

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

KELLY CERCHIARO BORGES

**MELISSA + VIVIENNE WESTWOOD:
UM BREVE ESTUDO DE UM *CASE* DE *CO-BRANDING* NO BRASIL**

Porto Alegre

2008

KELLY CERCHIARO BORGES

**MELISSA + VIVIENNE WESTWOOD:
UM BREVE ESTUDO DE UM *CASE DE CO-BRANDING* NO BRASIL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Nilda Jacks

Porto Alegre

2008

KELLY CERCHIARO BORGES

**MELISSA + VIVIENNE WESTWOOD:
UM BREVE ESTUDO DE UM *CASE* DE *CO-BRANDING* NO BRASIL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Nilda Jacks

Prof.(a) Examinador(a)

Prof.(a) Examinador(a)

AGRADECIMENTOS

Eu gostaria de agradecer primeiramente aos meus pais, Icléia e Ricardo, por todo o apoio, carinho e educação que me deram. Obrigada também pelo exemplo que vocês foram e por tornarem a minha vida mais colorida.

Agradeço também a minha família. A minha avó Nelcy, ao meu avô Ítalo, meus dindos Carla e Sérgio e meus primos Lícia e Guido, por tornarem o significado da palavra família muito maior do que ele é. Um agradecimento especial a minha afiliada Laura, cujo sorriso e a “conversa” são capazes de fazer qualquer um esquecer do mundo ao redor.

Agradeço também as minhas amigas, pessoas que escolhi para fazerem parte da minha vida e que sempre estiveram presentes nos momentos bons e ruins, fazendo tudo acabar em grandes gargalhadas.

Obrigada também a todos os meus professores e principalmente à Nilda, que me orientou nesse período importante e fez tudo correr de forma muito mais fácil.

Por fim, gostaria de agradecer a minha bisavó, Suely, exemplo de pessoa e de vida, em quem sempre vou me inspirar.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar o *case* de *co-branding* das marcas Melissa e Vivienne Westwood na criação de dois modelos de calçados, classificando-o e levantando hipóteses com relação aos seus efeitos para verificar o sucesso da parceria. Para a realização do estudo, primeiramente buscou-se referencial teórico sobre os temas marca, *brand equity* e *co-branding*. Após, apresentou-se as marcas constituintes da combinação e o produto resultante dessa combinação. A partir disso, foi possível projetar a situação empírica nas classificações teóricas expostas e deduzir as conseqüências da combinação. Sob o ponto de vista da marca Melissa a estratégia adotada pode ser classificada de uma forma e sob o ponto de vista de Vivienne Westwood de outra. Isso ocorre em função de que, embora existissem objetivos em comum para ambas as marcas, possivelmente existissem também objetivos distintos, principalmente no que se refere ao mercado alvo. Ambas as marcas possuem imagens semelhantes, mas também aspectos mais marcantes relativos a cada uma, o que permite que haja o reforço das imagens e também a complementaridade delas no produto resultante da combinação. Em função disso, foi possível deduzir que a parceria terá sucesso, tanto com relação ao novo produto quanto com relação aos seus efeitos sobre as marcas combinadas.

Palavras-chave: Marca. *Brand Equity*. *Co-branding*. Associação de Marcas. Combinação de Marcas. Melissa. Vivienne Westwood.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 MARCA: <i>BRAND EQUITY</i> E EXTENSÃO DE MARCA	11
2 <i>BRAND EQUITY</i>: O QUE TORNA AS MARCAS FORTES	14
2.1 EXTENSÃO DE MARCA	25
3 <i>CO-BRANDING</i>: ESTRATÉGIAS E PARCERIAS ENTRE MARCAS	29
3.1 AS ESTRATÉGIAS DE <i>CO-BRANDING</i>	30
3.2 ALGUNS ESTUDOS EM <i>CO-BRANDING</i>	33
3.3 A CLASSIFICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE <i>CO-BRANDING</i>	37
3.4 OS RISCOS DO <i>CO-BRANDING</i>	44
4 MELISSA: A MODA FEITA DE PLÁSTICO	46
4.1 HISTÓRICO DA MARCA	46
4.2 A EMPRESA	48
4.2.1 Mercado	48
4.2.2 Produto	49
4.2.3 Pontos Fortes e Pontos Fracos	51
4.3 A MARCA	52
4.3.1 Consumidor	53
4.3.2 Comunicação	54
4.3.3 A imagem desejada pela empresa	54
4.3.4 O cuidado com o meio ambiente	54
5 O <i>BRAND EQUITY</i> DA MELISSA	55
5.1 LEALDADE À MARCA	55
5.2 CONHECIMENTO DA MARCA	55
5.3 QUALIDADE PERCEBIDA	56
5.4 ASSOCIAÇÕES DA MARCA	57
6 VIVIENNE WESTWOOD: A DAMA DA MODA BRITÂNICA	58
6.1 HISTÓRICO DA MARCA	58
6.2 A MARCA	63
7 VIVIENNE E MELISSA: PARCERIA DE SUCESSO	65
7.1 O PRODUTO	65
7.2 A ESTRATÉGIA	67
7.3 PARCERIA DE SUCESSO!	71

CONCLUSÃO.....	75
BIBLIOGRAFIA	77
ANEXOS	79

INTRODUÇÃO

A escolha do tema *co-branding* para a realização desse trabalho, bem como o estudo empírico de um *case* referente ao tema se deu em função do conceito ser relativamente novo na literatura e pouco abordado¹ em periódicos e revistas do mercado publicitário, apesar de ser uma prática antiga no mercado brasileiro e internacional. No Brasil, esse tipo de parceria vem sendo praticada por empresas como a Grendene desde 1983 e, nos Estados Unidos, existem registros do seu início em 1961 pela marca Betty Coocker.

Atualmente, encontram-se vários exemplos de marcas brasileiras e estrangeiras que trabalham com essa estratégia no mercado. O Guaraná Antártica fez uma parceria com o picolé Kibom e criou o produto Picolé (Kibom) de Guaraná (Antártica). O carro da marca Clio fez uma parceria com O Boticário e lançou a linha Clio O Boticário. A marca de tênis Adidas associou-se com a Goodyear e, utilizando solados de borracha, desenvolveu o tênis Adidas Goodyear. A empresa de computadores Dell anuncia juntamente com a empresa de microprocessadores Intel, trabalhando com o selo Intel Inside. Os cartões de créditos unem as suas bandeiras a redes específicas e oferecem vantagens especiais, como é o caso do cartão Colombo Visa. São inúmeros os casos que ocorrem no mercado brasileiro e internacional.

Por tudo o que foi citado acima, é possível verificar que o tema está muito presente no mercado atual. Além disso, a autora tem se dedicado a entender o âmbito das marcas e novas possibilidades e estratégias através da qual elas podem ser trabalhadas, em particular, a estratégia de *co-branding*. O assunto permeia tanto o seu estudo, quanto a sua atividade profissional e, considerando que esse enfoque não foi trabalhado durante o curso de graduação em publicidade e propaganda, este trabalho visa a complementar sua formação.

O interesse pelo assunto se deu em função da marca de um determinado produto ou serviço ser uma forma do consumidor diferenciá-los de produtos ou serviços semelhantes, porém de fabricantes ou empresas diferentes. Contudo, para que seja possível perceber a

¹ Fez-se uma consulta em todas as edições da Revista About desde agosto de 2005 até maio de 2008; em todas as edições da Revista HSM Management desde janeiro de 2005 até maio de 2008; e em todas as edições do periódico Meio & Mensagem desde a edição de 8 janeiro de 2007 até a edição de 26 de maio de 2008 e apenas foram encontradas cinco matérias referentes ao tema nessa última publicação. Ainda assim, as matérias tinham um cunho jornalístico e informativo de divulgação de parcerias que se estabeleceram, e não de uma análise aprofundada ou tendências relativas ao tema *co-branding*.

diferença entre as marcas e, principalmente, justificar a escolha de uma marca ao invés de outra, é necessário que elas possuam um *brand equity*, ou valor de marca, superior ao da concorrente.

Uma das formas de se trabalhar o *brand equity* de uma marca, reforçando algumas percepções com relação às mesmas e agregando valor, é através de estratégias de *co-branding*, ou seja, parceria entre duas marcas. Essas estratégias, além de serem uma alternativa econômica ao lançamento de uma extensão de marca e linha de produto e de serem uma ótima opção de expansão de mercado alvo, ainda possibilitam uma transferência dos atributos positivos mais marcantes da imagem de cada uma das marcas para o produto combinado.

Tendo em vista esses aspectos, esse trabalho se propõe a realizar um breve estudo de um *case* de *co-branding*. Para isso, selecionou-se a parceria da marca Melissa com a estilista inglesa Vivienne Westwood, que resultou no lançamento de dois modelos de calçados em janeiro de 2008.

Procura-se aqui analisar as marcas e a parceria sob o ponto de vista de ambas, contudo, a ênfase será dada à Melissa, visto que é a marca brasileira a qual se tem mais fácil acesso aos dados de pesquisa e as informações sobre a empresa. A partir disso, propõe-se uma análise projetiva do *case*, relacionando o estudo empírico à teoria adotada.

Com esse estudo têm-se como objetivos específicos:

- Classificar a estratégia adotada pela Melissa com base no quadro conceitual proposto no referencial teórico;
- Classificar a estratégia adotada por Vivienne Westwood com base no quadro conceitual proposto no referencial teórico;
- Justificar essa classificação com base na análise de ambas as marcas, verificando de que forma a parceria pode ter contribuído para cada uma delas e para o produto combinado.
- Fazer uma análise hipotética da transferência do *brand equity* da marca Melissa para o produto combinado para verificar o sucesso da parceria.

O trabalho começa fazendo uma revisão teórica para viabilizar a análise do *case*, iniciando com uma breve revisão sobre marcas, sobre *brand equity* e extensão de marcas e, logo após, sobre *co-branding*.

Após a elaboração do referencial teórico, apresenta-se o histórico da marca Melissa bem como a própria marca. Com base nessas informações, faz-se uma análise do *brand equity* da marca. Em seguida, apresenta-se o histórico da marca Vivienne Westwood, bem como aspectos da personalidade da estilista que representam os valores que são associados a ela.

Com base na teoria estudada e nas marcas expostas, na parte final do trabalho, apresenta-se o produto resultante da combinação das duas marcas e uma especulação das possibilidades apresentadas no referencial teórico, procurando atender os objetivos anteriormente estabelecidos.

1 MARCA: *BRAND EQUITY*² E EXTENSÃO DE MARCA

A associação de marketing norte-americana (AMA) define marca como “um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los dos de outros concorrentes” (KOTLER, 2006, p. 269). Segundo Kotler, essa diferença pode estar relacionada ao desempenho do produto, sendo, portanto, funcional, racional e tangível, ou pode estar relacionada à representatividade da marca, ou seja, aquilo que ela simboliza, que é emocional e intangível.

A marca é uma síntese das experiências reais e virtuais vividas pelos consumidores em relação a um produto, serviço, empresa, instituição ou pessoa. Ela representa fatos, sentimentos, atitudes e valores de seus compradores, mas não representa uma única dimensão do produto ou da empresa. Na realidade, ela é um somatório de diversas dimensões internas e externas das organizações (SAMPAIO, 2002).

Essa forma de diferenciar produtos de diferentes fabricantes existe há séculos. Na Europa medieval, a marca já era utilizada como forma de proteger os consumidores e os produtores de produtos de qualidade inferior. Sendo assim, as associações exigiam que os artesões colocassem marcas nos seus produtos. Nas artes, os artistas começaram a assinar suas obras para deixar a sua marca. (KOTLER, 2006, p. 269).

Kapferer (2003) apresenta algumas funções da marca:

- Função de referência: situar-se em relação à produção setorial e aos produtos procurados.
- Função de praticidade: permitir ganho de tempo e energia na recompensa de produto idêntico pela fidelidade.
- Função de garantia: segurança de encontrar uma qualidade estável em todos os lugares e instantes.
- Função de otimização: segurança de comprar o melhor produto de sua categoria.

² Emprega-se o termo em inglês neste trabalho, pois é forma que o termo é utilizado no mercado brasileiro e é também a forma como ele foi utilizado na tradução do livro do Kotler (2006).

- Função de personalização: sentir-se reconfortado com sua auto-imagem ou com a imagem que transmite aos outros.
- Função de permanência: satisfação nascida na familiaridade e intimidade das ligações com uma marca que é consumida por muito tempo.
- Função ética: satisfação ligada ao comportamento responsável da marca nas suas relações com a sociedade.

Segundo Kotler, através de suas funções, as marcas se tornam importantes e trazem benefícios tanto para os consumidores, quanto para as empresas. Para as empresas, as marcas simplificam a organização de rastreamento, estoques e registros contábeis. Além disso, a empresa pode investir na marca com segurança se beneficiando dos retornos que esse ativo proporciona em função de todo o aparato legal que protege o nome, os processos de manufatura, enfim, os direitos de propriedade intelectual em geral.

Elas também permitem que os consumidores identifiquem a procedência ou fabricante de determinado produto, podendo atribuir a ele a responsabilidade por esse produto. Isso faz com que os compradores avaliem produtos idênticos de formas diferentes em função de como a marca de cada um deles é estabelecida. Essa marca normalmente é percebida em função de experiências anteriores tanto com o produto quanto com a sua divulgação e, com base nisso, os consumidores identificam aquelas que os satisfazem. Em função da vida das pessoas hoje ser mais complexa e corrida, as marcas passam a ter um papel fundamental com facilitadoras da decisão de compra.

