

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



ARTICLE

COBRANDING.
REVITALIZAR O
NEGÓCIO A PARTIR
DE PARCERIAS

Madri, 24 de julho de 2019

Aeroporto de Casablanca, 1942. Envolto em uma névoa improvável naquele tipo de latitude, Rick Blaine (Humphrey Bogart) e Louis Renault (Claude Rains) protagonizaram e imortalizaram uma das frases mais emblemáticas do cinema: “Louis, este é o começo de uma bela amizade”. O que é amizade senão uma aliança? Às vezes, forte como um carvalho, outras vezes, frágil como um graveto. A receita da 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 buscamos analisar as chaves de uma amizade sólida entre duas marcas.

Em primeiro lugar, vejamos alguns casos recentes:

- O *chef* de cozinha Jordi Roca e a Netflix uniram sua criatividade em uma linha de sorvetes inspirada na série *Stranger Things*. Jordi é um cinéfilo apaixonado e a Netflix tem uma personalidade original e inovadora, que se baseia na felicidade, por isso, não é de se estranhar que, juntos, alcancem, com sucesso, um amplo público que busca no entretenimento um estilo de vida.
- A Vogue Espanha e o Banco Santander acabam de lançar a *Vogue Business*, uma aliança que une moda e finanças, em um esforço para acelerar o progresso das mulheres na carreira profissional e no empreendedorismo.
- Há alguns meses, o Burguer King e a Grefusa uniram forças para criar um novo produto que inclui o sabor do popular Whopper em seus *snacks*. Uniram a promessa da marca sobre os bons momentos entre amigos, ligando-a à diversão, à surpresa e ao prazer.
- A Uterqüe assinou uma aliança com Bobbi Brown para lançar uma bolsa de couro com cinco produtos cosméticos. Para a Uterqüe, isso significa entrar em um segmento, a cosmética das cores, que está em pleno crescimento. Trata-se de uma aliança de posicionamento, não comercial, que busca atingir o mesmo tipo de cliente, já que as duas marcas possuem posicionamentos e preços bastante similares.

Mas quais são as razões que levam as marcas a desenvolver essas alianças? Quais vantagens e riscos que estes acordos trazem consigo? Como escolher o candidato ideal? Qual é o objetivo comum da aliança? Qual o valor que um candidato me oferece e que valor gero a ele? Quais são as implicações de uma aliança no meu negócio, para a reputação e imagem da minha marca?

DA CONCENTRAÇÃO À COOPERAÇÃO

Em tempos de intensos desafios, é quase tão importante identificá-los e priorizá-los quanto reconhecer que não podemos enfrentá-los sozinhos. Levando em conta que o ambiente digital generaliza e evolui o uso da cooperação, concluímos que esta, raramente, é bem discutida e organizada.

Fazendo uma breve revisão da história para entender o contexto Harrigan (1986), observamos que a cooperação é um conceito que existe desde o início do século 20, quando as primeiras *joint-ventures* para exploração de recursos naturais foram lançadas, mas foi nos anos 80 que a cooperação se consolidou como um recurso mais estratégico¹. De forma crescente, o aumento da importância das parcerias na prática empresarial fez com que autores como Dunning (1995) considerassem o status econômico dos anos noventa como o do capitalismo das alianças.

Mas hoje o que leva as marcas a colaborar? A redução do ciclo de vida, a nova composição da demanda, a capacidade de adaptação à mudança, o aprendizado e a criatividade unidos à tecnologia e a internacionalização total das empresas, que aumentaram permanentemente a inovação em razão da maior dificuldade de competir no mercado. Mas, muitas vezes, a transformação deve ser realizada tão rapidamente que faz com que as capacidades internas se tornem limitadas, forçando as empresas a olharem para fora de suas áreas corporativas para ver o mercado como uma oportunidade de se relacionar e

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

não apenas como um ambiente adverso. O *cobranding* estabelece uma estrutura alternativa à concentração empresarial de fusões e aquisições, opções geralmente muito caras. Seu alto custo resulta, muitas vezes, em outros tipos de estratégias, como as alianças que ampliam a dimensão da empresa, a partir da cooperação.

