

---

## Relationship marketing: como uma estratégia de co-branding pode ser relevante numa abordagem relacional ao mercado — o caso Nike+

Ana Sofia Aires Belmonte

---



### Edição electrónica

URL: <https://journals.openedition.org/cp/12773>

DOI: 10.4000/cp.12773

ISSN: 2183-2269

### Editora

Escola Superior de Comunicação Social

### Edição impressa

Data de publicação: 31 dezembro 2009

Paginação: 73-95

ISBN: 1646-1479

ISSN: 16461479

### Refêrencia eletrónica

Ana Sofia Aires Belmonte, «Relationship marketing: como uma estratégia de co-branding pode ser relevante numa abordagem relacional ao mercado — o caso Nike+ », *Comunicação Pública* [Online], Vol. 4 nº8 / nº7 | 2009, posto online no dia 15 setembro 2020, consultado o 11 julho 2021. URL: <http://journals.openedition.org/cp/12773> ; DOI: <https://doi.org/10.4000/cp.12773>

---

Este documento foi criado de forma automática no dia 11 julho 2021.



Comunicação Pública Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional.

---

# Relationship marketing: como uma estratégia de co-branding pode ser relevante numa abordagem relacional ao mercado — o caso Nike+

Ana Sofia Aires Belmonte

---

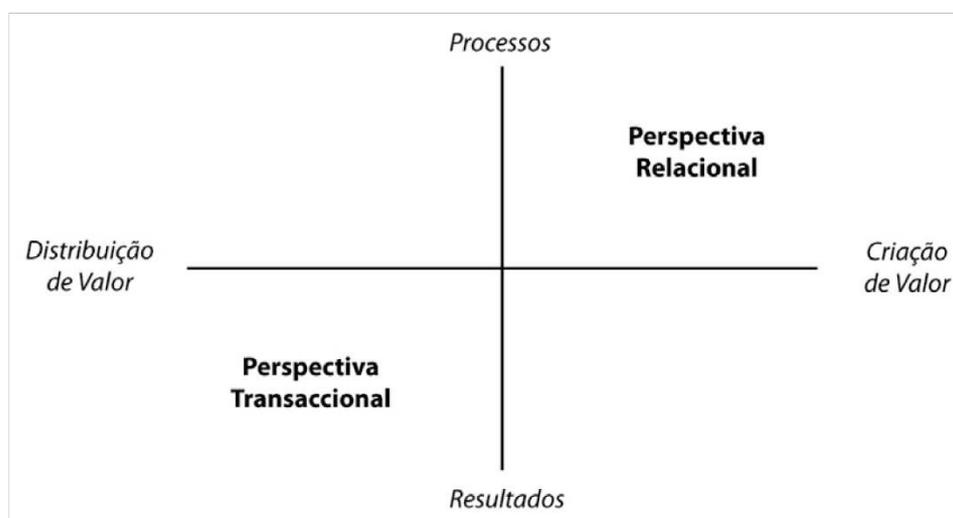
## 1. Contexto

### 1.1. O âmbito do *Relationship Marketing*

«Relationship Marketing refere-se à atracção, desenvolvimento e manutenção de relacionamentos com os consumidores» (Berry e Parasurman, 1991).

- 1 Esta nova abordagem do Marketing ainda não consegue reunir um consenso sobre a abrangência e correspondente sustentação teórica do seu conceito. Alguns autores referem a importância da criação de valor, focando-se no objectivo primordial de qualquer relação comercial (qualquer que seja a forma de tradução deste valor), outros focam-se na interacção em redes de Relacionamentos, na intermediação (transposição) desse mesmo valor. Quer seja limitada ao consumidor — introduzindo novos actores (accionistas, fornecedores) — ou seja mais abrangente (networks), a evolução desta abordagem caminha para uma maior incidência em processos, em oposição a resultados (Fig. 1).

Figura 1 – Perspectiva Transaccional vs Relacional



Fonte: Sheth e Parvatiyar, 1995, pag. 400 e 412 (adaptado).

- 2 Esta abordagem não significa o abandono do paradigma transaccional mas uma escolha por uma orientação mais «relacional» do Marketing da Organização, dependendo a sua aplicabilidade do «contexto de mercado, da percepção ou interpretação que o consumidor e o vendedor têm desse contexto, e das percepções existentes sobre o impacto que essa interação pode causar sobre a sua situação nesse mercado» (Pels, 2000).
- 3 Na concretização desta abordagem em sede de *Branding*, a sua importância torna-se mais expressiva, não só nas diferentes configurações de *Direct Marketing* largamente utilizadas, mas sobretudo na individualização de produtos, na quantidade de serviços disponíveis, nos programas de Lealdade e nas infinitas opções de «*customização*» — de facto, a sua relevância concretiza-se na multiplicidade de canais de interação com o consumidor.
- 4 No ambiente competitivo actual, os consumidores têm mais opções, maior acesso, melhor informação e, como consequência, maiores expectativas. A manutenção de Relevância, evitando o comodismo, é o maior desafio e o motor de uma estratégia que não pode ter apenas como objectivo awareness, mas contribuir para o desenvolvimento de um *Brand Equity* forte, maximizando a Ressonância da Marca (ver Fig.3, pág 6). Por outras palavras, o Marketing Relacional tenta expandir tanto a amplitude como a profundidade dos programas de marketing focados em *Brand Building* (Keller, 2003). A sua principal premissa define os consumidores como a chave para o sucesso a longo prazo e a importância da sua Retenção deriva dos benefícios que são transmitidos pela Organização:
  - A aquisição de novos consumidores custa 5 vezes mais do que os custos envolvidos na Satisfação e Retenção dos actuais (Reichheld e Sasser, 1990);
  - Um aumento de 2% na retenção de clientes tem um impacto de 10% de redução de custos (Reichheld e Sasser, 1990);
  - Em média, uma Organização perde 10% da sua base de consumidores por ano (Keller, 2003);
  - Uma redução na taxa de deserção pode fazer aumentar os lucros de 25% a 85%, dependendo da indústria (Keller, 2003);

- ROC (Return on Customer) tende a aumentar, quanto maior o tempo de fidelização do consumidor (Peppers e Rogers, 2005).
- 5 No âmbito do Marketing Relacional, três importantes áreas de actuação devem ser referidas, mesmo que de forma resumida: a «customização» em massa, os programas de Lealdade e o *AfterMarketing*. Na «customização» em massa, e com as infindáveis possibilidades que derivam da nova era digital, o produto é feito à medida do consumidor, satisfazendo uma necessidade latente de Individualidade. Os programas de Lealdade visam a criação de ligações fortes com o consumidor através de relações de interacção a longo prazo. O *AfterMarketing* potencia acções de marketing que acontecem após a compra do produto (ex. manuais de utilizador).
  - 6 Face à importância da conquista de Lealdade do consumidor, o Marketing Relacional torna-se uma prioridade de *Branding*. Consequentemente, as actuais experiências de produto e de *AfterMarketing* tornaram-se muito relevantes na construção de um *Brand Equity* suportado no consumidor. Para tal, os profissionais de Marketing devem assegurar a completa compreensão dos seus consumidores e a forma de entregar valor acrescentado — antes, durante e após a compra (Keller, 2003).