A marca é “uma entidade perceptiva que tem origem na realidade, mas reflete as percepções e talvez até as idiosincrasias dos consumidores” (KOTLER, 2006, p. 269). Com isso, o autor define o conceito de *branding* como “a ação de dotar produtos ou serviços com o poder de uma marca” (KOTLER, 2006, p. 269). A chave para o sucesso do *branding* está na diferenciação, ou seja, os consumidores devem perceber que existe diferença entre os produtos de marcas distintas. Essas diferenças nem sempre serão estabelecidas em função de atributos tangíveis, mas sim por fatores ligados ao que a marca representa para os compradores.

Hoje um fator fundamental na decisão de compra de um consumidor é a conexão emocional que ele terá com a marca. As pessoas se conectam a produtos e empresas de forma

emocional através da marca emocional. Esses tipos de marca, através de suas estratégias de comunicação, atingem a imaginação e oferecem promessas de novas possibilidades. Esse método funciona, pois as pessoas em geral respondem emocionalmente às experiências de vida e projetam valores emocionais sobre tudo e todos os que as cercam: “Desenvolver a emoção certa é o investimento de maior importância a ser realizado numa marca. É a promessa feita aos consumidores, propiciando-lhes a oportunidade de apreciar com satisfação o mundo da marca” (GOBÉ, 2002, p. 33).

Para criar esse vínculo emocional, a marca deve representar aquilo que os consumidores querem sentir e viver; criar um relacionamento de respeito mútuo, fazendo com que os seus produtos atendam aos desejos e expectativas geradas. A marca também tem a obrigação de conquistar a confiança dos compradores, lhes proporcionarem a qualidade esperada pelo preço justo e transmitirem algo que faça parte das aspirações deles. A marca precisa ter uma personalidade carismática e ultrapassar a funcionalidade, atingindo um conjunto de experiências sensoriais. A marca necessita estar presente não em quantidade, mas em qualidade e deve conversar, dialogar e interagir com seus consumidores. Por fim, a marca precisa se relacionar com os seus compradores e não apenas prestar um serviço (GOBÉ, 2002).

Para que uma marca seja forte e consiga cumprir todas as suas funções, é necessário que ela tenha um alto valor de marca, ou seja, um *brand equity* forte.

2 **BRAND EQUITY: O QUE TORNA AS MARCAS FORTES**

Segundo Kotler, o *brand equity* pode ser definido como “o valor agregado atribuído a produtos e serviços” (2006, p. 270). Esse valor repercute tanto nos consumidores, na maneira com eles sentem, pensam e agem em relação à marca, quanto nas empresas, através da participação de mercado e lucratividade que a marca proporciona.

David Aaker em sua obra “Marcas. Brand Equity: Gerenciando o Valor da Marca”, defini o *brand equity* como “um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela” (AAKER, 1998, p. 16).

O *brand equity* vêm sendo estudado a partir de diversas perspectivas. Uma dessas abordagens, trabalhadas por Kotler (2006), é baseada no cliente seja ele uma pessoa ou uma organização. Sua premissa é que o poder da marca está em todos os contatos do consumidor com a marca e naquilo que eles aprendem, pensam e sentem sobre ela.

Sendo assim, o valor de marca baseado nessa perspectiva, “pode ser definido como o efeito diferencial que o conhecimento de uma marca exerce na resposta do consumidor ao marketing dessa marca.” (KOTLER, 2006, p. 271).

Pode-se dizer que quando os clientes reagem positivamente com relação a um produto e à divulgação desse produto, o *brand equity* baseado no cliente é positivo. Por outro lado, ele pode ser negativo, quando os consumidores reagem negativamente a esses mesmos estímulos.

Existem três aspectos para a definição do *brand equity* baseado no cliente. O primeiro diz respeito às diferenças das respostas e às marcas distintas, ou seja, se não há uma diferença na resposta do cliente, o nome da marca de um produto poderia ser classificado como uma *commodity*. Essas diferenças resultam do segundo aspecto, o conhecimento da marca, ou seja, todos os pensamentos, sensações, imagens, experiências, crenças, que geram associações fortes com a marca. Além disso, essa diferenciação nas respostas se reflete no

terceiro aspecto: percepções, preferências e comportamentos relacionados a todos os aspectos da marca e de sua divulgação.

Para o autor, os investimentos em marketing criam um conhecimento de marca que vai ditar o direcionamento adequado para ela. Na realidade, as empresas constroem uma promessa de marca, que é a visão que a empresa tem do que a marca deve ser ou realizar para seus consumidores. Contudo, é o conhecimento do cliente com relação a essa marca e a sua provável resposta às ações de marketing que serão fundamentais para o seu sucesso ou fracasso. Sendo assim, é muito importante entender esse conhecimento da marca e todos os fatores a ela relacionados na cabeça dos consumidores, pois eles são o alicerce do *brand equity*.

Sob a perspectiva das empresas, de acordo com Aaker (1998), o *brand equity* pode agregar valor gerando fluxo de caixa de seis maneiras distintas. Primeiro, através de programas, para reconquistar antigos compradores ou atrair novos. Em uma promoção de um novo sabor de determinado produto, por exemplo, o consumidor se sentirá mais motivado a experimentar se a marca for familiar, não havendo a necessidade de convencê-lo quanto à sua qualidade.

Segundo, a lealdade à marca pode ser ressaltada pelas demais dimensões do *brand equity*, podendo proporcionar razão de compra e afetando a satisfação de uso. Elas podem também dar segurança minimizando a chance de experimentação de outras marcas, sendo especialmente importante no momento da realização da compra.

Em terceiro lugar, o *brand equity* também serve como suporte para que a empresa trabalhe com um *premium price* e faça menos utilização de promoções. Dessa forma, permite que o produto ou serviço trabalhe com maiores margens de lucro.

O *brand equity* também pode gerar valor para a empresa a partir do momento em que serve como uma base para o crescimento através de extensões da marca. Quando uma marca é forte, é menos dispendioso utilizar esse nome para se estender a outros produtos do que criar novas marcas.

Quinto, o *brand equity* contribui também na distribuição dos produtos. O mercado, assim como os consumidores, é mais receptivo e menos inseguro com relação a marcas que são conhecidas. É mais fácil para uma marca forte ter lugar privilegiado no ponto de venda.

Por fim, um *brand equity* bem construído gera percepções nos consumidores que se tornam difíceis de serem igualadas ou superadas pela concorrência. A vantagem competitiva, que tem um posicionamento consolidado, oferece um produto, mesmo que não seja mais verdadeiro, exigirá muito investimento e empenho dos concorrentes para convencer os consumidores do contrário.

Os princípios básicos do *brand equity* são consensuais entre os autores da área, contudo existem modelos que podem oferecer perspectivas distintas sobre o tema. Kotler (2006) nos apresenta quatro modelos mais aceitos.

O primeiro deles é o “Brand Asset Valuator”, ou avaliador ativo de marca, desenvolvido pela agência Young and Rubicam (Y&R).³ Conforme esse modelo, o *Brand Equity* possui quatro pilares: a diferenciação, a relevância, a estima e o conhecimento. A diferenciação mede o grau em que uma marca é vista como diferente de outras; a relevância verifica a amplitude do apelo da marca; a estima determina o quanto à marca é respeitada e conceituada e o conhecimento define a familiaridade dos consumidores com a marca.

A diferenciação e a relevância são responsáveis por medir a força de uma marca, indicando o seu valor futuro, enquanto a estima e o conhecimento são responsáveis pela reputação de uma marca, um relatório do histórico do seu desempenho. Analisando as relações entre esses quatro pilares, tem-se uma idéia da situação atual da marca. A figura 1, em anexo, traz um gráfico, exemplificando situações de marcas de acordo com esses quatro pilares.

O segundo modelo de *brand equity* foi desenvolvido pelas consultorias de pesquisa de marketing Millward Brown e WPP e se chama BRANDZ. Conforme esse modelo, a construção de uma marca forte envolve uma seqüência de fases onde, para que uma tenha início, é necessário que a anterior tenha sido completada com sucesso. Os objetivos dessas

³ Ver anexo 1.

etapas, em ordem crescente são: “presença. Conheço isto?; Relevância. Isto tem algo a me oferecer?; Desempenho. É capaz de cumprir o prometido?; Vantagem. Oferece algo melhor do que os outros?; Vínculo. Nada o supera” (KOTLER, 2006, p. 274).

Os consumidores que estão localizados no topo dessa pirâmide, ou seja, aqueles que criaram um vínculo com a marca, tendem a gastar mais do que aqueles consumidores que ainda estão na primeira etapa. Contudo, a maior parte dos consumidores está nessa primeira fase e o grande desafio é conseguir levá-los às etapas seguintes.

O terceiro é o chamado de ressonância de marca. Esse modelo, bem como o anterior, também enxerga essa construção da marca como uma pirâmide, ou seja, como uma seqüência crescente de etapas:

1. assegurar a identificação da marca entre os clientes e sua associação na mente deles, valendo-se de uma classe de produtos específica ou de uma necessidade do cliente;
2. estabelecer com solidez a totalidade do significado da marca na mente dos clientes, vinculando estrategicamente a ela uma grande quantidade de associações tangíveis e intangíveis;
3. obter as respostas adequadas do cliente em termos de julgamento e sensações relacionados à marca;
4. adaptar a resposta da marca a fim de criar um relacionamento de fidelidade ativo e intenso entre ela e o cliente (KOTLER, 2006, p 274).

Para conseguir passar por essas quatro etapas é necessário que se estabeleçam, entre os consumidores, seis “alicerces de marca” os quais estão divididos, conforme uma pirâmide de marca ilustrada na figura em anexo.⁴ Esse modelo expressa a dualidade das marcas, pois apresenta, do lado esquerdo da pirâmide, a rota racional para a construção de uma marca e, do lado direito, a rota emocional. Para se ter um *brand equity* forte e significativo, uma marca deve atingir o topo da pirâmide.

Por fim, o último modelo é o de David Aaker (1998), que, como já foi descrito acima, enxerga o *brand equity* como um conjunto de ativos e passivos de uma marca. Esses ativos e passivos estão classificados em cinco categorias ou cinco dimensões: lealdade à marca, conhecimento da marca, qualidade percebida, associações da marca e outros ativos da empresa. Abaixo uma descrição mais detalhada do modelo de Aaker, escolhido para a análise do caso proposto nesse trabalho, baseada na obra do autor.

⁴ Ver figura anexo 2.

a) Lealdade à marca

A lealdade à marca, há muito um dos pilares do marketing, é uma medida da ligação do consumidor com a marca. Reflete a probabilidade de o consumidor mudar ou não para outra marca, especialmente se a concorrente fizer uma mudança, quer em preço, quer em características do produto” (AAKER, 1998, p. 40).

Essa dimensão é, na maior parte das vezes, o cerne do *brand equity*. Se os consumidores estão comprando determinada marca em função das características, conveniência e preço, sem levar em consideração o nome da marca, o *brand equity* é baixo. Por outro lado, se, mesmo havendo um produto concorrente com características superiores, a base de clientes se mantém fiel à marca, significando que existe valor na própria marca.

Existem vários níveis de lealdade à marca, conforme ilustrado na figura abaixo.



Fonte: Aaker (1998, p. 14).

Figura 1: Níveis de lealdade à marca

O mais baixo nível de lealdade à marca é aquele no qual a marca é indiferente para a decisão de compra. Nesses casos, o que importa pode ser o preço, a conveniência ou as características do produto. O segundo nível contempla aqueles compradores satisfeitos ou que, pelo menos, não estão insatisfeitos com o produto ou serviço e que, por isso, não estão

procurando outras alternativas, não tendo justificativa para mudar. No terceiro nível, os consumidores também estão satisfeitos e ainda recebem o custo de uma mudança. Esses compradores são leais, mas ainda suscetíveis a mudanças se a marca concorrente for capaz de oferecer um atrativo que compense a troca.

O quarto nível inclui os compradores que, realmente, gostam da marca. A preferência pode se dar em função de diversos fatores, mas ela quase sempre envolve sentimento que não está ligado a nenhuma característica em particular. “As pessoas não são sempre capazes de identificar porque gostam de algo (ou de alguém), especialmente se o relacionamento é de longa data” (AAKER, 1998, p. 42). Nesse nível existe uma ligação de amizade, emocional, e por isso é denominado “amigo da marca”.

O nível mais alto é aquele em que os compradores se orgulham de serem consumidores de determinada marca: “A marca lhes é muito importante funcionalmente, ou como uma expressão do que eles são. A sua confiança é tal que recomendarão a marca para outras pessoas” (AAKER, 1998, p. 42). O valor desses consumidores está ligado a sua capacidade de atrair e divulgar a marca aos outros níveis.⁵

Para determinar ou medir a lealdade a uma marca, com base no comportamento habitual, pode-se trabalhar com três medições possíveis. Taxas de recompra, percentual de compras e número de marcas compradas. A primeira diz respeito ao percentual de consumidores de determinada marca de carro, por exemplo, que compram um veículo da mesma marca na próxima compra. A segunda se refere ao percentual de cada marca comprada nas cinco últimas compras feitas pelo consumidor. A terceira avalia que percentual de compradores de um mesmo produto comprou uma única marca, duas ou três. A lealdade dos compradores também varia em função da categoria de produto em questão, dependendo da categoria ao qual pertence e das marcas que nela concorrem.

Outros aspectos importantes de serem citados com relação à medição da lealdade à marca são os custos de mudança, o grau de satisfação ou insatisfação, o quanto os consumidores gostam da marca e o nível de comprometimento deles com a marca.

⁵ Exemplos que ilustram esse nível são os consumidores da Harley Davidson e os usuários da Macintosh. Os primeiros chegam a ter a marca da empresa tatuada e os segundos se empenham para que seus amigos não comprem outras marcas.