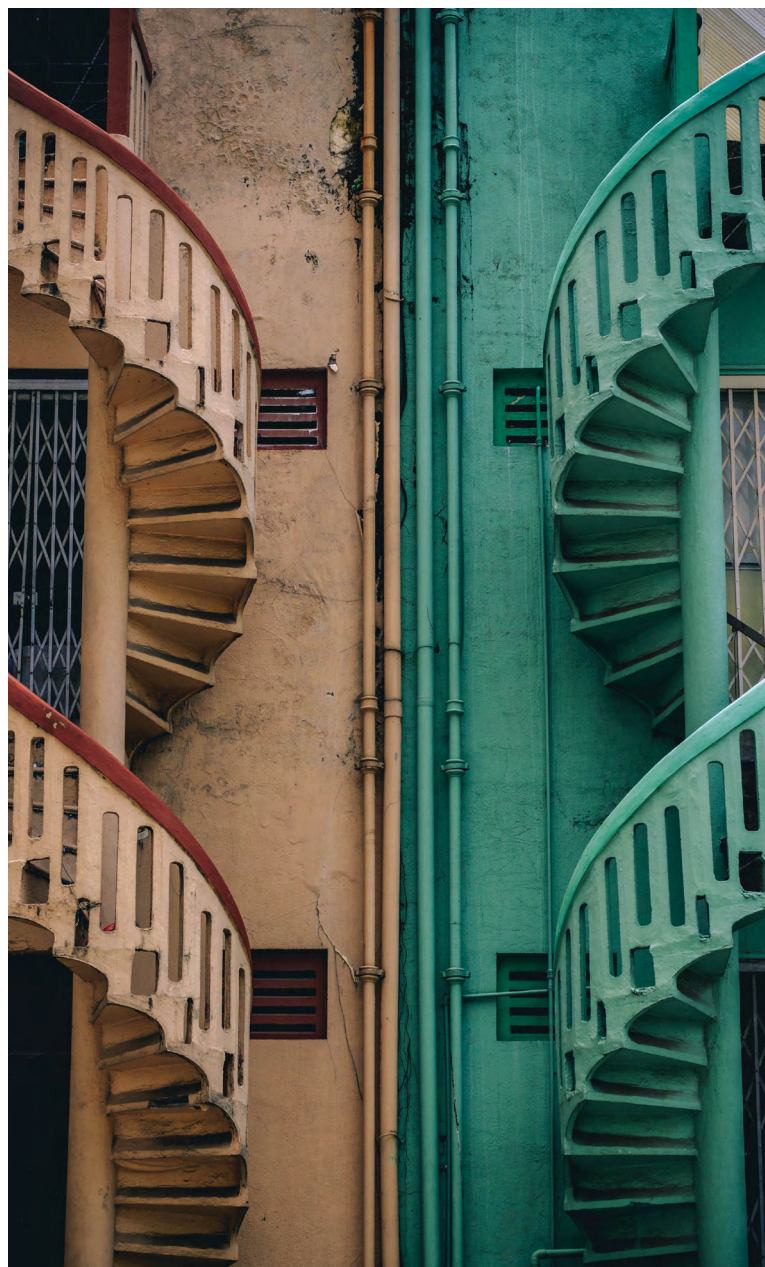
DO MODELO TÉCNICO À ALIANÇA CULTURAL

Dois aspectos básicos devem moldar uma aliança entre marcas: uma técnica e outra, cultural.

Do ponto de vista técnico, devemos assumir que uma coexistência entre marcas, mais que uma ideia criativa, com conteúdo impactante, é um processo. Para que a cooperação seja eficaz, é necessário analisar, de forma rigorosa, a contribuição de recursos que cada um dos sócios realiza, como implementar comitês capazes de executar e supervisionar o acordo, criar filtros para a empresas, reputação, marca e comunicação que estabelecerão uma coexistência, os tipos de informação que compartilharemos entre as marcas, acordos de saída pré-definidos e indicadores do sucesso da associação, entre outros aspectos. A correria do dia a dia, as exigências do negócio, a falta de alinhamento das equipes e a ausência de protocolos não estarão a nosso favor. A falta de envolvimento do negócio nas estratégias de *cobranding*, portanto, exige a implementação de um modelo racional, ágil e simples, que garanta um processo efetivo, sem comprometer o negócio e a marca das partes. Além disso, para conversar e negociar a coexistência de nossa marca, devemos ter um modelo estruturado e detalhado, de modo a não enfraquecer nossa postura².