## 1.2. Relações com consumidor suportadas nas marcas

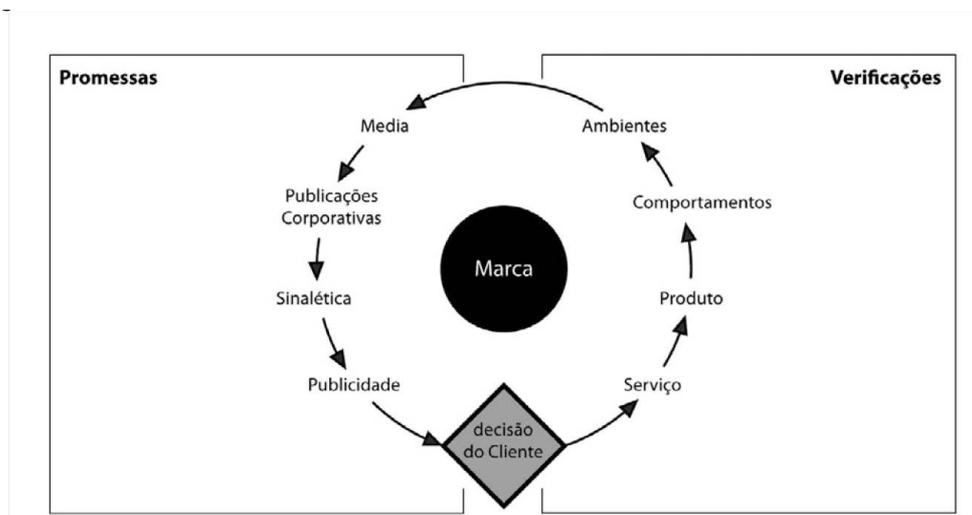
- 7 A concretização de uma perspectiva relacional do Marketing de uma Organização terá como consequência a criação de uma *brand customer relationship* (Prophet, 2001), relação com o consumidor assente nas Marcas (estas tornam a organização, os produtos e os serviços reconhecíveis). Esta «relação» incorpora a definição de uma identidade de Marca forte e uma proposta de valor relevante, que serão utilizadas no alinhamento de todos os *touchpoints* da organização, com o objectivo de assegurar que todas as experiências do consumidor com a Marca sejam coerentes, acessíveis e compensadoras, em qualquer contacto. A Marca acumula força e a relação com o consumidor ganha profundidade.
- 8 A gestão da Marca acaba por ter um papel crucial na forma de estabelecer estas «relações» e concretizar experiências que possam preencher as expectativas do consumidor. Marcas visionárias já entenderam que a responsabilidade da gestão de Marca não se restringe ao Marketing mas à organização enquanto um todo. Esta constrói maior significado para a «relação» e vantagem competitiva mais duradoura através da capacidade de antecipação das necessidades do consumidor e utilizando todos os pontos de contacto com a Marca.
- 9 O *Customer Service* e a relação que a empresa mantém com o consumidor são parte da Marca e será imperativo que sejam reconhecidas enquanto tal. Muitas vezes tornam-se a parte mais importante da mesma. A concorrência pode copiar *packaging*, produto, campanhas publicitárias, etc. No entanto, é impossível copiar uma relação, e mais ainda, uma lealdade. De forma a concretizar essa componente da Marca, o diálogo com o consumidor é essencial, quer para a compreensão das suas necessidades e desejos, quer para a resposta a dar (podendo implicar nova proposta de valor, nova identidade, extensão de negócio, etc...). O consumidor assume um papel activo na criação e desenvolvimento de uma Marca, fazendo com que «ouvir», «compreender» e «responder» sejam pilares essenciais da organização no desenvolvimento e entrega de produtos e/ou serviços para ele direccionados.

- 10 Em suma, criar uma *Brand Customer Relationship* implica um vasto compromisso por parte da organização, em que factores de crescimento (longo prazo) se sobrepõem à rentabilidade (curto prazo):
- Implica que esse compromisso contemple a criação de Marcas fortes, para garantir a entrega de experiências marcantes, de modo a assegurar a longevidade da «relação»;
  - Torna essencial a utilização de Métricas na avaliação do sucesso de cada departamento, directamente ligadas à Identidade da Marca;
  - Significa disciplina na manutenção da «relação», focada na informação sobre como melhorar a experiência (CRM, Data Base Marketing,...).

### 1.3. O que faz uma Marca ser forte?

- 11 Numa economia global sujeita a constantes mudanças no mercado e a uma feroz concorrência, o papel das marcas é extremamente importante. Assumem-se como mapas que guiam o comportamento de compra e poderão, quando bem geridas, transformar-se em valor para os seus donos (ou accionistas). Mas o que as fará verdadeiramente «grandes», assumindo-se enquanto líderes? Como refere a Interbrand (Brymer, 2004), as «grandes» Marcas partilham três importantes atributos que se irão revelar de extrema importância neste caso:
- Uma ideia atraente, que consegue capturar a atenção e lealdade do consumidor, preenchendo uma necessidade ainda não satisfeita ou talvez desconhecida por ele;
  - Um propósito central bem definido, suportado em valores assumidos por toda a organização, independente de qualquer alteração ou ajuste na estratégia implementada pela marca, devido a circunstâncias de mercado ou ambiente concorrencial e competitivo;
  - Um princípio organizacional consistente, em que a gestão toma o posicionamento, os valores e o propósito da marca como factores de equilíbrio nas suas tomadas de decisão.
- 12 Ao tomar em consideração estes atributos na implementação e gestão da Marca, algumas práticas sobressaem de forma distintiva. Uma delas será a consistência na entrega da «promessa», assumindo que toda a experiência do consumidor no processo de avaliação, experimentação, compra e adopção de um produto é uma verificação da «promessa» original (Fig. 2).