A mudança de uma marca para outra pode ser muito dispendiosa e não compensar, como é o caso de uma mudança no sistema de computadores de uma empresa, por exemplo. Além do custo da troca do próprio sistema a empresa ainda gastaria com o treinamento de todos os funcionários para aprender a mexer nesse novo sistema. Outro tipo de custo seria aquele referente ao risco. Mesmo que não se esteja totalmente satisfeito com determinado produto ou serviço, ele está funcionando e atende as nossas necessidades. Sempre há o risco de o novo ser pior.

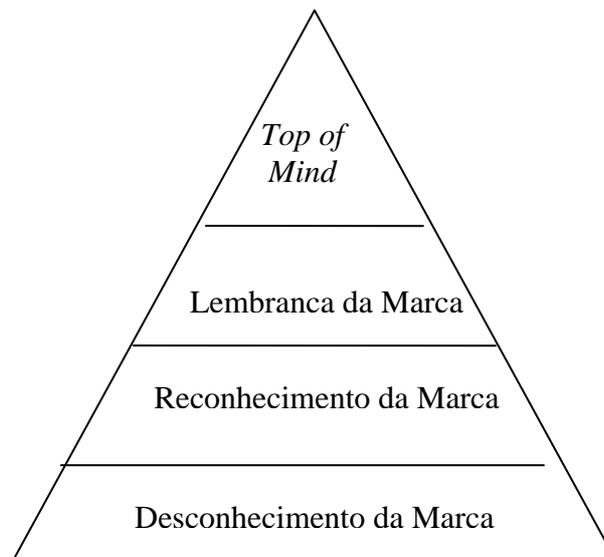
O sentimento geral de apreciação dos consumidores com relação a uma marca, ou seja, o quanto eles gostam da marca, não está necessariamente ligado a uma característica específica. Em função disso, se torna muito mais difícil de ser combatido pela concorrência. Essa preferência de caráter geral pode ser medida através do preço adicional que esses compradores estariam dispostos a pagar pelo produto daquela marca e na vantagem de preço que a concorrência deveria oferecer para poder atrair esse consumidor.

A lealdade à marca não só contribui para frequência de compra de uma determinada marca como também para a diminuição da taxa de perda de consumidores, tendo em vista que esses compradores leais geram um fluxo de rendimentos que poderá se estender durante muito tempo.

b) Conhecimento da Marca

O conhecimento da marca é a capacidade que um comprador potencial tem de reconhecer ou de se recordar de uma marca como integrante de uma certa categoria de produtos. Isso pressupõe um elo entre a classe do produto e a marca (AAKER, 1998, p. 64).

O conhecimento da marca pode atingir quatro níveis distintos como mostra abaixo a pirâmide do conhecimento.



Fonte: Aaker (1998, p. 65).

Figura 2: Conhecimento da marca

O nível de reconhecimento da marca é o mais baixo, só acima do desconhecimento. Nesse caso, a pessoa identifica a marca a partir de um estímulo, ou seja, a marca deve ser citada, dentre uma lista de outras marcas. Esse estágio de reconhecimento tem grande influência sobre o comprador que escolhe a marca no ponto de venda. Já o outro estágio, o de lembrança de marca, diz respeito a uma lembrança espontânea, ou seja, não há a necessidade de estímulo que existe no nível de reconhecimento. Nesse caso, a posição da marca é mais forte, pois é muito mais difícil de uma pessoa ter o *recall* sem ajuda. O primeiro nível, o *top of mind*, refere-se à primeira marca mencionada numa pesquisa de lembrança sem estímulo, ou seja, ela é a primeira marca a ser lembrada, está à frente das outras, mesmo que existam marcas bem próxima.

Existe ainda uma posição mais forte que a *top of mind*, não representada na figura acima, na qual uma marca é a única lembrada em determinada categoria de produto por um alto percentual de consumidores. Esses são aqueles casos nos quais o nome da marca chega a ser confundido com a categoria de produto.⁶

Segundo Aaker:

⁶ Um exemplo disso seria o curativo Band-Aid.

O reconhecimento da marca é o primeiro passo básico na tarefa de comunicação. Usualmente, é desperdício tentar comunicar os atributos da marca sem que o nome esteja estabelecido o suficiente para permitir uma associação com eles. Um nome é como uma pasta de arquivo especial na mente, que pode ser preenchido com fatos, nomes e sentimentos. Sem esse arquivo disponível na memória, os fatos e sentimentos se perdem e não podem ser rapidamente acessados quando necessários (AAKER, 1998, p. 66).

O conhecimento de uma marca ajuda a criar valor de quatro maneiras. Uma delas é através das associações que a marca possa estar ligada, como por exemplo, limpeza, higiene, saúde. Outra maneira é através do senso de familiaridade que o conhecimento da marca proporciona. As pessoas costumam gostar daquilo que reconhecem, daquilo que lhes é familiar, o que contribui na decisão de compra principalmente em se tratando de produtos com um baixo envolvimento.

A terceira forma é quando o conhecimento da marca representa um sinal de presença, comprometimento e substância, ou seja, se uma marca é conhecida, é porque deve existir uma boa razão para isso, uma empresa comprometida por trás. Por fim, o conhecimento de uma marca ajuda a criar valor por deixá-la na lista das marcas a considerar. Ou seja, quando um consumidor vai dar início ao processo de compra, muitas vezes o primeiro passo é escolher um grupo de marcas para testar ou pesquisar mais a fundo.

c) Qualidade percebida

“A qualidade percebida pode ser definida como o conhecimento que o consumidor tem da qualidade geral ou superioridade de um produto ou serviço pretendido, em relação a alternativas. A qualidade percebida é, antes, o conhecimento dos consumidores” (AAKER, 1998, p. 88). Ou seja, a qualidade percebida não está necessariamente relacionada com a qualidade dos produtos em si, mas sim com a percepção que os consumidores têm desse produto. Sendo assim, a qualidade real e objetiva, a natureza dos ingredientes, características e serviços envolvidos, ou a própria qualidade da fabricação, não tem valor algum se o cliente não perceber isso como qualidade.

Necessariamente, a qualidade percebida não pode ser determinada objetivamente, em parte porque se trata de um conhecimento, mas também porque estão envolvidos julgamentos sobre o que seja importante para os consumidores (AAKER, 1998, p. 88).

A qualidade percebida diz respeito a um determinado propósito e a um conjunto de critérios específicos, ou seja, a qualidade de uma loja de departamento não necessariamente será mais baixa do que a qualidade de uma boutique, pois os critérios a serem avaliados em ambos os casos são diferentes. Ao que cada loja se propõe, ambas podem ter uma alta qualidade percebida.

A qualidade é diferente de satisfação. Se um cliente tem uma baixa expectativa com relação a uma marca, ele pode ficar satisfeito por muito pouco, mas isso não significa que ele perceba qualidade nessa marca. A qualidade também é diferente de atitude. Um produto de qualidade inferior que tenha um preço muito barato, pode gerar uma atitude positiva com relação a ele.

“A qualidade percebida é intangível, um sentimento geral sobre uma marca” (AAKER, 1998, p. 89). Apesar disso, ela normalmente é baseada nas características do produto, tal como confiabilidade e performance. É importante identificar e poder medir essas dimensões para compreender a qualidade percebida, mas ela é sempre mais geral.

Como as outras dimensões do *brand equity*, a qualidade percebida gera valor de diversas maneiras. Uma delas é a razão de compra. Ou seja, a qualidade percebida de uma determinada marca pode gerar uma razão de compra determinante. A segunda forma é através da diferenciação/posicionamento da marca. Outra possibilidade de geração de valor é através do preço *premium*, pois, quando um produto possui uma alta qualidade percebida, ele pode cobrar mais. Muitas vezes, esse preço *Premium* acaba também contribuindo para a percepção de alta qualidade. A qualidade percebida pode ainda beneficiar as empresas na ampliação da distribuição, pois ela é significativa para os varejistas e distribuidores. Por fim, essa dimensão também vai contribuir para as extensões de marca uma vez que, um nome percebido por ter uma alta qualidade, será mais facilmente aceito em uma nova categoria de produtos.

d) Associações da marca

“Uma associação de marca é algo ligado a uma imagem na memória” (AAKER, 1998, p. 114). Ou seja, uma marca como a Nike poderia estar ligada a uma estrela de um time do basquete americano, a esportes, a atletas, a características do produto tais como conforto, alta performance, amortecimento, etc.

As associações têm também graus de força distintos. Uma associação será mais fortemente ligada a uma marca, quando for baseada em diversas experiências e exposições de comunicação ao invés de poucas. A força será ainda maior quando uma associação estiver apoiada em outras. “Uma imagem de marca é um conjunto de associações, usualmente organizadas de alguma forma significativa” (AAKER, 1998, p. 115). Sendo assim, uma marca como a Nike não é apenas um conjunto de várias associações soltas, mas sim de associações que estão agrupadas de maneira a fazerem sentido para o consumidor e se reforçarem. A alta performance está ligada aos jogadores dos times de basquete americanos que também está ligado ao amortecimento. Além disso, as associações ainda podem estar agrupadas para jogadores de basquete, para pessoas que gostam de caminhadas, ou para pessoas que têm estilo de vestir-se como atleta.

As associações e a imagem de uma marca dizem respeito a percepções que podem, ou não representar a realidade. Um consultório médico com uma boa aparência física pode passar a imagem de competência, mesmo sem que a saúde dos pacientes atendidos seja levada em conta.

Assim como as demais dimensões do *brand equity*, as associações de marca também criam valor para a marca e seus consumidores. Uma das formas que isso ocorre é através da ajuda que as associações oferecem na hora do consumidor processar e achar as informações desejadas referentes aquele produto. “Uma associação pode criar um pacote compacto de informações para o consumidor, proporcionando-lhe um meio de assimilação.” (AAKER, 1998, p. 116). As associações ainda ajudam na interpretação dos fatos permitindo que a posição de uma marca como a Natura, por exemplo, preocupada com o meio ambiente, possa influenciar na interpretação de uma série de outras características.

Outro aspecto importante é como as associações podem facilitar a lembrança de informações na hora da decisão de compra, como o símbolo do tigre do Sucrilhos Kellog’s pode gerar lembranças que não ocorreriam sem ele. Outra forma de criar valor é através da diferenciação que pode ser gerada. Em categorias de produtos nas quais não há, entre os consumidores, uma percepção de distinção entre as marcas, construir uma associação forte pode fazer com que essa marca se distinga das demais. As associações da marca ainda podem gerar razões de compra de duas maneiras diferentes: através de razões específicas, geradas por

atributos ou benefícios específicos,⁷ ou através da credibilidade e confiança na marca, gerada a partir de uma associação que cumpra esse papel.⁸

As associações são ainda capazes de criar sentimentos e atitudes positivas com relação à marca. Quando uma marca trabalha associando-se a uma celebridade ou personagem, o sentimento que o consumidor tem em relação àquele personagem acaba se transferindo para a marca. Por fim, as associações podem construir uma base para uma extensão de marca, fazendo com que o nome da marca soe adequado ao novo produto ou oferecendo uma razão de compra a esse novo produto.

e) Outros ativos da empresa

Os outros ativos são marcas registradas, patentes, relacionamento de canais, entre outros. Contudo, não vem ao caso para esse trabalho uma análise mais aprofundada dessa dimensão.

2.1 EXTENSÃO DE MARCA

Segundo Aaker, a extensão de marca pode ser definida como “a utilização de um nome de marca estabelecido em uma classe de produto, para entrar em outra classe” (AAKER, 1998, p. 219). Existe também a extensão de linha, que ocorre quando uma marca utiliza o seu nome dentro da mesma categoria de produtos com variações de sabores, aromas, etc. (KOTLER, 2006). Essa estratégia vem sendo muito utilizada como forma de crescimento estratégico para as empresas.

Isso ocorre, pois, como a marca é um grande ativo das empresas, nada mais natural que elas queiram alavancar esse ativo lançando novos produtos com as suas marcas mais fortes. Isso fica evidente ao analisarmos os números: 80 a 90% dos novos produtos lançados em um ano são extensões de marca. Além disso, muitos dos novos produtos mais bem

⁷ Um exemplo disso seria o creme dental Sensodine, que alivia a sensibilidade nos dentes. A razão de compra para muitos consumidores está nessa associação que envolve esse benefício específico.

⁸ Um exemplo desse caso seria um nome Italiano para uma marca de pizza.

sucedidos são extensões de marca, como, por exemplo, o MP3 *player* da *Apple*, uma extensão da marca *Apple* de computadores. (KOTLER, 2006).

Quando as empresas consideram os custos de lançamento de novas marcas em alguns mercados, que exige investimentos entre \$ 50 e \$ 150 milhões, a atração por estender o nome da marca já existente se torna irresistível. Além disso, a média de aprovação de novos produtos no mercado, mesmo com apoio, não é muito estimulante. Dessa forma, a utilização de um nome já reconhecido pode minimizar os riscos do fracasso e reduzir consideravelmente os investimentos (AAKER, 1998).

Segundo Kotler, as extensões de marca podem apresentar vantagens e desvantagens. “As duas principais vantagens das extensões de marcas são facilitar a aceitação de um novo produto e proporcionar um feedback positivo à marca-mãe e à empresa” (KOTLER, 2006, p.292).

Os consumidores podem, com base no que já conhecem da marca-mãe e o que será relevante, criar expectativas e tirar conclusões com relação ao desempenho do novo produto. Um exemplo disso foi o computador Vaio da marca Sony. Os consumidores podem ter se sentido mais seguros com relação ao desempenho esperado do *notebook* em função de suas experiências anteriores com produtos da marca Sony.