Do ponto de vista cultural, a grande questão é como estabelecer uma rede de confiança entre duas identidades, por vezes, muito diferentes. Em um ambiente de associação criado de forma artificial, confiança e respeito desempenham um papel crítico. Muitos acordos fracassam em

razão de uma tendência equivocada de preservar seus próprios segredos diante do aliado, o que torna a 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



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

ocorrem, precisamente, em regiões onde as condições de vida são mais difíceis. Talvez seja por isso que, na história empresarial moderna, entendemos as alianças como oportunidades específicas em tempos de crise. Mas, hoje, as alianças entre as marcas supõem um objetivo a mais no eixo de crescimento das empresas. E tem a ver com o crescimento do conceito e do significado da economia colaborativa do ambiente digital, onde a visão ética se torna imprescindível no sucesso da cooperação.

Os dados mostram que os benefícios na efetividade podem ser obtidos pela redução dos desequilíbrios de poder e de gestão. Para isso, devemos criar critérios objetivos que garantam uma seleção cuidadosa de potenciais sócios.

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

A criação de um processo de *cobranding* deve contemplar:

1. **Classificação da aliança estratégica.** De acordo com objetivos específicos do negócio, imagem ou *target*.
2. **Análise da marca cliente e candidata.** A partir do estabelecimento de filtros de empresa, reputação, marca e comunicação.
3. **Complementaridade.** Resultado da aliança.

4. **Cenários de convivência.** Estabelecendo a liderança de um, outro, ou compartilhando e definindo o relacionamento gráfico e sua comunicação.
5. **Modelo de governança.** Especificando funções, pessoas e protocolos de atuação em cada fase do processo.
6. **Estratégias de saída.** Quebras de acordos, marco de comunicação e manual de crise.

Entre as múltiplas fórmulas de alianças empresariais, o *cobranding* é, sem dúvida, um dos mais utilizados atualmente por empresas que, ou têm um posicionamento sólido e querem aumentar sua taxa de crescimento, ou estão em pleno desenvolvimento e precisam de um impulso extra para aumentar a notoriedade da marca e/ou conectar-se ao seu público. Um acordo de *cobranding* deve nos permitir conhecer, com precisão, o grau de idoneidade de uma aliança para, assim, reconhecer oportunidades e riscos. Tudo com o foco na detecção ou avaliação da associação, para potencializar o crescimento do negócio ou a imagem da empresa. Devem contemplar desde as considerações prévias na negociação, com a inclusão de uma *due diligence* detalhada, ter um sistema de busca proativa de candidatos, conter as informações necessárias para concretização do acordo, estabelecer um modelo de governança, até estratégias de saída. Por último, mas não menos importante, junto com o modelo de coexistência, é preciso criar um plano de ativação para alcançar os objetivos teóricos, com resultados tangíveis.

Os benefícios do *cobranding* são muitos e bem conhecidos:

Da perspectiva de negócios:

- Melhorar a posição competitiva, impactando positivamente os negócios.
- Diversificar em novos setores e mercados, multiplicando o efeito das estratégias.
- Aumentar a diferenciação em relação à concorrência, enriquecendo a oferta de produtos e serviços.

Do ponto de vista da marca:

- Melhorar a notoriedade e a reputação da marca, alavancando o alto conhecimento da marca aliada.
- Reforçar os papéis e territórios desejados de marca.
- Aumentar o interesse, aproveitando as oportunidades de associação com novos atributos.

Do ponto de vista dos stakeholders:

- Aprimorar a afinidade com *targets* específicos, aumentando o nível de comprometimento.
- Atrair novos segmentos.
- Desenvolver a capacidade de segmentar a comunicação da marca.