Figura 2



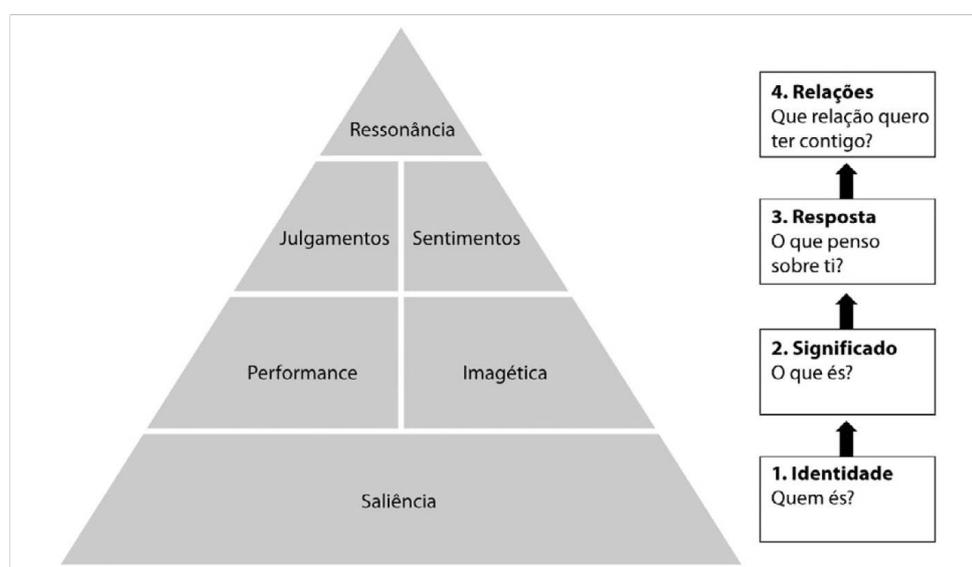
Fonte: Brymer, 2004.

- 13 Também a criação de processos e produtos de superior qualidade será importante, reduzindo o risco de insatisfação do consumidor e mantendo assim a sua Lealdade à Marca, mesmo que implique controlar todo o processo de fabrico do produto (seja interno ou externo). Um outro factor relevante será a definição de um posicionamento e uma experiência de consumo distintiva, descobrindo o que torna a sua oferta especial, enquadrando-a na audiência desejada e fazendo com que esta possa experienciá-la. O alinhamento entre o compromisso interno e externo com a marca assume um papel importante, fazendo com que exista equilíbrio e consistência entre a comunicação externa (direccionada ao consumidor) e a cultura interna da organização (*Brand Engagement*).
- 14 Por fim, a capacidade de se manterem relevantes, assumindo e transmitindo de forma regular claros pontos de diferença e distinção quando comparados com a concorrência. Esses elementos distintivos irão suportar a sua credibilidade e fazer crescer a Lealdade e Confiança dos seus consumidores. O ênfase na Inovação torna-se essencial. A diferenciação acaba por ter um papel crítico enquanto componente num processo de *Branding*, e como as marcas se baseiam em promessas e confiança, terão de ser credíveis.
- «A construção de uma Marca forte começa com a criação de um significado diferenciador para a Marca. E então, obviamente, verificar se essa diferença é verdadeiramente relevante para alguém.» (Adamson, 2007)
- 15 Só então uma Marca poderá ser Estimada (como é lembrada) e Conhecida (como é intimamente compreendida) por uma audiência. As marcas em análise (Nike e Apple) conseguem grandes níveis de estima e conhecimento, baseando-se num terceiro factor que potencia o seu sucesso: a simplicidade (Adamson, 2007). Este factor faz com que os consumidores consigam verdadeiramente entender a mensagem e descodificar de forma simples as Marcas.

## 1.4. Como se cria uma marca forte – *Brand Building*

- 16 A construção de uma Marca Forte, de acordo com o modelo CCBE (*Customer Based Brand Equity*), poderá ser equacionada na forma de uma sequência de passos, em que cada passo é fundamental na possibilidade de construção do próximo e em que todos os passos implicam atingir objectivos em relação ao consumidor, tanto existentes como potenciais (Keller, 2001):
1. Assegurar a identificação da Marca com o consumidor e fazer com que ele a associe a um produto, serviço, segmento de produto ou necessidade.
  2. Estabelecer a totalidade do significado da Marca na mente do consumidor, agrupando um conjunto de associações à Marca (tangíveis e intangíveis) com determinadas propriedades, de forma estratégica.
  3. Realçar uma resposta correcta por parte do consumidor à Identidade da Marca (ponto 1) e ao seu significado (ponto 2).
  4. Converter a *Brand Response* (ponto 3) numa relação de Lealdade intensa e activa com o consumidor.
- 17 Estes quatro passos representam um conjunto de perguntas que os consumidores invariavelmente colocam sobre as Marcas:
- a. Quem és tu? (*Brand Identity*)
  - b. O que és? (*Brand Meaning*)
  - c. O que eu penso sobre ti? (*Brand Response*)
  - d. Qual o tipo e intensidade de relação que quero ter contigo? (*Brand Relationship*)
- 18 Existe uma ordem óbvia na construção da Marca através destes passos: não existe significado sem a identidade da Marca estar estabelecida; as respostas não podem ocorrer sem estar desenvolvido o significado correcto; e uma relação não pode ser sedimentada sem estarem realçadas as respostas necessárias (Fig. 3).

Figura 3 – Pirâmide do Customer Brand Equity



Fonte: Keller 2001(adaptado).

## 1.5. As vantagens de possuir uma Marca forte

- 19 As marcas (Apple e Nike) conseguiram construir o seu *Brand Equity* assumindo uma Dualidade (apelam ao coração e à razão), subindo os patamares da pirâmide quer pela esquerda, suportadas na performance dos seus produtos e respectivos julgamentos, quer pela direita, baseadas no universo e imagética associada à Marca e respectivos sentimentos. Sendo assim, ambas conseguem criar um conjunto de respostas rico, variado e complementar, por parte do consumidor. Isso proporciona um conjunto de vantagens de Marketing que estão associadas a este elevado nível de *awareness* e imagem de marca positiva (Keller, 2001):
- Maior Lealdade e menor vulnerabilidade a acções de Marketing da concorrência e a crises.
  - Margens maiores, na capitalização do factor preço (maior Lealdade implica maior resistência à mudança baseada no menor preço da concorrência e também a maior volume de compras caso o preço praticado desça).
  - Maior cooperação e apoio por parte de Intermediários (operacionais de *trade* e *retailers*).
  - Efectividade acrescida nas Comunicações de Marketing (existência de associações já sedimentadas na mente dos consumidores sobre a Marca).
  - Maiores oportunidades de licenciamento da Marca.
  - Oportunidades adicionais de extensão de Marca (na entrada de novos mercados ou segmentos, seja através de Marca própria ou através de uma parceria)
  - Outros benefícios indirectos: maior apelo a melhores empregados, maior interesse por parte dos investidores, maior apoio por parte dos accionistas, entre outros.
  - Neste caso, a parceria entre estas duas Marcas, através do Nike+, parece fazer todo o sentido, baseadas nas vantagens de ambas possuírem um CBBE muito forte. Co-Branding na aproximação ao consumidor.