Em função de um provável aumento de demanda dos clientes para novos produtos com marcas já conhecidas, fica mais fácil para as empresas negociarem com os lojistas o estoque desse novo produto. A facilidade também alcança a perspectiva da comunicação e do marketing, visto que campanhas de lançamento de produtos, cuja marca já é conhecida, podem apenas se concentrar na divulgação do próprio produto, não havendo necessidade de investimentos para a conscientização da marca e, conseqüentemente, reduzirem os custos com a campanha de lançamento.

As extensões ainda possibilitam mais eficiência na embalagem que, além de ser otimizada ou padronizada para a redução dos custos de produção, ainda podem servir como cartaz e chamar a atenção dos consumidores quando dispostas no PDV lado a lado. Além disso, se a empresa oferece variações da marca dentro de uma mesma categoria de produtos,

ou seja, uma extensão de linha, aqueles clientes que procurarem mudança, poderão experimentar uma novidade sem abrir mão da marca de família.

Além desses benefícios as extensões de marca ainda podem oferecer um *feedback*, ajudando a “esclarecer o significado de uma marca e seus principais valores, ou a melhorar as percepções do consumidor quanto à credibilidade da empresa que está por trás da extensão” (KOTLER, 2006, p. 292).

As extensões podem também beneficiar a marca-mãe, renovando o interesse pela marca e expandindo a cobertura dela no mercado. A marca de lenços úmidos Kleenex, por exemplo, tem a meta de que todos tenham os lencinhos em cada cômodo da casa. Para isso, desenvolveu uma variedade de lenços e embalagens; perfumados, com desenho nas embalagens, extramacios, etc. Outro exemplo é a marca de roupas de surf Billabong que, após firmar a sua imagem como uma marca de qualidade, expandiu o nome para outras áreas voltadas ao público jovem, com produtos ligados ao *skate* e ao *snowboard*.

Apesar de todas essas vantagens, Kotler também aponta algumas desvantagens que a estratégia de extensão de marca pode trazer. Quando se associa à marca a muitos produtos, se corre o risco da diluição da marca, que significa que os consumidores não lhe darão mais tanta importância. Além disso, existe o risco de, quando uma marca lança uma extensão considerada pelos consumidores como inadequada, ela ser questionada por eles com relação a sua integridade e competência. Quando se tem uma diversidade muito grande de extensões de linhas diferentes, os consumidores podem ficar confusos e optar por ficar com as suas marcas preferidas, rejeitando novas extensões. Sem contar que os lojistas podem não ter espaço em suas prateleiras para mais um produto e acabam recusando-o.

A pior das possibilidades para uma extensão de marca é quando o fracasso dessa extensão prejudica a imagem da marca-mãe. Os “fracassos de produto”, no qual a marca não consegue entregar a sua promessa, costumam ser muito mais prejudiciais do que os “fracassos de marketing” no qual a marca simplesmente não consegue atrair um número suficiente de consumidores. Mesmo assim, esses fracassos de produtos só vão prejudicar e diluir o *brand equity*, se a extensão for muito semelhante à marca mãe.

Outro risco é que os consumidores estejam deixando de comprar a marca mãe em benefício da extensão. Nesse caso, a extensão estaria “canibalizando” a marca mãe. Contudo, essa situação não é necessariamente prejudicial, pois os consumidores poderiam estar deixando de comprar a marca mãe e migrando para a concorrência ao invés de migrar para a extensão. Por fim, uma desvantagem pouco percebida é que, ao trabalhar com uma extensão de marca, a empresa está deixando de criar uma marca nova com imagem e valor próprio e exclusivo.

3 CO-BRANDING: ESTRATÉGIAS E PARCERIAS ENTRE MARCAS

Co-branding é o termo utilizado para o que chamamos no Brasil de associação de marcas, marcas combinadas ou marcas duplas (KOTLER, 2006). Não existe uma definição universalmente aceita para esse termo, mas, geralmente falando, o termo pode ser descrito como “qualquer combinação de duas marcas em um contexto de marketing como propaganda, produtos, colocação de produtos e canais de distribuição” (KOHLI, LEUTHESSER, SURI, 2003, p. 36), ou, mais restritamente descrito como a combinação de duas marcas para criar um único produto.⁹

Essa estratégia existe há bastante tempo, pois, em 1961, a marca de produtos alimentares, Betty Coocker, combinou-se com a marca de sucos Sunkist Growers para criar uma mistura de bolo em pó de limão. Contudo, foi só nos últimos anos que o interesse pela estratégia de *co-branding* aumentou, pois ela passou a ser vista como uma forma de construção do *brand equity* (KELLER, 1998). As parcerias entre marcas cresceram 400% na última década. “Cada uma das 500 principais empresas do mundo tem em média 60 importantes alianças de marca” (LIDSTROM, 2007, p. 139).

O *co-branding* é uma estratégia muito utilizada para introdução de produtos novos no mercado (WASHBURN, TILL, PRILUCK, 2000, p. 591), como exemplo, no Brasil, podemos citar o caso do picolé Kibom de Guaraná Antártica, no qual as marcas Kibom e Antártica se uniram para criar um produto que não existia antes no mercado somando a qualidade do picolé Kibom com o sabor do Guaraná Antártica (*Site* oficial do Guaraná Antártica: <www.guaranaantartica.com.br/novosite.html?area=kibon>. Acesso em: 11 maio 2008).

As estratégias de *co-branding* são importantes por diversos motivos. Quando duas marcas são associadas, ambas ganham mais exposição no mercado e ainda dividem os custos de ações promocionais e propaganda com a empresa parceira (STEPHMANN, BENEZRA, 1994 *apud* WASHBURN, TILL, PRILUCK, 2000, p. 591).

⁹ Tradução livre da autora, com exceção do artigo “Quando 2 é melhor do que 1” de Patrick Lynch e Stephen Dull (2004).

Mas, além de dividir os custos, estratégias de *co-branding* se tornam atraente, pois permitem que o “status”, a aprovação e a imagem de uma marca sejam transferidos para a outra (DULL, LYNCH e NUNES, 2004). Dessa forma, a estratégia pode ajudar em todas as dimensões do *brand equity*, desde gerar a conscientização da marca até contribuir para a fidelidade. (DULL, LYNCH e NUNES, 2004).

As marcas combinadas podem ainda posicionar um novo produto de maneira convincente, gerando mais vendas dentre o público-alvo já existente, mas também criando novos mercados e canais. Além disso, a combinação de marcas pode ser um valioso meio de se conhecer melhor os consumidores e a forma como eles são abordados por outras empresas. (KOTLER, 2006, p. 384).

Para o sucesso de uma combinação de marcas é importante que cada marca a ser associada tenha um *brand equity* independente e forte. Além disso, é importante que as marcas tenham uma correlação lógica, fazendo com que a sua combinação potencialize os atributos positivos de cada uma e minimize suas desvantagens. Veremos mais adiante que estudos demonstram que os compradores estão mais propensos a perceberem marcas que são complementares de forma favorável e não marcas que são similares (KOTLER, 2006, p. 384).

3.1 AS ESTRATÉGIAS DE *CO-BRANDING*

A seguir apresenta-se um panorama geral dos tipos de *co-branding* encontrados na literatura pesquisada sobre o tema. A intenção é apenas mapear as estratégias existentes, pois o objeto de estudo desse trabalho será analisado com base nas classificações das estratégias apresentadas no tópico 2.3.

De acordo com Tom Blackett e Bob Boad (**A strategic model for analysing cobranding** – the new marketing tool. Disponível em: <www.thepizzabelt.com/download/cobranding_en.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2008), o *co-branding* pode ser classificado em quatro tipos diferentes:

Um deles é o *co-branding* da mesma empresa. Nesse tipo de estratégia, uma mesma empresa que possui mais de uma marca, anuncia duas de suas marcas juntas. Um exemplo desse tipo de *co-branding* é o da General Mills anunciando o Trix e o iogurte Youplait juntos.

Outro exemplo é o chamado “joint venture *co-branding*”. Nesse caso, duas empresas ou mais se unem em uma aliança estratégica e oferecem um produto ao público-alvo. Um exemplo desse tipo de *co-branding* é a associação da *British Airways* e do *Citibank*, que se uniram para oferecer um cartão de crédito no qual o portador do cartão se torna um membro do clube executivo da *British Airways* automaticamente.

Existe também um tipo de *co-branding* chamado de “multiple sponsor *co-branding*”, ou seja, uma aliança de múltiplos patrocinadores. Nesse caso, têm-se duas ou mais empresas que formam uma parceria em tecnologia, promoção, distribuição, vendas, etc.

Por fim, a última classificação proposta pelos autores foi a de *co-branding* de componente ou de ingrediente, que veremos a definição a seguir.

Patrick Lynch, Stephen Dull e Paul Nunes (2004), em seu artigo “Quando 2 é melhor do que 1”, apresentam outros quatro tipos de *co-branding*, classificados a partir de outros critérios. Segundo esse artigo, a diferença entre os tipos está no nível da criação de valor para o consumidor, na duração da combinação e nos riscos que a parceria oferece para a empresa.

a) O *co-branding* de componentes

O *co-branding* de componentes ocorre quando uma das marcas combinadas é, na verdade, componente da segunda, ou ingrediente dela. Para esse tipo de associação os parceiros costumam ser ou um fornecedor da empresa, ou o seu maior comprador. O investimento nesse tipo de *co-branding* costuma ser mais baixo em função do relacionamento já estabelecido e o acesso fácil a ofertas.

Um exemplo clássico e “case” de sucesso desse tipo de *co-branding* é o da “Intel Inside”. Até o ano de 1989 a fabricante de chips só comercializava para fabricantes de computadores, contudo, ao notar que os chips tinham um papel fundamental para o funcionamento das máquinas pessoais, a empresa percebeu a importância de se comunicar

com o usuário final. A Intel então criou o selo “Intel Inside”, fechando parcerias com marcas como Dell e Compaq, as quais tiveram os seus investimentos em marketing compartilhados em troca da inclusão do selo em seu material publicitário.

Esse tipo de *co-branding*, também apresentado na classificação de Blackett e Boad (A **Strategic model for analysing cobranding** – the new marketing tool. Disponível em: <www.thepizzabelt.com/download/cobranding_en.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2008), é um dos tipos mais fáceis de se identificar e um dos que mais aparece na literatura referente ao tema.

b) O *co-branding* promocional ou de patrocínio

Esse é o nível mais básico de *co-branding*. Quando uma empresa participa de atividades vinculando o seu nome a determinado show, evento ou campeonato esportivo, por exemplo, ela está fazendo *co-branding*. Isso ocorre, pois a marca passa a ser vinculada na mente dos consumidores aquele evento específico.

Ainda dentro desse tipo de *co-branding*, duas marcas podem ser associadas através de testemunhais. Isso pode ocorrer pela união com celebridades ou instituições com boa reputação.

c) Co-branding de cadeia de valor

Esse tipo de *co-branding* diz respeito a uma oportunidade que vem de outros participantes da cadeia de valor. Nesses casos a combinação possibilita criar novas experiências para o cliente, atingindo um nível de diferenciação e valor dificilmente conquistado através das outras estratégias de *co-branding*. Os autores definem três tipos de cadeia de valor:

c1) O primeiro deles é de produto e serviço. Através desse tipo de *co-branding*, no qual marcas de produto ou serviço se associam, as empresas parceiras conseguem ter acesso a bases de clientes antes inacessíveis e também compartilhar competências específicas do seu setor. Um exemplo desse tipo de parceria é da empresa Yahoo e a SBC Communications. A primeira entrou com o seu serviço de portal de Internet de alta velocidade enquanto a segunda entrou com as linhas telefônicas e o seu conhecimento de operação de redes de dados.

c2) O segundo é de **fornecedor e varejista** e pode ser ilustrado através do caso da rede de lojas de departamento norte-americana Target, que solicitou ao arquiteto Michael Graves que criasse uma nova linha de produtos associando ambas as marcas. O *co-branding* das marcas Target e Graves sofisticou a primeira marca, que se vinculava a um talento de *design*, aumentando as receitas de ambos os parceiros.

c3) Por fim temos o caso do *co-branding* de cadeia de valor **de aliança**, no qual organizações semelhantes formam alianças verticais.

d) *Co-branding* de inovação

Nesse caso as empresas criam ofertas novas que possibilitam um aumento no valor do que está sendo oferecido para o cliente e para a própria empresa. Essa abordagem oferece um maior potencial de aumentar os mercados existentes e criar novos. Um exemplo dessa estratégia foi o caso da parceria da Virgin Mobile USA com o conglomerado de alta tecnologia Kyocera Wireless para a criação de um aparelho celular projetado para atender os interesses sociais e de entretenimento de um público de 15 a 30 anos. Esses aparelhos possuem, por exemplo, “toques de resgate”, que chama o número de uma determinada pessoa em certo horário, para que ela tenha uma desculpa para sair de um encontro.

3.2 ALGUNS ESTUDOS EM *CO-BRANDING*

Para Kohli, Leuthesser, e Suri autores do artigo “*2+2=5? A Framework for Using Co-branding to Leverage a Brand*”, *co-branding* é um caso de extensão de marca no qual duas marcas são combinadas em um novo produto. Portanto, vários aspectos da extensão de marca são igualmente aplicáveis ao *co-branding*. Esses aspectos são, principalmente, como o *brand equity* da marca é transferido ao novo produto e como esse novo produto impacta no *brand equity* da marca.

