamente conhecidos, os benefícios do *cobranding*.

Da perspetiva do negócio:

- melhorar a posição competitiva causando um impacto positivo no negócio;

- diversificar-se para novos setores e mercados, multiplicando o efeito das estratégias;
- aumentar a diferenciação relativamente à concorrência, enriquecendo a oferta de produtos e serviços.

Da perspectiva da marca:

- melhorar a notoriedade e a reputação da marca, tirando partido do elevado conhecimento da marca parceira;
- reforçar os papéis e os territórios desejados pela marca;
- aumentar a atratividade, capitalizando oportunidades de associação com novos atributos.

Da perspectiva dos stakeholders:

- potenciar a afinidade com *targets* específicos, aumentando o nível de envolvimento;
- atrair novos segmentos;

- desenvolver a capacidade para segmentar a comunicação da marca.

O *cobranding* tem um impacto direto no desenvolvimento do negócio, melhorando a posição competitiva das empresas, reforçando a diferenciação relativamente à concorrência e abrindo portas à diversificação. E, por outro lado, baseia-se nas marcas das empresas, ajudando-as a acrescentar novas características de imagem e de territórios, melhorando a notoriedade e potenciando a capacidade de atrair clientes.

Por fim, a necessidade de adotar novos modelos empresariais, tecnológicos e digitais exige que as empresas e os respetivos gestores procurem apoios externos que lhes confirmem novas capacidades.

Não sabemos se seremos capazes de manter as nossas amizades para sempre, mas podemos dizer que, no *cobranding*, existe um método teórico e prático que permite dar início a uma bela amizade empresarial.

AUTORES



Carlos Magro. Diretor da área de Branding. Consultor especialista em *Branding*. Anteriormente foi colaborador, durante 12 anos na consultora de marcas global Interbrand, onde liderou projetos de criatividade e gestão de marcas para grandes clientes da área corporativa e de grande consumo. Foi também, durante 8 anos, diretor de arte em agências de publicidade globais como a Leo Burnett e a Euro RSCG. Ao longo da sua carreira, trabalhou para mais de 60 clientes líderes do panorama nacional e internacional de mais de 14 setores diferentes. Promove e divulga o *branding* enquanto orador, professor em universidades e faculdades de gestão de design, moda e marketing, colaborando também como escritor em meios especializados.



David González Natal. Líder da área de Consumer Engagement. Licenciado em jornalismo pela Facultad Complutense de Madrid e em Global CCO pela ESADE, David trabalhou em meios como o El Mundo ou o Cadena Ser, além de ter integrado o departamento de imprensa do Círculo de Bellas Artes de Madrid. Antes de liderar a área de Consumer Engagement na LLYC, foi responsável, durante sete anos, por campanhas de comunicação nacional para marcas como Heineken, Red Bull, Movistar ou Ron Barceló a partir do seu cargo de coordenador geral na agência Actúa Comunicación. Enquanto líder global da área, David coordena oito mercados na LLYC (Portugal, Espanha Colômbia, Argentina, México, Perú, Brasil e Panamá) e esteve à frente de projetos emblemáticos para a Campofrío, Coca-Cola, Telefónica, Gonvarri, Bezoya ou Sacyr. Entre os mais de 50 prémios obtidos pelos seus projetos, destacam-se im Leão de Cannes, dois Soles, vários Gold Stevie Awards, Communicator Awards, SABRE Awards, Mercury Awards e Premios Eikon. Natal é também professor de Storytelling no mestrado de Comunicação Corporativa da Universidad Carlos III e na Global CCO da ESADE, além de dar também aulas no Master of Visual and Digital Media da IE Business School e no mestrado de Comunicação Digital da Universidad de Cantabria.



Bárbara Ruiz. Gerente da Área Branding da LLYC na Espanha. Especializada em “branding”, Bárbara Ruiz tem uma longa experiência em diferentes áreas (finanças, marketing e comércio exterior), o que lhe permitiu adotar uma visão holística sobre as empresas e suas marcas. Bárbara participou em vários projetos estratégicos para marcas como CaixaBank, LaLiga, Hitachi Cooling & Heating, Orange, Riu Hotels & Resorts, Foster’s Hollywood, Licor 43, Pernod Ricard, Ron Barceló, entre outras. Mestre em Gestão e Direção de Marcas realizado no MSMK, Bárbara teve ainda a possibilidade de ter estudado em universidades de grande prestígio, como a Fordham University (Nova Iorque EUA), Marquette University (Milwaukee, EUA), Johannes Kepler Universitat (Linz, Áustria) e Boston University (Boston, EUA). A sua licenciatura em Administração de Empresas foi concluída no ETEA (Córdoba, Espanha).

DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Sócio Fundador e Presidente
jalllorente@llorenteycuenca.com

Alejandro Romero
Sócio e CEO para as Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e Diretor-geral de Estratégia
acorujo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Sócio e Diretor-geral de Talento e Inovação
gpanadero@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Diretor Jurídico & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo
Diretor de Tecnologia
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Sócio e CFO para a América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonieta Mendoza de López
Vice-presidente de Advocacy para a América Latina
amendozaalopez@llorenteycuenca.com

ESPAÑA E PORTUGAL

Arturo Pinedo
Sócio e Diretor-geral
apinedo@llorenteycuenca.com

Luísa García
Sócia e Diretora-geral
lgarcia@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Sócia e Diretora-geral
mcura@llorenteycuenca.com

Oscar Iniesta
Sócio e Diretor Sênior
oiiesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Joan Navarro
Sócio e Vice-presidente
Relações Públicas
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Sócio e Diretor Sênior Esporte
e Estratégia de Negócio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Sócio e Diretor Sênior Digital
ipino@llorenteycuenca.com

David G. Natal
Diretor Sênior
Consumer Engagement
dgonzalez@llorenteycuenca.com

Paco Hevia
Diretor Sênior
Comunicação Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

Jorge López Zafra
Diretor Sênior
de Corporativo Financeiro
jlopez@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Lisboa

Tiago Vidal
Sócio e Diretor-geral
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225,
5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. + 351 21 923 97 00

ESTADOS UNIDOS

Erich de la Fuente
Sócio e Chairman
edelafuente@llorenteycuenca.com

Mike Fernandez
CEO
mikefernandez@llorenteycuenca.com

Miami

Claudia Gioia
SPV Americas, Business Development
cgioia@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2020
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

New York

Gerard Guiu
Diretor de Desenvolvimento de
Negócios Internacionais
gguiu@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle
9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

REGIÃO NORTE

Javier Rosado
Sócio e Diretor-geral Regional
jrosado@llorenteycuenca.com

México

Juan Arteaga
Diretor-geral
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Diretor-geral
rblanco@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412,
Piso 14 Col. Juárez, Alcaldía.
Cauhtémoc CP 06600,
Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

Panamá

Manuel Domínguez
Diretor-geral
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower,
piso 9 Calle 57,
Obarrío - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Diretor-geral
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta
7 Suite 702
Tel. +1 809 6161975

San Jose

Pablo Duncan - Linch
Sócio Diretor
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General
350 metros oeste
Trejos Montealegre,
Escazú, San José
Tel. +506 228 93240

REGIÃO ANDINA

Luis Miguel Peña
Sócio e Diretor-geral Regional
lmpena@llorenteycuenca.com

Bogotá

María Esteve
Sócia e Diretora-geral
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. - Colombia
Tel. +57 1 7438000

Lima

Luis Miguel Peña
lmpena@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro
Tel. +51 1 2229491

Quito

Carlos Llanos
Diretor-geral
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero - Edificio World Trade
Center - Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

REGIÃO SUL

Juan Carlos Gozzer
Sócio e Diretor-geral Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

São Paulo y Rio de Janeiro

Cleber Martins
Sócio e Diretor-geral
clebermartins@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390

Ladeira da Glória, 26
Estúdios 244 e 246 - Glória
Rio de Janeiro - RJ
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

Mariano Vila
Diretor-geral
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8.
C1043AAP
Tel. +54 11 5556 0700

Santiago

Francisco Aylwin
Presidente Conselheiro
faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801,
Las Condes
Tel. +56 22 207 32 00



IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLYC.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

IDEAS LLYC é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Porque a realidade não é preta ou branca existe IDEIAS na LLYC.

llorentycuenca.com
www.revista-uno.com.br