## 1.6. Driver de negócio e *Brand Response*

- 20 Num negócio, qualquer mudança realizada para melhorar a *performance* será sempre em resposta a um catalisador (de forma individual ou acompanhado por outros), cujo impacto na Organização poderá traduzir uma oportunidade significativa (Swystun, 2003). A forma da resposta a estes catalisadores de negócio irá determinar o sucesso na abordagem à oportunidade detectada. Em Nike+, que servirá de exemplo, dois catalisadores formaram uma nova oportunidade para cada Marca.
- 21 Em primeiro lugar, ambas possuíam consumidores sofisticados, conhecedores e exigentes. Nunca como agora o consumidor possui tanto com que o Marketing Relacional assuma preponderância na abordagem à experiência da Marca, tornando-a mais criativa. Implica, enquanto *Brand Response*, que as Marcas possuam controlo. Deixou de distinguir a qualidade do serviço ou produto de uma determinada indústria em comparação com outra. Agora exige a mesma qualidade, qualquer que seja a indústria. Isto faz poder de antecipação e consigam exceder as expectativas do consumidor com novos produtos, serviços e ofertas.
- 22 Por fim, serviu de catalisador a fase de crescimento orgânico de ambas as Organizações. Como *Brand Response* natural, o aproveitamento das suas Marcas enquanto certificado de garantia na entrada em novos mercados, na criação de novas linhas de produto ou na procura de alianças ou parceiros que criem valor para ambos fez sentido, porque

ambas as Marcas são credíveis e «os consumidores concederam a estas marcas o direito de produzirem produtos complementares» (Swystun, 2003).

### 1.7. Resposta na forma de *Co-Branding*

- 23 O nascimento de estratégias de Co-Branding acaba por ser sintomática de uma Era, em que a cultura do *Networking* e da parceria estratégica — otimizando custos de desenvolvimento de novos produtos, de distribuição e de comunicação, alavancando o seu sucesso na especialização de cada interveniente dentro da sua área de acção — está em crescimento. Fundamentalmente acaba por ser uma resposta à necessidade de crescimento continuado (Kapferer, 2008). Nesta incessante procura, torna-se importante conciliar a parceria com a especificidade de cada marca e as competências de cada Organização.
- 24 De algumas situações típicas que vulgarmente levam à utilização estratégica de *Co-Branding*, a que fez despoletar esta aliança foi a necessidade de sucesso de uma extensão de Marca para além do seu mercado original (por ambas as parceiras) — assumindo a aproximação à audiência desejada. Esta decisão estratégica, com implicações a longo prazo, teve como consequência a junção de competências complementares no desenvolvimento de processos, produtos e serviços inovadores e diferenciadores.
- 25 Mas uma questão sobressai: quais os critérios principais na definição de uma estratégia de *Co-Branding*?

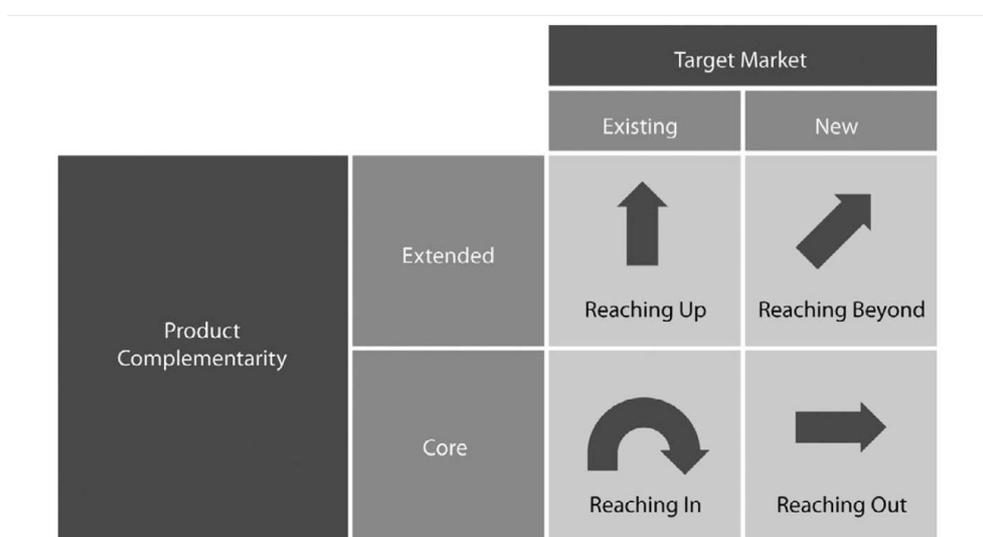
### 1.8. Estratégia e modelo

- 26 Na literatura de Marketing o termo *Co-Branding* já foi utilizado juntamente com «*Brand Alliance*», «*Composite-branding*», «*Partnership*», «*Joint-venture*», etc... Neste estudo, é considerado uma combinação de duas ou mais marcas para criar um produto ou serviço único, critério mais comum de diferenciação com outro tipo de alianças de Marcas. Na verdade, visto que duas Marcas se estendem num novo produto, *Co-Branding* acaba por ser um caso especial de extensão de Marca. E como tal, levanta as mesmas questões básicas: como se transfere o Brand Equity para o novo produto e como este vai impactar no *Brand Equity* de cada Marca envolvida na parceria.
- 27 Estas questões terão resposta na «complementaridade de produto e benefícios para o consumidor — benefícios que façam sentido e trabalhem em conjunto tanto emocionalmente como racionalmente» (Adamson, 2001). Isso permitirá à *Co-Brand* «herdar» as qualidades desejadas de ambas as Marcas envolvidas.
- 28 De referir que cada uma das Marcas possui uma base de consumidores que potencialmente coloca à disposição da outra parceira, aumentando o alcance e *awareness* da *Co-Brand*.
- 29 Através do Modelo Estratégico de Co-Branding (Leuthesser, Kohli, Suri, 2003) é possível contextualizar uma parceria com base em duas dimensões principais, que nos ajudam a identificar e distinguir diferentes tipos de combinações entre Marcas (Fig.4):
  - A natureza da complementaridade entre as Marcas;
  - mercado alvo.
- 30 Em relação à primeira, torna-se mais fácil compreender essa natureza se considerarmos a «totalidade» do produto. Este é composto por um grupo de benefícios «*core*» ou

essenciais (sejam tangíveis ou intangíveis), juntamente com outros «*extended*». Em complementaridade «*core*», os atributos de ambas as Marcas são necessários para o funcionamento do produto ou serviço.