Poucos estudos empíricos nessa área foram desenvolvidos e, os que existem, normalmente, foram realizados com marcas e combinações de marcas fictícias. As pesquisas em *co-branding* geralmente abordam duas áreas. Uma delas é como as percepções dos consumidores com relação à combinação de duas marcas é afetada pela percepção que eles

tenham das marcas originais e, no sentido inverso, como essa percepção original é afetada pela combinação. A outra são as vantagens da estratégia de *co-branding* em comparação com outras estratégias de desenvolvimento de novos produtos como extensão de marca e de linha.

A maior parte das pesquisas é direcionada à primeira das áreas em função de que a percepção dos consumidores com relação à combinação de duas marcas é um pré-requisito para a estratégia ser atrativa.

Existem diversas teorias a respeito dessa percepção. Aqui vamos abordar duas delas conforme apresentadas no artigo. Uma delas é a “consistência cognitiva”,¹⁰ que explica que os consumidores normalmente mantêm uma consistência nas suas atitudes. Sendo assim, a atitude dos consumidores em relação a uma combinação de marcas seria resultado da média da atitude dele com relação às marcas constituintes dessa combinação. Já a teoria chamada “integração da informação”,¹¹ sugere que, quando uma nova informação é recebida, ela vai ser processada e integrada com as atitudes e crenças já existentes. Além disso, dentre essa nova informação adquirida, aquela que for mais acessível e saliente terá mais peso. Se essa teoria estiver correta, uma marca bem estabelecida teria um papel mais importante na atitude dos consumidores com relação a um produto de marcas combinadas.

No artigo, um estudo de Simonin and Ruth (*apud* KOHLI, LEUTHESSER, SURI, 2003) é apresentado, concluindo que as atitudes sobre as marcas componentes, a percepção de compatibilidade entre a categoria de produtos dessas marcas e a percepção de similaridade das imagens dessas marcas são fatores que contribuem positivamente para a atitude dos consumidores com relação ao *co-branding*.

Esse estudo é compatível com estudos anteriores sobre extensão de marca que demonstram que, quando existe uma percepção de compatibilidade entre a classe do produto original da marca e a classe do produto estendido, as atitudes a essa extensão são mais favoráveis.

Os autores Simonin and Ruth ainda descobriram que, quando uma das marcas componentes do *co-branding* é mais familiar que a outra, ela tem uma maior influência na

¹⁰ Tradução livre de “cognitive consistency”.

¹¹ Tradução livre de “information integration”.

atitude dos consumidores em relação à combinação do que a marca que for menos familiar. Ainda, a atitude dos consumidores em relação à combinação das marcas tem um efeito posterior nas suas atitudes em relação às marcas constituintes. Contudo, esse efeito será mais forte quando a marca for menos familiar.

Os resultados desses estudos nos sugerem que marcas constituintes fortes têm maior influência na percepção dos consumidores em relação à combinação do que aquelas marcas mais fracas, mas as marcas mais fracas sofrem maior influência pela atitude em relação ao *co-branding*.

No caso do *co-branding* de marcas componentes, onde temos uma marca primária que “contém” uma marca secundária, que age como um fornecedor, o efeito dessa combinação pouco afeta a marca secundária. As marcas secundárias são “relativamente imunes aos efeitos posteriores negativos, especialmente se elas forem marcas bem conhecidas e respeitadas” (KOHLI, LEUTHESSER, SURI, 2003, p. 38) e esse tipo de estratégia de *co-branding* representa maior risco para a marca primária do que para a secundária.

Os autores Park et al. (*apud* KOHLI, LEUTHESSER, SURI, 2003) examinaram os efeitos da complementaridade de produtos na avaliação de um caso hipotético de *co-branding* da marca de chocolates finos Godiva com a marca de produtos para perder peso Slim-Fast. Os atributos de cada marca confirmam a complementaridade delas: Godiva foi bem avaliada em gosto e riqueza, enquanto a Slim-Fast foi bem avaliada no valor e conteúdo de calorias. Em termos mais gerais, a marca Godiva foi mais favoravelmente avaliada do que a Slim-Fast.

Uma hipotética extensão de marca de mistura de bolo de qualquer uma das duas marcas sozinha, foi avaliada como similar a sua marca constituinte. Ou seja, a mistura de bolo Godiva foi percebida como saborosa, mas com um alto valor calórico enquanto a mistura de bolo Slim-Fast foi percebida como tendo poucas calorias, mas pouco sabor. Contudo, a combinação de ambas as marcas para a criação de uma mistura de bolo Slim-Fast por Godiva ou Godiva por Slim-Fast foram julgadas como possuindo os atributos positivos de ambas as marcas: saboroso e com poucas calorias.

Outro estudo nessa linha da combinação hipotética de um veículo “*Jaguar sedan by Toyota*” (KOHLI, LEUTHESSER, SURI, 2003, p. 38) chegou a resultados semelhantes, onde a combinação foi percebida como possuindo os atributos salientes de ambas as marcas.

Em outro estudo, Park et al. combinou a marca Godiva com a marca Haagen-Dazs, combinação que não apresentava complementaridade, pois ambos eram percebidos como muito saborosos e muito calóricos. As medidas de preferência desse produto revelaram que a performance dessa combinação foi a mesma de extensões dos seus produtos constituintes, ou seja, os produtos não se complementaram e não tiveram uma performance tão boa quanto a da combinação da Godiva com a Slim-Fast.

Os resultados dessas pesquisas demonstram que a complementaridade dos produtos combinados pode ser o fator fundamental para o sucesso de uma estratégia de *co-branding*, pois essa complementaridade permite que a combinação herde as qualidades desejáveis de cada uma das marcas envolvidas.

Outra área da literatura do *co-branding* que tem recebido atenção é a combinação de marcas fortes, com uma boa imagem, com marcas mais fracas e menos conhecidas. Rao et al. (*apud* KOHLI, LEUTHESSER, SURI, 2003) descobriram que marcas fortes podem passar a percepção de qualidade para as marcas parceiras. A Coca-Cola utilizou a Nutrasweet na Diet Coca, deixando os consumidores mais seguros com relação à qualidade do ingrediente.

O oposto também ocorre, quando produtos de mais baixa qualidade substituem ingredientes desconhecidos por ingredientes de marcas nacionais com alta qualidade percebida, a qualidade percebida do produto desconhecido, então, aumenta. Esse tipo de associação não afeta negativamente a avaliação da marca ingrediente.

Outro estudo realizado por Washburn et al. (*apud* KOHLI, LEUTHESSER, SURI, 2003) conclui que marcas com um baixo *brand equity* ganham mais em uma estratégia de *co-branding* do que as marcas com um alto *brand equity*. Contudo, elas não causam estragos à marca mais forte. Portanto, conclui-se que as marcas fortes e bem consolidadas têm pouco a perder em estratégias de combinação de marcas, mesmo quando a marca parceira for fraca.

Blackett and Boad identificaram outra fonte de valor nas estratégias de combinação de marcas. Essa fonte é referente ao conhecimento que uma marca constituinte pode obter por

ganhar um rápido acesso à base de consumidores da outra marca envolvida na combinação. Um exemplo clássico de *co-branding* onde se verifica esse tipo de vantagem é nas combinações feitas por cartões de crédito como a associação do Visa com a Varig em seu programa de milhagens.

Com base nessa revisão da literatura podemos tirar algumas considerações importantes:

A primeira delas é que produtos resultantes de uma estratégia de *co-branding* podem adquirir os atributos mais marcantes de cada uma das marcas constituintes, o que torna essa estratégia particularmente interessante para a extensão de marca onde as marcas parceiras sejam complementares.

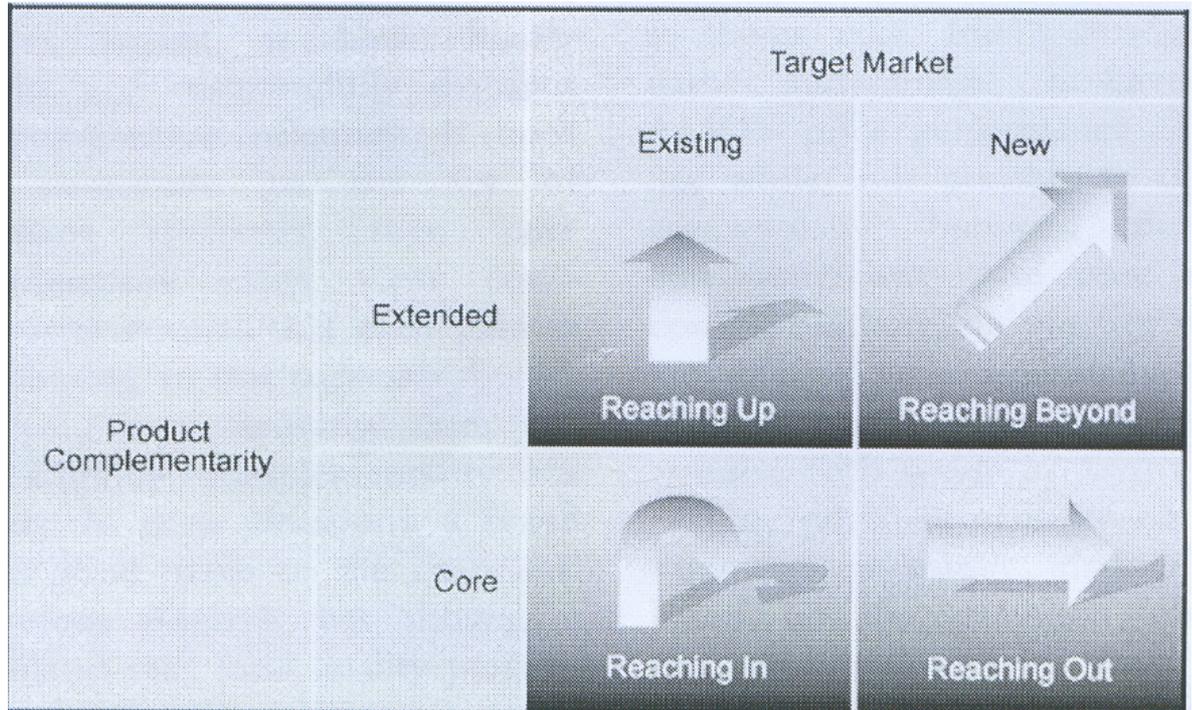
A segunda se refere aos efeitos que a percepção referente a um produto de marcas combinadas pode ter nas marcas que constituíram a combinação. Nesses casos as marcas menos conhecidas tendem a serem mais afetadas.

A terceira diz que combinar uma marca forte de alta qualidade com uma marca fraca não é necessariamente prejudicial à marca mais forte.

Por fim, temos a conclusão de que cada marca constituinte de uma combinação traz uma base de clientes que é, potencialmente, disponível para a outra marca (LEUTHESSER, KOHLI, AND SURI, 2003, p. 39).

3.3 A CLASSIFICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE *CO-BRANDING*

Os autores Kohli, Leuthesser e Suri (2003), nesse artigo, propõem a utilização de um esqueleto, de um quadro conceitual para as estratégias existentes de *co-branding*, conforme mostrado na figura abaixo.



Fonte: (KOHLI, LEUTHESSER e SURI, 2003, p. 40).

Figura 3: Quadro conceitual das classificações de *co-branding*

Com base na literatura estudada até aqui, os autores conseguiram identificar duas dimensões principais entre os diferentes tipos de *co-branding*. A primeira dimensão diz respeito à natureza da complementaridade entre as marcas combinadas e, também, a maneira como cada uma delas agrega valor que podem variar bastante.

Uma das formas de se distinguir a natureza da complementaridade entre as marcas é através da perspectiva do todo de um produto, ou seja, uma visão que foca no conjunto de benefícios, tangíveis e intangíveis, que o produto entrega aos seus consumidores.

Uma estratégia de *co-branding* na qual cada uma das marcas envolvidas contribui significativamente para os benefícios essenciais da marca combinada representa a “core complementarity” ou complementaridade essencial¹² como vamos chamar. Nesse caso, os atributos de ambas as marcas são fundamentais para o funcionamento do produto. Um exemplo de estratégia que se enquadra na complementaridade essencial é a de *co-branding* de componente (ver página 29).

¹² Tradução livre da autora.

Segundo os autores, não é simples determinar se uma estratégia de *co-branding* envolve a complementaridade essencial ou não, pois isso envolve uma análise aprofundada dos benefícios do produto sobre o ponto de vista dos consumidores e uma listagem cuidadosa dos atributos que os consumidores consideram muito importantes e significativamente diferentes, responsáveis pela sua satisfação. Se ambas as marcas contribuírem para o conjunto de atributos determinantes, então a complementaridade essencial existe, pois essa situação assegura que cada parceiro está de fato contribuindo para o sucesso da combinação.

Se a situação da complementaridade essencial não existe, é porque a “extended complementarity” ou complementaridade estendida,¹³ como vamos denominar nesse trabalho, é uma possibilidade. Nessa situação, uma marca empresta o seu nome para a combinação. Como vimos nos estudos sobre *co-branding*, uma marca forte pode passar percepções de qualidade a um parceiro desconhecido, ou com uma percepção de baixa qualidade ou para o qual a qualidade é uma possibilidade difícil de julgar. Em outros casos, duas marcas fortes podem se juntar, pois acreditam que o apoio mútuo trará vantagens para ambas. O nome de uma marca pode ser uma parte da complementaridade estendida ou um “guardião” dos benefícios do produto, a validação que está sempre pendente. O nome da marca, freqüentemente, influencia na escolha dos consumidores. Swaminathan descobriu que uma experiência positiva com uma marca constituinte de uma combinação aumenta a possibilidade dos consumidores experimentarem o produto resultante dessa combinação.

Embora, em termos de classificação, a complementaridade essencial e estendida sejam mutuamente exclusivas, na prática, isso não significa que produtos com complementaridade essencial não tenham complementaridade estendida. Ou seja, é possível que uma marca da combinação contribua tanto com a complementaridade essencial quanto com a estendida, que exista uma instância híbrida, apesar de conceitualmente haver uma distinção.