O *cobranding* tem um impacto direto no desenvolvimento do negócio, melhorando a posição competitiva das empresas, reforçando com respeito a diferenciação em relação à concorrência e abrindo portas para a diversificação. E, por outro lado, constrói sobre as marcas de empresas, ajudando-as a somar novos atributos de imagem e territórios, melhorando a notoriedade e aumentando a capacidade de atrair seus clientes.

Em suma, a necessidade de adotar novos modelos de negócios, tecnológicos e digitais exige que as empresas e seus gestores busquem apoio externo às suas organizações, que lhes proporcionem novas capacidades.

Não sabemos se seremos capazes de manter nossas amizades durante toda a nossa vida, mas podemos dizer que, em uma questão de *cobranding*, existe um método teórico e prático que funciona para iniciar uma bela amizade empresarial.

AUTORES



Carlos Magro. Diretor da área de Branding da LLYC na Espanha. Consultor especializado em Branding, Carlos trabalhou anteriormente durante 12 anos na consultora de marcas global Interbrand, liderando projetos de criatividade e de gestão de marca para grandes clientes do entorno corporativo, e de grande consumo. Previamente, durante 8 anos, foi diretor de arte em agências de publicidade globais, como Leo Burnett e Euro RSCG. Durante a sua carreira profissional, trabalhou para mais de 60 clientes, líderes do panorama nacional e internacional, pertencentes a mais de 14 setores diferentes. Promove e divulga o branding como conferencista, professor universitário e de escolas de negócios no âmbito do design, da moda e do marketing, e colaborando como escritor em diversos meios especializados.



David González Natal. Diretor Sênior da Área de Consumer Engagement da LLYC na Espanha. Graduado em Jornalismo pela Escola Complutense de Madri e Global Chief Communications Officer (CCO) pela ESADE. Trabalhou em meios de comunicação como El Mundo e Cadeia Ser, além de fazer parte do departamento de imprensa do Círculo de Belas Artes de Madri. Antes de liderar a área de Consumer Engagement na LLYC, foi responsável, durante sete anos, pelas campanhas nacionais de comunicação para marcas como Heineken, Red Bull, Movistar e Rum Barceló, a partir de seu cargo como Coordenador Chefe na Agência Actúa Comunicação. Como líder global da área, coordena oito mercados na LLYC (Espanha, Portugal, Colômbia, Argentina, México, Peru, Brasil e Panamá), tendo dirigido projetos emblemáticos para Campofrío, Coca-Cola, Telefónica, Gonvarri, Bezoya e Sacyr. Entre os mais de 50 prêmios obtidos por seus projetos está um Leão de Cannes, dois Soles, inúmeros Gold Stevie Awards e vários Communicator Awards, SABRE Awards, Mercury Awards e Eikon Awards. Natal é professor de Storytelling no Mestrado em Comunicação Corporativa na Universidade Carlos III e no Global CCO da ESADE. Também leciona no Mestrado na área de Visual and Digital Media na IE Business School e no Mestrado em Comunicação Digital na Universidade de Cantábria.



Bárbara Ruiz. Gerente da Área Branding da LLYC na Espanha. Especializada em “branding”, Bárbara Ruiz desempenhou anteriormente as suas funções em diferentes áreas de várias empresas (finanças, marketing e comércio exterior), o que lhe permitiu adotar uma visão holística da marca, entendida como uma promessa de valor, que toda a firma deverá tornar realidade através da experiência de marca. Bárbara participou em vários projetos estratégicos das principais consultoras, para marcas como CaixaBank, LaLiga, Hitachi Cooling & Heating, Orange, Riu Hotels & Resorts, Foster’s Hollywood, Licor 43, Pernod Ricard e Ron Barceló, entre outras. Possui um mestrado em Gestão e Direção de Marcas do MSMK, e estudou em universidades de reconhecido prestígio, como a Fordham University (Nova Iorque EUA), Marquette University (Milwaukee, EUA), Johannes Kepler Universität (Linz, Áustria) e Boston University (Boston, EUA) e no ETEA (Córdoba, Espanha) onde se licenciou em Administração de Empresas.

DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Sócio Fundador e Presidente
jalorente@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
jpcana@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
oiesta@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

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.
Cuauhtémoc 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 IDEAS LLYC.

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