- 31 Em complementaridade «*extended*», uma Marca poderá transmitir a sua «imagem percebida» à outra Marca, ou ambas poderão ter «imagens» semelhantes e utilizar as suas sinergias para se endossarem mutuamente.
- 32 Na segunda dimensão é assumido que o *Co-Branding* poderá juntar Marcas com diferentes mercados alvo, oferecendo oportunidade de acesso a novos consumidores, transformando-se numa verdadeira estratégia de desenvolvimento de mercado. Por outro lado, se os mercados forem semelhantes, transforma-se numa estratégia de penetração de mercado para ambas as Marcas (Fig. 4).

Figura 4 – Modelo estratégico de *Co-Branding*



Fonte: Leuthesser, Kohli, Suri, 2003.

- 33 Da figura retiramos 4 estratégias principais na aplicação de *Co-Branding*:
1. *Reaching In* – o propósito será atingir maior penetração de mercado através da escolha de um parceiro que acrescente valor para os benefícios essenciais («*core*») do produto ou serviço em questão (ex.: HP / Intel inside).
  2. *Reaching Out* – tentativa de conquistar novos mercados, através de um parceiro que acrescenta benefícios «*core*» ao produto/serviço e ainda permite a utilização de uma nova base de consumidores (ex.: lojas de conveniência nas gasolinhas).
  3. *Reaching Up* – com o objectivo de atingir maior penetração de mercado, escolhendo um parceiro que contribua com uma imagem de Marca positiva e associações que, apesar de não serem determinantes para o funcionamento da parceria, elevam a percepção de Marca e valores associados (ex.: sistema de pagamento PayPal)
  4. *Reaching Beyond* – escolhendo um parceiro que entrega uma imagem de Marca forte e acesso a novos consumidores (ex.: Cartão Universo / Visa)
- 34 O sucesso de uma estratégia de *Co-Branding* ocorre quando ambas as marcas acrescentam valor à parceria. O potencial desse valor deve ser determinado pela complementaridade existente entre essas Marcas e a potencial base de consumidores resultante da aliança, levando em consideração uma clara definição do consumidor

alvo, o delinear cuidadoso do conjunto de benefícios a entregar e uma clara atribuição de responsabilidades nessa entrega de benefícios.

- 35 A Apple e a Nike utilizaram uma estratégia de *Reaching Out*, em que Nike+ traduz um novo produto/serviço, no qual ambas as marcas têm um papel activo na construção de benefícios «core» para o consumidor, aproveitando cada uma a base de consumidores do parceiro na tentativa de conquistar novos mercados. A relação caracteriza-se por possuir grupos de utilizadores compatíveis, personalidades de Marca complementares e benefícios potenciados para o consumidor, com o objectivo de conquistar o mercado e diferenciarem-se da concorrência. No entanto é necessária uma tomada de consciência de ambos os parceiros sobre a necessidade de fazerem tudo em prol do consumidor, fruto da estratégia delineada.

### **1.9. A Brand Is a Promise, A Brand Is a Relationship – concretizando a aliança.**

- 36 Agora o consumidor está a cobrar esta promessa. E espera que esta «relação» lhe dê o mesmo que recebem das interacções com a família e amigos, incluindo conversação. Uma relação forte nunca é num só sentido — é um diálogo. Torna-se necessário criar um ambiente inesperado, excitante e que permita à pessoas participar, ajudando a construir a Marca. Para isso é importante conhecer e compreender o mercado.
- 37 No passado, a linguagem de *Branding* era desenvolvida sobretudo em conceitos de construção, arquitectura e desenvolvimento de propriedade (Landor, 2006), sendo frequente a utilização de conceitos como *Brand Platforms* e *Brand Architecture* como parte inicial de um processo de *Brand Building*. Agora, numa fase em que os princípios básicos de *Branding* estão a estabilizar, assistimos a uma evolução na abordagem que se torna menos focada em questões internas de estrutura e posicionamento (que ainda são relevantes) e mais orientada para as pessoas: empregados, consumidores, accionistas, distribuidores e fornecedores. Colectivamente, todos habitam o espaço onde uma Marca se expressa e desenvolve.
- 38 O ênfase agora é colocado na abordagem ao mercado do ponto de vista destes grupos. Quais as suas principais prioridades e necessidades? O produto desenvolvido preenche estas necessidades? Como podemos melhorar, de forma a assegurar a propriedade da Marca tornando mais difícil a cópia? A implementação de uma estratégia de *Brand Building* (Fig. 5) normalmente assenta na criação (ou potenciação) de visibilidade, nas associações à Marca e na relação com o consumidor (Aaker, 2002).

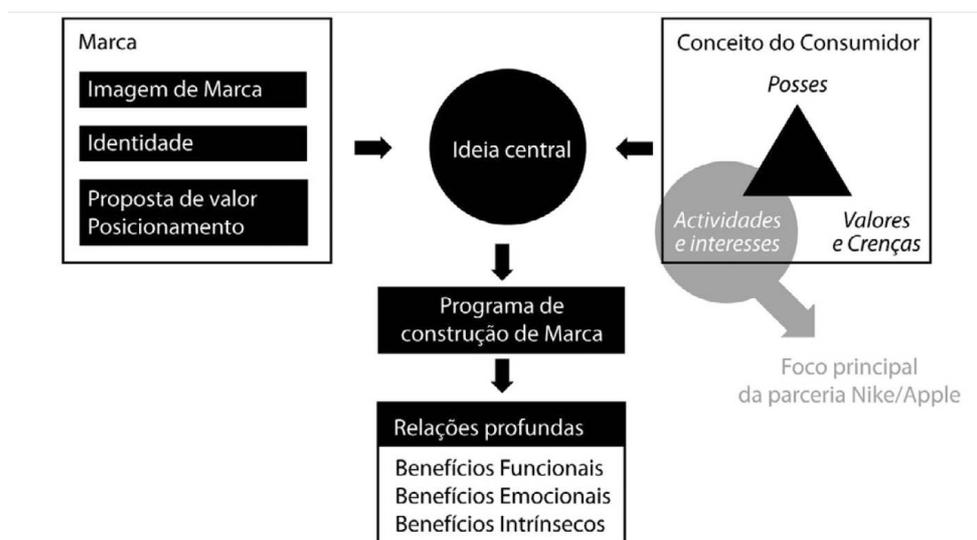
Figura 5 – Tarefas de Brand Building



Fonte: Aaker, 2002, pág. 263 (adaptado).