A segunda dimensão que consta na figura (ver página 36), diz respeito ao mercado alvo. Essa dimensão está baseada no fato de estratégias de *co-branding* juntarem marcas com acessos a diferentes mercados, oferecendo oportunidades de entrada em novos mercados.

¹³ Tradução livre da autora.

Uma das marcas pode ganhar acesso ao mercado da outra ou o produto combinado pode gerar uma oportunidade de entrada em um mercado totalmente novo para ambas as marcas.

Quando o público-alvo do produto resultante de uma combinação de marcas é totalmente diferente do público das marcas que o constituíram, a estratégia de combinação está sendo utilizada para desenvolvimento de novos mercados ou “market-development strategy” como colocaram os autores. Por outro lado, quando o mercado do produto combinado é basicamente o mesmo das marcas constituintes, o esforço do *co-branding* é uma estratégia de penetração de mercado ou “market-penetration strategy”.

Deve ficar claro que as estratégias de *co-branding* e as medidas de mercado alvo são referentes a parcerias específicas, e que uma situação de *co-branding* pode envolver estratégias diferentes para cada parceiro nela envolvido.

No modelo, apresentam-se quatro estratégias de *co-branding* diferentes:¹⁴

“*Reaching in*” – na qual se atinge uma maior penetração no mercado ao escolher uma marca parceira que contribua para o conjunto de benefícios essenciais do produto combinado.

“*Reaching Out*” – na qual, para se atingir novos mercados, se escolhe uma marca parceira que contribua para o conjunto de benefícios essenciais do produto combinado, enquanto também agregue uma nova base de consumidores.

“*Reaching up*” – na qual, para se atingir maior penetração no mercado, se escolhe um parceiro que contribua positivamente para a imagem e as associações da marca que, embora não seja essencial para o funcionamento do produto combinado, eleva significativamente o valor e a imagem do produto combinado.

“*Reaching beyond*” – na qual se escolhe uma marca parceira que traga tanto uma imagem forte quanto o acesso a novos consumidores.

A seguir mais detalhes e exemplos de cada uma dessas estratégias.

¹⁴ Não existe uma tradução em português para as denominações das diferentes estratégias. Dessa forma, optou-se por manter o nome original em inglês.

Reaching in:

Essa estratégia envolve a complementaridade essencial, e objetiva atingir uma maior fatia do mercado alvo no qual já está inserido. É possível exemplificar essa estratégia com diversos casos de *co-branding* de componentes (ver pagina 29). Um exemplo que ilustraria essa situação seria um fabricante de computadores combinar a sua marca com a Intel, porque os seus consumidores percebem muito valor na performance e na confiabilidade da marca de microprocessadores.

Nesses casos, o consumidor valoriza ambas as marcas, mas, em muitos casos, ele valoriza mais fortemente a Intel. Isso pode significar um risco para a empresa de computadores que não tenha uma marca forte, pois a parceria em si não vai oferecer nenhuma vantagem para os clientes, visto que os seus concorrentes também podem ter. Em casos de empresas como a Dell, por exemplo, que possui a excelência em diversas outras áreas que não estão ligadas com a Intel, a parceria tem um valor maior, onde ambas as marcas agregam. Uma alternativa para marcas não tão consolidadas ou que não possuem um diferencial é tentar uma combinação exclusiva com o fornecedor, ou uma combinação na qual o componente seja customizado e, portanto, exclusivo para ele. Dessa forma, esse componente seria o diferencial em relação aos seus concorrentes.

Outro risco enfrentado por esse tipo de estratégia de *co-branding*, na qual se tem uma marca parceira contribuindo para o conjunto de benefícios principais do produto, é que esse parceiro venha a se tornar um concorrente. Isso ocorreu quando a IBM se associou com a Microsoft, cujo *brand equity* era muito pequeno se comparado ao da IBM na época da parceria, para desenvolver o sistema operacional para computadores domésticos DOS. Contudo, a parceria desencadeou uma série de eventos que levaram a Microsoft a uma posição de destaque em sistemas de operação de computadores domésticos. Quando a complementaridade essencial é muito alta, antes de uma marca entrar em uma parceria, é preciso avaliar qual é a possibilidade de se estar criando um futuro concorrente. Esse risco aumenta se o mercado alvo primário do parceiro está em jogo.

Outra possibilidade é a de uma marca não se combinar com um parceiro tão forte, mas sim com uma marca que faça contribuições mais amenas. Esse tipo de situação, em geral, é utilizado como substituição da extensão de uma linha de produtos. Um exemplo desse tipo de estratégia é o do sorvete Dreyer de M&M, no qual o M&M entra como um ingrediente da

marca de sorvetes. Aparentemente, para esse tipo de combinação, existem poucas desvantagens ou ameaças, pois a marca primária (nesse caso a do sorvete) é distinta da marca do ingrediente o que afasta o risco de concorrência com a marca secundária. Além disso, ainda existe a possibilidade da marca primária ganhar acesso à base de consumidores da marca secundária.

Reaching out:

Essa estratégia, bem como a anterior, envolve a complementaridade essencial. Contudo, nesse caso, o objetivo é atingir um novo mercado alvo. Combinando duas marcas de serviço em um único é uma forma de se atingir isso. Em geral, nesse tipo de combinação, a conveniência é muito valorizada. Combinações como a de restaurantes de sanduíches como Carl's Jr., e com comida mexicana como o Green Burrito e a dos postos de gasolina Ipiranga com as lojas de conveniência AM/PM exemplificam claramente esse método. Esse último exemplo ilustra que, muitas vezes, as ofertas são direcionadas para uma mesma ocasião de compra, na qual as ofertas são mutuamente exclusivas. Dificilmente um cliente vai comprar um sanduíche e um Burrito na mesma compra. Por outro lado, as ofertas podem ser direcionadas para situações de compras diferentes, mas que possam ser executadas em uma mesma visita, como é o caso dos postos Ipiranga com as lojas de conveniência AM/PM.

No primeiro caso, a combinação das duas marcas oferece uma maior profundidade e tem um maior apelo, quando a escolha faz parte da decisão de um grupo, podendo satisfazer a todos os membros do grupo. Ou seja, se uma pessoa deseja comer sanduíche, mas os seus companheiros desejam comer comida mexicana, todos poderão ser atendidos em um único local. Se esse local fosse freqüentado somente por consumidores sozinhos, esse tipo de associação não seria bem sucedido. Já o outro tipo de combinação oferece mais variedade, podendo atender a um único indivíduo, mas também a um grupo. Ele permite que as pessoas que estiverem sozinhas efetuem mais de um tipo de compra, mas também atendem às diferentes necessidades de vários membros de um grupo. Os autores explicam que, em geral, a estratégia que privilegia a variedade tende a ser mais bem sucedida do que aquela que privilegia e profundidade.

Reaching up:

Essa estratégia objetiva aumentar a participação no mercado já conhecido através da complementaridade estendida. Ela está fundamentada na valorização da imagem da marca, e a

parceria é escolhida principalmente em função das associações positivas vinculadas à marca do que em função de atributos do produto que serão incorporados à combinação.

Um exemplo desse tipo de estratégia é a associação de veículos a *designers* renomados. A assinatura de um *designer* agrega valor, distinção em maior proporção do que rótulos mais genéricos como “limitado”. A Ford utilizou essa estratégia para diversos automóveis que foram bem sucedidos nas vendas como foi o caso do “Eddie Bauer Explorer” e do “Tom Lincoln Car Cartier”.

Embora bem sucedida ao que se propõe, essa estratégia pode se tornar perigosa a partir do momento em que a marca perde o controle sobre esse diferencial, sobre esse rótulo. A empresa de Eddie Bauer passou a enfrentar sérios problemas financeiros em função de um erro na estratégia de posicionamento da marca que depois disso ficou à venda. Essa situação poderia gerar mais uma tentativa de reposicionamento e refletir diretamente no próprio posicionamento do *Eddie Bauer Explorer*, pois a consistência da marca é o que segura seu posicionamento. Sendo assim, se uma marca parceira é escolhida principalmente em função da sua imagem, a estabilidade dessa imagem é fundamental.

Esse tipo de associação também está se espalhando pela internet a partir de uma necessidade das empresas menores ganharem à confiança dos consumidores. Enquanto vendedores *on-line* como a Amazon, já reconhecida e sustentada pela mídia, não apresenta qualquer tipo de risco para seus compradores, empresas menores, visando a aumentar a imagem de segurança, associam-se com empresas especializadas em serviços de transação de compra *on-line* como a PayPal. Dessa forma, os dados do cartão de crédito que os consumidores precisam informar, serão passados para o PayPal, marca reconhecida e confiável, e não para o vendedor *on-line* que não possui essa imagem.

Reaching beyond:

Essa estratégia utiliza a complementaridade estendida para alcançar novos públicos, ou seja, a marca parceira deve agregar em imagem e em público. Um exemplo que ilustra claramente essa estratégia é a combinação de marcas de cartão de crédito. Esse é o tipo de *co-branding* que extrapolam todos os outros em termos de volume. Estima-se que, entre 40% e 50% de todos os cartões de crédito emitidos no mundo, são de marcas combinadas, e juntos, a MasterCard e a Visa têm mais de 20.000 programas de marcas combinadas.

As estratégias de *co-branding* de cartões de crédito, especialmente a de cartões de recompensa e de afinidade, conectam as empresas emissoras de cartão a segmentos de mercado que são servidos pela marca a qual eles se associam. Cartões de afinidade são, por exemplo, cartões nos quais, ao utilizar, a pessoa esteja destinando um percentual do valor da compra para uma universidade ou instituição de caridade. Já os cartões de recompensa oferecem benefícios como descontos ou pontos para o próprio usuário, visando a encorajá-lo a utilizar mais o cartão.

Para as empresas de cartão de crédito, o principal aspecto da estratégia é ter acesso à lista de clientes do parceiro, pois ela representa uma forma atraente de se conquistar novos consumidores para seus outros serviços ou produtos.

No caso de produtos, o exemplo do aspirador de pó capaz de lavar e secar pisos da Hoover Company pode ilustrar essa estratégia. O aspirador chamado “Floor Mate” vem junto com uma versão especialmente formulada de um produto de limpeza da marca Lysol e de um produto para polir mobília da marca *Old English*. Esses produtos, especialmente desenvolvidos para serem utilizados com o aspirador, também são vendidos separadamente. Dessa forma, o objetivo da estratégia é fazer com que a pessoa que adquirir o aspirador continue comprando os produtos desenvolvidos para ele toda a vez que o utilizar.

3.4 OS RISCOS DO CO-BRANDING

Uma questão a se considerar com relação à combinação de duas marcas é o risco e a perda de controle resultantes dessa associação na mente dos consumidores. “As expectativas do consumidor sobre o nível de envolvimento e o comprometimento de marcas combinadas tendem a ser altas, portanto um desempenho insatisfatório pode ter repercussões negativas para todos os envolvidos” (KOTLER, 2006, p. 384).

Apesar do investimento inicial nesse tipo de estratégia ser relativamente baixo, os riscos associados podem ser bem altos. Um testemunho de uma celebridade, por exemplo, podem custar algumas amostras do produto. Contudo, se a pessoa tiver um mau

comportamento, utilizando o logotipo da marca e isso tiver repercussão na mídia, o acordo pode se tornar uma desvantagem (DULL, LYNCH e NUNES, 2004).

Segundo Dull, Lynch e Nunes, existem dois tipos significativos de riscos ligados à estratégia de *co-branding*: o de diluição e o de desvalorização.

O risco de diluição ocorre “quando uma marca perde o seu significado perante os clientes” (DULL, LYNCH e NUNES, 2004). A Cleveland Clinic levou isso em consideração quando, ao criar o seu Sistema de Saúde Cleveland Clinic, juntando-se a 10 hospitais comunitários, determinou quatro níveis de “acesso” ou direitos de utilização da marca. Isso ocorreu em função da preocupação da empresa em transferir o seu reconhecimento para as outras instituições, sem, entretanto, diluir a sua reputação de excelência.

Quando uma marca já esteve em diversas combinações com diferentes marcas, ela corre o risco de ter as associações diluídas pelo excesso de exposição (KOTLER, 2006).

O outro tipo de risco é o de desvalorização da marca. Muitas vezes ambas as marcas correm o risco de desvalorização, como foi o caso de uma cadeia de lojas de desconto e uma empresa de utilidades domésticas sofisticada. A associação que, no início, foi muito bem sucedida e trouxe lucro era vulnerável. Quando a loja de descontos entrou em falência, as ações da marca parceira caíram.

Além do risco para as marcas, existe também risco para a operação. Uma cadeia de *fast-food* de sanduíches tentou associar a sua marca a redes de restaurantes italianos e mexicanos sem sucesso. Embora as marcas tivessem grande sinergia, o problema foi na questão operacional. Todos os estabelecimentos atraíam clientes no horário do almoço e a rede de *fast-food* estava sobrecarregando o seu pessoal e tendo as suas vendas reduzidas. Como solução para esse problema, a rede aliou-se a uma cadeia de alimentos para o café da manhã.

4 MELISSA: A MODA FEITA DE PLÁSTICO

4.1 HISTÓRICO DA MARCA¹⁵

A Fundação de Plásticos Grendene Ltda., empresa da serra gaúcha que, desde 1971, tinha as suas atividades voltadas para a fabricação de embalagens plásticas para garrações de vinho, lançou, em 1979, a sua primeira coleção de sandálias de plástico, inspirada nas sandálias usadas pelos pescadores da Riviera Francesa, sob a marca Melissa. A inspiração serviu para que a empresa criasse sapatos com estilo diferenciado que, por serem feitos de plástico, eram uma alternativa ao comum.