- 39 A visibilidade poderá ser encarada através de diferentes componentes, seja reconhecimento (já ouviu falar desta marca?), lembrança espontânea (que marcas conhece?) ou condição de *top-of-mind* (qual é a primeira marca que lhe vem à cabeça?). A importância destas componentes depende do contexto competitivo. A construção de associações é guiada pela Identidade da Marca, em que o objectivo será o fortalecimento e a diferenciação dessas associações. Tanto a Apple como a Nike foram um pouco mais longe, desenvolvendo relações mais profundas em que a Marca se torna parte significativa da vida e quotidiano do consumidor. Quando isto acontece, os benefícios funcionais, emocionais e intrínsecos têm uma grande intensidade, criando uma maior lealdade à Marca (ver *Customer Brand Equity*, pág. 6).
- 40 Ambas as marcas perceberam que uma parceria teria de implicar um forte conhecimento do consumidor. Através do *Customer Relationship Model* (Aaker, 2002) torna-se visível a abordagem seguida pela parceria (satisfação de necessidades na conjugação de valores funcionais com actividades e interesses relativos a consumidores de ambas as Marcas), criando uma maior intensidade na relação e suportando toda a operação de *Co-Branding* numa mais-valia (*Plus «+»*), uma ideia central condutora que é inerente à associação de dois produtos com diferentes propósitos (um par de ténis e um leitor de mp3).

Figura 6 – Customer Relationship Model



Fonte: Aaker, 2002, pág. 265 (adaptado).

- 41 Na criação do programa de Brand Building com este ênfase no consumidor e com uma ideia central que reforça essa aproximação, a Apple e a Nike construíram a parceria sobre três práticas emergentes (Landor, 2006):
- Construção suportada em fundamentos de Confiança.
  - Manutenção de uma Comunidade de Marca (Network).
  - Valorização pessoal do consumidor pelo «Conhecimento» adquirido.
- 42 Estas práticas servem de motor a toda a implementação do programa Nike+, concretizando a estratégia de *Brand Customer Relationship* e justificando a operação de *Co-Branding*.

### 1.10. A génese da parceria

- 43 Mark Parker (CEO da Nike) contactou Steve Jobs (CEO da Apple) transmitindo-lhe uma ideia desenhada para eliminar a solidão do «jogger» de longa distância. Ele pretendia que os seus ténis de corrida comunicassem ao atleta informações sobre a sua performance em tempo real. Para Steve significou uma oportunidade de negócio através da inserção do suposto «atleta digitalmente bem informado» na plataforma iPod, observando que 50% dos 50 milhões de consumidores que adquiriram iPods no ano passado utilizaram o aparelho durante o exercício físico. Sendo que cada aparelho vendido gera uma média de três ou quatro compras de acessórios, é estimado um incremento nas vendas em 1 bilião de dólares, transformando a associação num negócio rentável.
- 44 As equipas de *Design*, *Tecnologia* e *Branding* procuraram uma solução de gestão integrada baseada em *Lifestyle*. O pack a desenvolver incluía um par de ténis, informação, música e acessórios, desenhados para ir de encontro a uma audiência que pratica de forma regular exercício físico.
- 45 As duas Marcas têm em comum a forma de definir os seus principais mercados: através do *Lifestyle*. A Nike define o seu mercado como «*sport culture*», cultura desportiva, enquanto a Apple atinge uma audiência definida enquanto «*creative culture*». A

sobreposição entre interesses desportivos e criativos sublinha o perfil «*lifestyle*» e tecnológico que suporta a fundação da parceria. Após dezoito meses de desenvolvimento, o lançamento da oferta Nike+iPod foi revelado, juntamente com um plano de Marketing desenvolvido para:

- Atrair uma atenção excepcional através da fusão de valores das duas Marcas numa única.
  - Resposta a um desejo bem definido do consumidor de suportes de experiências *Lifestyle*, quando e onde quiserem;
  - Desenvolvimento de maior Lealdade do consumidor, através da criação de comunidades associadas;
  - Expandir o nível de interactividade do consumidor via Internet.
- 46 A nova aliança foi definida por Mark Parker, no lançamento da Marca em Nova Iorque, como «uma parceria entre duas Marcas icónicas e globais, que partilham uma paixão pelo desenvolvimento de experiências verdadeiramente relevantes, suportadas no design e inovação». O evento foi apresentado por Lance Armstrong (ciclista norte-americano) e Paula Radcliffe (maratonista irlandesa), ambos atletas com um percurso ímpar no desporto (reforçando os fundamentos de Confiança).
- 47 Ambos os parceiros salientam que é apenas o início na criação de planos de colaboração cada vez mais intensos, tendo como objectivo a conquista de novos mercados definidos por sobreposições de acções de *Lifestyle* e convergência digital.

### 1.11. Descrição do produto

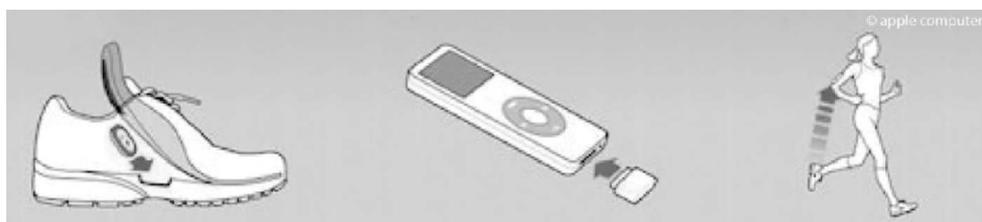
- 48 A funcionalidade integrada do *pack* é inseparável do seu Mix de Marketing. O equipamento básico começa com a nova linha de ténis já digitalmente preparada, os Air Zoom Moire (\$99/par), desenhados com uma bolsa no interior de forma a suportar um «acelerómetro» que vem com o Nike+iPod Sports Kit (\$29) (Fig. 6).
- 49 O *pack* inclui um sensor MEM de forma a capturar a performance do corredor em três eixos distintos (espaço, temperatura, direcção) e um receptor wireless que fica conectado com o iPod nano (\$149-\$249). Este funciona em conjunto com a Internet de forma a extrair o máximo das funções de *Input* e *Output*, sincronizando e arquivando automaticamente toda a informação acerca do exercício físico no site especialmente desenvolvido para o efeito, *nikeplus.com*.
- 50 Do lado da Apple, novas secções de «*sport music*» foram criadas na iTunes Music Store, incluindo *playlists* de atletas famosos e suas «*power songs*», músicas especiais para fornecer motivação extra.
- 51 Em qualquer percurso, a música toca nos ouvidos do corredor (vestido com a nova linha de vestuário criada pela Nike com zonas especiais para inserção do iPod) e o sapato vai medindo a distância percorrida, a passada, o tempo e até as calorias consumidas. O receptor *wireless* vai transmitindo os dados e caso seja necessário o corredor poderá pré-programar o exercício que irá desenvolver (Fig. 7).

Figura 7 – Componentes necessários



- 52 Após a ligação do iPod ao computador, o upload será feito automaticamente para a conta pessoal do corredor em [nikeplus.com](http://nikeplus.com), onde este poderá ver o seu progresso e rever o seu esforço (seja por corrida, à semana, ou ao mês) através de um simples interface gráfico. Caso o utilizador se sinta competitivo, a network criada permite a competição entre 50 diferentes cor-redores em qualquer parte do mundo, de forma simultânea.

Figura 8 – Modo de utilização



## 1.12. Resultados

- 53 Esta nova experiência combinando música, *personal coaching* e *fitness networking* revolucionou a prática do «jogging», criando no primeiro ano a maior comunidade de «corredores» do planeta em [nikeplus.com](http://nikeplus.com). Foram percorridas mais de 22 milhões de milhas, o equivalente a 800.000 vezes a maratona de Nova Iorque, queimando o equivalente a 5 milhões de pizzas em calorias. A adesão foi enorme e global, criando já segmentos dentro do site (o Distance Clube apenas aceita corredores com 100, 500 e 1000 milhas).
- 54 A Nike continua a ser a Marca líder global na categoria «corrida» e esta parceria veio acrescentar nova energia e vitalidade ao mercado. Os ténis da Bowerman Series venderam mais 20% em 2007 e os Nike Zoom Vomero 2 foram os mais vendidos durante o 1º trimestre de 2008. Em 2007 e 2008, os ténis de corrida da Nike venceram 9 prémios «Editors Choice» da Runners World Magazine, incluindo o «melhor do ano».
- 55 Na Apple, as vendas do Nano e as visitas ao *website* iTunes Music Store aumentaram 20% no 1º semestre de 2008, traduzindo a massiva adesão a esta nova forma de abordar o desporto.
- 56 Mas o resultado mais importante é alcançado através da utilização da Inovação na criação de valor para ambas as Marcas, desenvolvendo o seu «oceano azul» (Kim e

Mauborgne, 2005) na ideia que o valor criado sem Inovação tende a concentrar-se na diferenciação e pode não ser suficiente para que exista Relevância no mercado. Ao contrário de inovação tecnológica ou ideias futuristas e pioneiras no mercado, esta estratégia considera que a Inovação com valor acontece quando as empresas alinham inovação com utilidade, preço e custo. A perspectiva de que não existem fronteiras pré definidas do mercado ou da indústria em questão significa que estas podem ser totalmente reconstruídas pelas acções e convicções dos intervenientes. Esse desafio foi totalmente ganho pela parceria na criação de valor inovador, que gerou um novo nível de procura com ampla margem de progressão num novo espaço de mercado (Kim e Mauborgne, 2005).

### 1.13. Próximos passos

- 57 A Nike está a planear criar mais estilos de Footwear juntamente com outros produtos complementares (*t-shirts*, tops, calções e fitas de braço especialmente desenhadas para suportar o iPod, minorando as vibrações e abanões da corrida). Está previsto o desenvolvimento de novas funcionalidades para o utilizador, nomeadamente ao nível da «customização» (a nova função «*challenge*» irá permitir criar o seu próprio tema de desafio, o nº de participantes e os seus nomes, incluindo o *upload* de imagens associadas. As músicas associadas poderão conter mensagens de *coaching* por parte de atletas referenciados em *nikeplus.com*.
- 58 Por seu lado, a Apple pretende desenvolver novas funcionalidades no aparelho e no *website* iTunes Music Store. O iPod Nano irá conter um comando de voz e um interface gestual, possibilitando a utilização de movimento na selecção de músicas ou ajuste de volume. Também se encontra em fase de registo de patente a capacidade de ajuste, por parte do aparelho, da cadência da música em função da cadência da passada. A possibilidade de captação vídeo e áudio, usabilidade e armazenamento da informação no sentido de desenvolver processadores mais adequados à integração «*Lifestyle Funtionality*» irá tornar o produto mais acessível, *user-friendly*, barato, simples e no futuro, descartável.
- 59 Resumindo, a parceria irá continuar a desenvolver-se em torno de duas ideias chave: como poderemos acrescentar «inteligência» e benefícios «*Lifestyle*» ao nosso produto e ao nosso consumidor? Como poderemos utilizar os suportes de interactividade com o consumidor de forma a criar experiências com maior significado e relações mais fortes? Estas ideias traduzem um programa de *Brand Building* assente no consumidor, conduzindo toda a estratégia delineada para o futuro.

## 2. Conclusões

### 2.1. Co-Branding como estratégia eficiente

- 60 Na sua forma mais pura, o *Co-Branding* envolve uma associação colaborativa desenvolvida para responder aos interesses de dois (ou mais) intervenientes num determinado contexto de negócio. Normalmente as partes envolvidas são entidades independentes e a sua intenção é criar algo de novo — seja produto, serviço ou empresa — cujo âmbito esteja fora da sua área de intervenção (Blackett e Boad, 2005). Esta definição aproxima-se do espírito de *Branding*, focando a Inovação e Diferenciação, e

nesse pressuposto o seu efeito na relação com os consumidores de cada Marca envolvida revela-se extremamente importante.

- 61 A chave do sucesso reside na criação de uma lógica que seja transversal à oferta combinada e cujos benefícios possam ser facilmente compreendidos pelo consumidor. E tudo isto faz sentido na abordagem relacional ao mercado realizada pela Nike e pela Apple, em que a estratégia não assumiu uma resposta tática, baseada apenas nos assets tangíveis, mas sim a concretização de um novo relacionamento com consumidor, suportado numa nova «cultura» de interligações, acrescentando Valor e Ressonância a ambas as Marcas.