No ano de seu lançamento, a marca foi a primeira a fazer *merchandising* na televisão na novela “Dancing Days”. Houve uma grande procura pelo modelo Aranha nas sapatarias e butikues do Brasil, e a empresa logo em seguida lançou o modelo Furadinha para dar continuidade a esse sucesso.

Seguindo em um ritmo de lançamentos acelerado, no começo da década de 80, a Melissa começou a divulgar as novidades através de comerciais de TV e deu início ao desenvolvimento de modelos que permitissem sua expansão para o exterior. Foi nessa época que foram lançados os modelos Los Angeles e Las Vegas, divulgados através de comerciais gravados nessas cidades. Contudo, foi só no ano de 1983 que a Melissa entrou de fato no mercado internacional, começando uma estratégia de associação com estilistas famosos como Jean Paul Gaultier, Thierry Mugler, Jacqueline Jacobson e Elizabeth De Seneville, que desenvolveram o *design* das sandálias. Com a vinda desses estilistas para os desfiles em São Paulo, a Melissa entrou, pela primeira vez, nas passarelas, tendo os sapatos desenhados por cada um dos estilistas desfilando nos pés das modelos que vestiam as suas coleções.

A estratégia de parceria com estilistas famosos, iniciada em 1983, foi apenas o início de uma série de associações que a marca faz até os dias de hoje. Após o trabalho com os *designers* citados acima, Melissa iniciou uma parceria com Fiorucci, para o lançamento do

¹⁵ As informações desse capítulo foram fornecidas pelo departamento de marketing da Melissa.

modelo Melissa Fiorucci boneca e tênis. Ainda na década de 80, a Melissa desenvolveu um novo trabalho em conjunto, dessa vez com outra marca, a Yes Brasil, lançando uma reedição do modelo Aranha, que trazia um novo *design*.

Nesse período, a Melissa teve bons resultados que refletiam o bom momento da empresa. Além de 4 milhões de pares vendidos, o modelo da sandália Dorothée Bis foi eleito o “Hit do ano” para as adolescentes pelas principais revistas de moda do país. Nessa mesma época, Melissa lançou uma extensão de sua marca destinada ao público jovem: a Melissinha. No começo da década de 90, a marca continuava em ascensão. Além de fazer sucesso entre atrizes, modelos e cantoras, anunciou uma mega turnê pelo Brasil, levando o “estilo Melissa” para todo o território nacional através da promoção de festas em shoppings e danceterias e, mais uma vez, atingindo milhões de pares vendidos.

O ano de 1993 foi um ano de reestruturação, no qual a empresa não lançou nenhum novo modelo e também não trabalhou sua comunicação, para, em 1994, relançar a marca com uma festa que celebrou a nova fase da sandália. Melissa voltou a trabalhar com grandes nomes da moda mundial, oficializando uma parceria com o *designer* canadense Patrick Cox. Além disso, contratou a modelo internacional Claudia Schiffer para estrelar sua campanha promocional em revistas, na televisão e no desfile exclusivo da coleção em São Paulo.

A Melissa lançou o livro “Sempre igual, sempre diferente”, inaugurando uma nova fase da comunicação da marca e dando início ao trabalho de reposicionamento que objetivava transformar o produto em acessório de moda. Em função disso, a partir de 1999, foi criada a divisão Melissa dentro da empresa Grendene, com a missão de atender aos formadores de opinião.

Em virtude das mudanças ocorridas, a empresa ingressou no ano 2000 já desenvolvendo a campanha de reposicionamento da marca no mundo da moda. A partir de então, todas as coleções lançadas e toda a sua estratégia de comunicação vinham ao encontro desse objetivo. Exemplo disso foi o fato de, em 2002, a Grendene, pela primeira vez, entrar como patrocinadora do São Paulo Fashion Week e, em julho desse mesmo ano, montar um *Hospitality Center* para apresentar a nova coleção “Melissa do Brasil” dentro do prédio da Bienal. A coleção apresentava modelos criados pelo artista plástico Romero Britto.

Nos anos que se seguiram a Melissa teve uma série de grandes lançamentos de modelos importantes como os da coleção Melissa Music, Melissa Celebration, Melissa Love Robots. A empresa manteve a estratégia de parcerias, trabalhando com modelos assinados pela *designer* inglesa J. Maskrey e desfilando com grandes grifes como Alexandre Herchcovitch, Sommer e Cavallera. Ao comemorar os seus 25 anos de existência, Melissa trabalhou com modelos assinados pelos irmãos Campana, lançou um livro e fez uma exposição no Rio de Janeiro. A marca ainda participou da Exposição Brasil 40º em Londres, sendo o produto mais vendido nos três primeiros dias.

4.2 A EMPRESA¹⁶

4.2.1 Mercado

a) Situação da marca no mercado:

A Melissa é considerada uma marca de moda e conceito e é focada em um público feminino jovem. Ela se posiciona como um veículo de mensagem ao consumidor não se posicionando como um sapato, mas como um acessório de moda.

Abaixo, um quadro da empresa com o tamanho do mercado por Região (em R\$ e em unidades).

¹⁶ As informações desse capítulo foram fornecidas pelo departamento de marketing da Melissa.

regiao	Pote 2004
RJ	11,50%
SP Litoral-Vale	3,50%
SP Interior	12,00%
BA SE AL	6,00%
SP Capital	15,00%
SC	4,00%
GO DF TO	4,50%
RS Capital	4,00%
ES	2,00%
CE PI	5,00%
AM RO AC RR	2,00%
RN PB PE	5,50%
PA MA AP	3,50%
MG	10,00%
PR	6,00%
RS Interior	4,00%
MT MS	1,50%

b) Sazonalidade:

A Melissa tem a característica de ser sazonal. Por ser de plástico e a maior parte formada de sandálias e sapatos abertos, vende muito mais no verão.

c) Impacto da tecnologia:

Em função de a tecnologia da Grendene com o plástico ser a melhor do mundo, dificilmente as novas tecnologias geram algum impacto negativo.

4.2.2 Produto

A Grendene considera que a Melissa esteja na fase do crescimento do ciclo de vida de um produto que passa pelas fases de introdução, crescimento, maturidade ou declínio.

a) Evolução do produto no mercado:

Há cinco anos atrás a Melissa mudou o foco dos consumidores do produto ao perceber que as vendas da marca tinham melhores resultados nas melhores sapatarias do que em lojas mais populares. Ao invés de permanecer com a mesma estratégia, que estava desgastando a marca, a Melissa passou a ser vendida apenas nas melhores lojas de moda praia

e moda urbana do Brasil, dando início a um processo que resultou na marca como conhecemos hoje: lançadora de tendências e comportamentos.

b) Embalagens e rótulos:

A cada coleção o logotipo, as embalagens e o ponto de venda são modificados.

c) Serviços e garantias:

A Melissa oferece o SAC da Grendene para que as consumidoras possam obter informações ou tirar dúvidas sobre o produto.

Caso o produto apresente algum defeito de fabricação, a troca também pode ser efetuada através do SAC ou pela própria loja na qual a compra foi realizada, após a verificação do defeito.

d) As diferenças regionais:

Os sapatos Melissa costumam ter um maior volume de vendas nas regiões de mais calor e nas regiões litorâneas, também em função do clima. Na região sul, a venda é menor no inverno em função do frio. Contudo, as vendas não chegam a cair tanto, pois muitas consumidoras utilizam o produto com meia.

e) Principais concorrentes:

Algumas marcas podem ser consideradas concorrentes indiretos da Melissa, por possuírem maior valor agregado, preço elevado e por estarem presentes nos mesmos tipos de ponto de venda nos quais se vende Melissa. Como exemplo dessas marcas, é possível citar: Cravo e Canela, Schutz, Arezzo. O diferencial dessas marcas que pode ser considerado um ponto forte em relação ao produto da Melissa é o fato de serem calçados feitos de couro, um material mais nobre que o plástico.

f) Pontos de venda:

Os produtos Melissa, normalmente, são vendidos em butiques de roupas e de moda praia. No Brasil, há mais de 2.000 pontos de venda. Nesses locais, a empresa trabalha com materiais como *displays*, totens, catálogos e postais para estimular os consumidores a tomar a decisão de compra. Normalmente, os únicos calçados presentes nesses pontos de venda são da Melissa.

g) Estoques, transportes e armazenagem:

A Melissa trabalha apenas com pedidos e, por isso, não trabalha com estoque, não possuindo armazenagem de produtos. Os pedidos costumam ser enviados aos locais de destino via transporte rodoviário.

h) Preços:

O preço final dos calçados Melissa varia de R\$ 49,90 a R\$ 109,90. Contudo, alguns calçados assinados por estilistas famosos podem chegar a custar R\$ 495,00.

4.2.3 Pontos Fortes e Pontos Fracos**a) Pontos fortes:**

Conforme enviado em material desenvolvido pelo marketing da Grendene, a Melissa não possui concorrentes diretos no ramo dos calçados plásticos. É uma marca consolidada entre o público feminino jovem e, por ter feito sucesso desde o seu lançamento na década de 80, existe um grande sentimento de carinho das consumidoras em relação à Melissa. A maior parte das compradoras da marca é fiel, pois não restringem a sua compra a apenas um modelo ou cor. O produto é alvo de desejo dessas consumidoras e possui um *design* arrojado e inovador, além de ser prático versátil, visto que pode ser utilizado tanto na beira da praia quanto para sair à noite. Os sapatos da marca costumam antecipar as tendências da moda internacional no Brasil e só são encontrados em pontos de venda selecionados.

A Grendene trabalha com tecnologia de ponta no desenvolvimento dos sapatos e dentro da própria estrutura da empresa. Por estar presente no mercado há anos, é considerada pelos consumidores uma empresa confiável. A equipe de representantes da marca, que realizam a venda da fábrica para o lojista, tem um alto nível de qualificação e conhece o mercado no qual o produto está inserido. Além disso, as margens de lucro para os lojistas são bastante elevadas, o que faz com que eles tenham interesse em revender o produto.

b) Pontos fracos:

O material plástico pode gerar alguns produtos com pequenos defeitos além de não proporcionar aos sapatos a mesma durabilidade que outros materiais como o couro, por

exemplo. Também em função do material, existe muita pirataria dos modelos dos calçados Melissa, e as cópias são vendidas por preços muito baixos.

O produto é sazonal sendo vendido principalmente no verão e nas regiões quentes. Por ser um acessório de moda, está sujeito à volatilidade dessa moda, podendo ter o seu período de vendas reduzido.

4.3 A MARCA

A Melissa, como foi expresso no manifesto que se encontra em sua página da Internet (Disponível em: <www.melissa.com.br/tudomelissa/index.php?secao=manifesto>. Acesso em 17 abr. 2008), é uma marca que está associada à “atitude”, a conceito e a tendências. A marca procura transmitir que o que importa não é o que se compra, mas as mensagens que transmitimos através de tudo o que consumimos, das escolhas que fazemos e do nosso comportamento.

Comportar-se de maneira democrática, tomar conscientemente as próprias decisões, refletir sobre temas contemporâneos e, principalmente, posicionar-se diante das idéias e possibilidades que o mundo oferece é a atitude de Melissa (Disponível em: <www.melissa.com.br/tudomelissa/index.php?secao=manifesto>. Acesso em 17 abr. 2008).

Conforme dito no manifesto da marca apresentado no *site*, o produto Melissa não é apenas um sapato, mas sim um objeto de moda, cuja mensagem que deseja transmitir não se restringe apenas a essa moda, mas abrange a atitude, o plástico como uma opção de acessório. E essa mensagem representa a identidade da empresa que, desde o seu início, fabricava plástico e sempre esteve em busca de alternativas, novidades, transformação, modernidade, criatividade, tecnologia e sustentabilidade. Em função disso, a empresa conseguiu, trabalhando com um material popular, posicionar a marca como um objeto de *design* autêntico e agregar um valor intelectual ao produto (MATSUO, Edson. *International Herald Tribune*, 5 fev. 2008¹⁷) O conceito da marca está associado a pessoas de atitude jovem, consciente, despojada, irreverente e democrática.

¹⁷ Reportagem enviada pelo departamento de marketing da Melissa.

Por ser uma marca de acessório de moda, Melissa está vinculada ao universo da comunicação visual, no qual a renovação de tendências é constante. Sua renovação pode ser vista nas pesquisas de informação, nas parcerias criativas, na tecnologia aplicada na fabricação do seu produto e nos próprios modelos de calçados lançados a cada ano.

Conforme descrito em seu *site*, a marca se inspira no mundo da música, das artes, da arquitetura, da fotografia entre outros para, através das novas técnicas e tecnologias, recriar versões dos seus próprios produtos. As parcerias criativas com estilistas, *designers* e artistas nacionais e internacionais criaram modelos de sucesso. Dentre essas parcerias, podemos citar Jean Paul Gaultier, Thierry Muegler, Alexandre Herchcovitch, Marcelo Sommer, Romero Brito, Judy Blame, Patrick Cox, J.Maskrey, os irmãos Campana, Karim Rashid e, mais recentemente, Vivienne Westwood.

Conforme disse Gloria Kalil,¹⁸ hoje em dia, é “legal” personalizar o seu traje com algo inesperado, barato e audacioso. Melissa é uma marca popular que liga os seus produtos a grandes nomes do *design*, ela deu uma volta na tendência dos produtos de luxo acessíveis. (*International Herald Tribune*, 5 fev. 2008).