## 2.2. O futuro das associações de marcas

- 62 É sempre difícil tentar prever o futuro sem se tornar numa má utilização do tempo. Mesmo assim alguns indicadores existem que permitem fazer algumas observações sobre o possível crescimento da utilização de estratégias de *Co-Branding* na aproximação ao consumidor.
- 63 Em termos macroeconómicos, a crescente prosperidade de alguns mercados (Ásia e América Latina) irá continuar a guiar a economia mundial durante os próximos anos, concretizando uma explosão de procura por parte de novos consumidores emergentes. Mas quem irá beneficiar deste facto? Serão as grandes empresas globais fornecedoras de produtos e serviços? Ou irá existir um ressurgir de pequenas empresas nacionais, que a seu tempo poderão assumir um papel regional ou multinacional? Os factores político- sociais terão particular importância no delinear de «culturas empresariais» e no modo como as pessoas irão olhar para as grandes empresas. Independentemente das dinâmicas de mudança, três aspectos sobressaem da imprevisibilidade do futuro no contexto de mercado (Blackett e Boad, 2005).
- 64 Em primeiro lugar, chegar «depressa» irá ser um importante atributo competitivo, num contexto de constante e acelerada mudança no mercado. Em segundo, a escassez de recursos irá gradualmente modificar a capacidade na exploração e resposta a oportunidades de negócio de forma continuada e duradoira. Finalmente, as *joint-ventures*, alianças e fusões irão ser mais proeminentes na forma de concretizar negócio e atingir os dois aspectos anteriores.
- 65 No futuro, as empresas que estejam a planear uma acção de *Co-Branding* irão adoptar gradualmente processos mais sistemáticos na identificação do parceiro e estratégia ideal a implementar, no sentido de potenciar a Marca. Irá traduzir formas mais «puras» de parceria, considerando a troca de atributos e valores (ao nível da Reputação), criando uma nova realidade em que ambas as Marcas terão uma melhor percepção, em resultado da iniciativa. Também as métricas de avaliação, focadas na redução do risco para o *Brand Equity* das marcas envolvidas, se irão adaptar a esta nova realidade.
- 66 Finalizando, será curioso assistir à aplicação generalizada do *Co-Branding* noutras áreas fora do habitual (tecnologia e cartões de crédito) — sejam serviços ou produtos — em oposição à tradicional extensão de Marca. À medida que os mercados mais estabilizados se tornam cada vez mais difíceis de penetrar para recém chegados, o *Co-Branding* poderá ser uma alternativa de crescimento mais rápida, barata e segura de implementar. Poderá implicar «receitas» de parceria mais criativas, originais e segmentadas, transformando-se numa actividade de Marketing generalizada.

---

## BIBLIOGRAFIA

### MONOGRAFIAS

- Aaker, D.A. (2002). *Brand leadership*. London: Simon&Schuster.
- Berry, L. e Parasuraman, A. (1991). *Marketing services*. New York, NY: The Free Press.
- Blackett, T., & Boad, B. (1999). *Co-Branding*. New York NY: St. Martin's Press.
- Kapferer, J.N. (2008). *The new strategic brand management* (4<sup>th</sup> ed). London: Kogan Page Limited.
- Keller, K.L. (1998). *Strategic brand management*. New Jersey,NJ: Prentice-Hall.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy*. Boston,MA: Harvard Business School Press.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2005). *Return on customer*. London: Cyan Communications Limited.

### ARTIGOS

- Pels, J., Coviello, N., & Brodie, R. (2000). Integrating transactional and relational marketing exchange: a pluralistic perspective. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(3), 11-20.
- Reichheld & Sasser (1990). Zero defections: Quality comes to service. *Harvard Business Review*, (Set-Out), 105-111.
- Sheth, J., & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4(4), 397-418.

### ARTIGOS EM DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

- Adamson A. (2007). Best to keep it simple. *Landor*. (internet), disponível em [http://www.landor.com/pdfs/AAAdmsn\\_KeepSmpl\\_US\\_9May07.pdf](http://www.landor.com/pdfs/AAAdmsn_KeepSmpl_US_9May07.pdf) (Consult. 10 de Junho 2008).
- Brymer C. (2004). What Makes Brands Great? *Interbrand*. (internet), disponível em [http://www.brandchannel.com/images/papers/what\\_makes\\_brands\\_great.pdf](http://www.brandchannel.com/images/papers/what_makes_brands_great.pdf) (Consult. 5 de Junho 2008).
- Landor (2006). Unlocking the secrets of successful brand building. *Landor*. (internet), disponível em [http://www.landor.com/pdfs/BBVS06Summary\\_28Nov06.pdf](http://www.landor.com/pdfs/BBVS06Summary_28Nov06.pdf) (Consult. 20 de Julho 2008).
- Leuthesser, Kohli, Suri (2003). *2+2=5? A framework for using co-branding to leverage a brand*. (internet), disponível em [www.metro.as/index.php/content/content/download/198/858/version/file/2cobranding.pdf](http://www.metro.as/index.php/content/content/download/198/858/version/file/2cobranding.pdf) (Consult. 1 de Junho 2008).
- Prophet (2001). Brand-Customer Relationship: The Face of Your Business Strategy. *Prophet*. (internet), disponível em <http://www.prophet.com/downloads/whitepapers/BCRFINAL.2003.pdf> (Consult. 26 de Julho 2008).
- Swystun J. (2003). The Catalysts for Branding. *Interbrand*. (internet), disponível em [http://www.brandchannel.com/images/papers/Business\\_Driver.pdf](http://www.brandchannel.com/images/papers/Business_Driver.pdf) (Consult. 5 de Junho 2008).

## RESUMOS

A implementação de uma abordagem relacional do Marketing tem como objectivo o Cliente individual, sobre o qual é estruturado todo o Marketing Mix, de forma a criar fidelização e lealdade à marca, tornando a mesma mais rentável e eficaz no longo prazo. A tentativa de

assegurar um relacionamento mais estável, duradouro e vantajoso para ambas as partes (cliente e marca) pode levar à criação de estratégias de Co-Branding em sectores de actividade maduros, cuja necessidade de diferenciação e fortalecimento da oferta tenha como suporte a Relevância e a Credibilidade. O propósito deste estudo é analisar como uma acção de Co-Branding pode contribuir para o incremento do Customer Brand Equity das Marcas envolvidas. A parceria entre a Nike e a Apple, através do Nike+, incorpora este objectivo.

Implementing a Relationship Marketing approach sets the Client as the primary focus, under which all Marketing Mix is structured for building Brand Loyalty, becoming the Brand more profitable and effective on the long term. Trying to assure a stable, profitable and long-lasting relationship for both parts (client and brand) may lead to Co-Branding strategies in mature business sectors, where the need for differentiation and better products is supported on Relevance and Credibility. This study tries to analyze how a Co-Branding strategy can build value for the brand's Customer Brand Equity. The partnership between Nike and Apple express that strategy.

## ÍNDICE

**Keywords:** relationship marketing, brand customer relationship, customer brand equity, co-branding, brand building

**Palavras-chave:** marketing relacional, brand customer relationship, customer brand equity, co-branding, construção de marca

## AUTOR

**ANA SOFIA AIRES BELMONTE**

Escola Superior de Comunicação Social  
4904@alunos.escs.ipl.pt