4.3.1 Consumidor

O público consumidor da Melissa é composto por meninas e mulheres na faixa etária entre os 18 e 25 anos das classes sociais A e B. Em geral essas mulheres são estudantes antenadas, atualizadas e vaidosas. Elas gostam de ir ao cinema e assistir a MTV e se identificam com o que acontece em termos de moda e conceito. Essas meninas podem pertencer a grupos jovens que podem se identificar como “patricinhas” ou “clubbers”.

¹⁸ Tradução livre da autora.

4.3.2 Comunicação

A estratégia de comunicação trabalhada pela marca costuma variar conforme a coleção que está sendo lançada. Contudo, a marca costuma trabalhar muito com mídia impressa, com veículos como a Revista Caras, a Revista Capricho, a Revista MTV, a TPM. Além disso, a marca costuma trabalhar a divulgação de suas coleções no São Paulo Fashion Week.

4.3.3 A imagem desejada pela empresa

Após a reestruturação citada acima, a Melissa hoje possui a imagem de uma marca de conceito, de moda, de mensagem e de lançamento de tendências.

4.3.4 O cuidado com o meio ambiente

A Grendene trabalha de forma responsável no que diz respeito ao meio ambiente, pois, conforme descrito anteriormente, possui uma preocupação com a sustentabilidade. Sendo assim, a empresa recicla 99% dos seus resíduos industriais; reaproveita a água em seu circuito produtivo; reaproveita todo o PVC que utiliza na fabricação dos sapatos; reaproveita os resíduos de pintura; não polui o meio ambiente e ainda possui programas de prevenção de doenças e incentivo de hábitos saudáveis.

5 O BRAND EQUITY DA MELISSA

A análise que segue se propõe a examinar o *brand equity* da marca Melissa a partir das quatro dimensões propostas por David Aaker e detalhadas no capítulo teórico.

5.1 LEALDADE À MARCA

Os custos da mudança, conforme visto no referencial teórico, não são um fator de influência na lealdade à marca da Melissa, pois, para o tipo de produto que vende, a mudança não é muito dispendiosa e nem representa um grande risco. Contudo, o sentimento que as consumidoras têm pela marca deve ser levado em consideração. Por ser a Melissa uma marca conceitual, lançadora de tendências, ligada à atitude e ao comportamento. As razões de compra da marca ultrapassam a racionalidade, pois criam um vínculo emocional com as suas consumidoras. Ou seja, o sentimento geral de apreciação da marca não está ligado a nenhum aspecto em específico.

Além disso, as consumidoras da Melissa, conforme está descrito acima, não costumam comprar apenas um único modelo ou uma única cor, o que reflete uma grande lealdade à marca.

Por todos esses aspectos, as compradoras da Melissa podem ser consideradas como pertencendo ao quarto nível de lealdade à marca (ver figura da página 16), ou seja, o nível em que os consumidores gostam da marca e consideram-na amiga.

5.2 CONHECIMENTO DA MARCA

A marca Melissa não apareceu em nenhuma classificação dos prêmios Top of Mind ou Marcas de Quem decide do Rio Grande do Sul de 2008. Contudo, e apesar do marketing da empresa não ter divulgado nenhum tipo de pesquisa com relação ao *recall* da marca,

poderíamos classificar a Melissa no nível de lembrança da marca, conforme figura 4 na página 19. Ou seja, a marca se encontra no estágio descrito por Aaker (1998) no qual a lembrança da marca é espontânea e não há a necessidade de um estímulo, para que os consumidores pensem no nome da Melissa.

Isso ocorre, pois a marca está no mercado há mais de 25 anos e mantém uma comunicação constante com o seu público-alvo, estando presente na mídia e nos eventos importantes relacionados ao mundo da moda.

5.3 QUALIDADE PERCEBIDA

Como vimos no capítulo anterior, a qualidade percebida não está necessariamente ligada à qualidade física e mensurável dos produtos, mas sim a percepção de qualidade que os consumidores têm deles. Sendo assim, é difícil determinar com pesquisa a qualidade percebida com relação à marca Melissa. Embora se trate de conhecimento, o julgamento das consumidoras do que é ou não importante para elas é aspecto decisivo dessa dimensão. O fato dos sapatos Melissa serem de plástico e os das concorrentes serem de couro não significa que a qualidade percebida da Melissa será inferior, embora o couro seja um material de qualidade superior ao plástico. As consumidoras sabem que a proposta da Melissa não é ser um calçado de couro, e sim um calçado de plástico, inovador em seu *design*, no seu conceito e no próprio material.

É possível detectar a qualidade percebida da marca Melissa em função do preço dos produtos. Trabalhar com um preço *premium*, como é o caso da empresa, que cobra por seus pares de sapatos até R\$ 495,00, só é possível quando há qualidade percebida, pois, caso contrário, os consumidores não desembolsariam esse montante em plástico. Ao que a marca se propõe ela é percebida com qualidade, e o preço *premium*, principalmente no caso da Melissa, é um indicador dessa percepção, pois ele não poderia ser justificado pela matéria-prima, sendo provavelmente fruto da marca.

5.4 ASSOCIAÇÕES DA MARCA

A Melissa, assim como outras marcas, utilizam uma série de associações para a construção de sua imagem na mente dos consumidores. No caso da Melissa, encontramos associações, principalmente, relacionadas ao seu conceito.

Por ser uma marca que faz constantes parcerias com *designers*, estilistas, artistas, a Melissa está associada à moda, à inovação, às tendências, ao mundo *fashion*. Isso é reforçado pela tecnologia de ponta que é utilizada na sua fabricação em função da matéria-prima do sapato e pelo próprio *design* de cada produto, sempre arrojado e inovador.

A marca é também associada ao comportamento e a “atitude”, o que é totalmente coerente com as associações anteriores, visto que moda reflete comportamento, e vestir-se de forma arrojada e inovadora reflete atitude. A marca também é associada com cor, com versatilidade e com alegria.

Por tudo isso, a Melissa também se posiciona como um veículo de mensagem para o consumidor, que comunica alguém que toma as suas decisões, que reflete sobre os temas atuais e posiciona-se diante das possibilidades do mundo contemporâneo.

6 VIVIENNE WESTWOOD: A DAMA DA MODA BRITÂNICA

6.1 HISTÓRICO DA MARCA

Vivienne Westwood é um dos grandes ícones da moda da atualidade e ficou popularmente reconhecida como a estilista punk. Nasceu em 1941 em Glossop, próxima a Manchester, na Inglaterra. Ela pertencia a uma família de classe média. Sua mãe trabalhava em uma fábrica de algodão e seu pai era de uma família de fabricantes de calçados. Mudou-se para Londres ainda na adolescência, aos 17 anos e, um tempo depois, começou a dar aulas de inglês. Casou-se com o diretor de uma escola de dança, Derek Westwood, com quem teve seu primeiro filho.

No final dos anos 60, talvez por influência do clima rebelde e liberal que tomava conta nesse período, Vivienne se divorciou e entrou em uma vida totalmente diferente, que foi marcada pela ousadia e por muita polêmica. Vivienne conheceu Malcolm McLaren, um crítico do movimento “flower power” com quem acabou se casando e tendo seu segundo filho (Disponível em: <http://www2.uol.com.br/modaalmanaque/estilistas/estilistas_vivienne.htm>. Acesso em: 13 maio 2008).

Conforme apresentado no site da estilista,¹⁹ nos anos 70, ela e Malcolm abriram uma loja para expor suas idéias e trabalhos inspirados nos anos 50. A loja se chamava “Let it Rock” (deixe sacudir)²⁰ e ficava na *Kings Road*, n. 430, local que se tornou o centro do movimento punk em meados dos anos 70.

O movimento hippie estava em alta e o *Rock n’ Roll* ainda nem era tocado nas rádios, mas a loja vendia álbuns de rock dos anos 50, artigos memoráveis e uma coleção de *designers* inspirados nessa década. Jovens vinham de todas as partes da Inglaterra para reviver o período.

¹⁹ Tradução livre.

²⁰ Ver figura 3 em anexo.

Em 1972, a loja foi redecorada e teve o seu nome trocado para *Too Fast to Live, Too Young To Die* (muito rápido para viver, muito jovem para morrer) refletindo uma mudança de interesse para os roqueiros e a cultura urbana negra. O estabelecimento passou a vender roupas de couro com zíperes e correntes, camisetas com slogans e imagens pornográficas.

Dois anos depois, como reação a problemas que vinham tendo na justiça, mudaram o nome da loja para “Sex” (sexo) e começaram a vender camisetas ainda mais ousadas com mensagens mais explícitas, transformando a borracha na principal matéria-prima de suas criações. Além disso, vendiam produtos sadomasoquistas e acessórios feitos de correntes e cadeados. Surgia aí o traje punk. (Disponível em: <http://www2.uol.com.br/modaalmanaque/estilistas/estilistas_vivienne.htm>. Acesso em: 13 maio 2008). Vivienne vestiu a banda *The New York Dolls* e, dois anos depois, a banda punk *Sex Pistols*.²¹ Ela transformou o movimento punk em moda.

A loja trocou novamente de nome para “Seditonaries” e vendia roupas que representavam as idéias que permearam o trabalho da estilista até aquele momento: zíperes, rasgos, correntes, *bondage* (amarrações), pornografia e slogans, todos caracterizados para dar um visual que teve um impacto revolucionário na alta moda ainda sentido nos dias de hoje (Disponível em: <www.viviennwestwood.co.uk/flash.php>. Acesso em 17 abr. 2008).

Com a diluição do movimento punk e o final da banda *Sex Pistols*, o interesse de Vivienne voltou-se para a história do vestuário, principalmente, o vestuário indígena, rebelde e pirata (Disponível em: <http://www2.uol.com.br/modaalmanaque/estilistas/estilistas_vivienne.htm>. Acesso em 13 maio 2008).

No início da década de 80, a estilista lançou a sua primeira coleção apresentada em um desfile chamada *Pirate*.²² A coleção Pirata era sobre ouro e tesouros. No desfile, os modelos carregavam Walkmans e dançavam rap e músicas de diversas etnias. A coleção foi muito bem aceita e, inclusive, o museu Victoria & Albert adquiriu algumas peças para o seu acervo (Disponível em: <http://www2.uol.com.br/modaalmanaque/estilistas/estilistas_vivienne.htm>. Acesso em: 13 maio 2008).

²¹ Ver figuras 4 e 5 em anexo.

²² Ver figura 6 em anexo.

Além da cultura jovem e de rua, Vivienne começou a se interessar por tradição e técnica. Foi nessa coleção que ela deu início a sua pesquisa técnica na história do vestuário, adotando e reinterpretando princípios de cortes originais para os seus modelos e tornando-os modernos. Sua loja na *Kings Road* foi novamente renomeada e remodelada e passou a se chamar *World's End* (fim do mundo), nome que permanece até os dias de hoje (Disponível em: www.viviennwestwood.co.uk/flash.php). Acesso em: 17 abr. 2008).

Em 1982, a estilista apresentou sua nova coleção, *Nostalgia of Mud* em Paris, sendo a primeira *designer* inglesa a realizar tal feito desde Mary Quant. Nesse mesmo ano, ela abriu a sua primeira loja em uma área central de Londres: *Nostalgia of Mud*. Nesse período, sua parceria com Malcolm McLaren chegou ao fim e ela apresentou sua coleção *Witches*, na qual deu continuidade ao seu trabalho inspirado em etnias e cortes geométricos, assinando sozinha. Nessa década, a estilista criava coleções ligadas à história e rejeitava o estilo *yuppie*, principal referência daquele período. “Suas roupas tornaram-se exuberantes, caras, com cores fortes e formas exageradas.” (Disponível em: http://www2.uol.com.br/modaalmanaque/estilistas/estilistas_vivienne.htm). Acesso em: 13 maio 2008).

Em 1985, a estilista revelou o seu amor pelo poder feminino e apresentou a sua coleção “Mini Crini”. Ela enfatizava a cintura fina ao invés dos ombros, chamando a atenção para os quadris. Os ombros foram reduzidos ao seu tamanho natural através das proporções clássicas da alfaiataria inglesa usando as “princess lines”. Esse movimento resignificou a visão de Vivienne como *designer*, e a alfaiataria inglesa permanece até hoje como a fundação de seu trabalho.

Após ausentar-se por cinco anos, Vivienne retornou às passarelas e apresentou sua coleção “Harris Tweed”. Esse trabalho foi inspirado no visual da rainha Elizabeth II em sua adolescência, personalidade que já havia sido objeto do trabalho da *designer* em 1977 de outras formas. Após uma coleção como a “Mini Crini”, a ênfase da “Harris Tweed” significou um retorno para o tradicional traje da alfaiataria inglesa.

Nessa coleção a estilista trabalhou com sapatos de plataforma que simbolizavam colocar as mulheres em um pedestal, ressaltou o visual feminino e levemente infantil dessa coleção.²³

Vivienne Westwood abriu a sua segunda loja em Londres no bairro Mayfair e foi eleita uma das seis melhores *designers* do mundo no livro “Chic Savages” publicado por John Fairchild, presidente das publicações Fairchild e editor da bíblia da moda *Women’s Wear Daily*. A estilista era a única mulher presente nessa lista (Disponível em: <www.vivienwestwood.co.uk/flash.php>. Acesso em: 17 abr. 2008).

Nos anos 90, lançou a sua primeira coleção masculina. Queria que os homens se vestissem de forma erótica e atraente (Disponível em: <http://www2.uol.com.br/modaalmanaque/estilistas/estilistas_vivienne.htm>. Acesso em: 13 maio 2008).

A *designer* se tornou “Honorary Senior Fellow” do *Royal College of Art* em Londres. Criou o seu próprio tartan (xadrez) para a sua nova coleção chamada “Anglomania”, atualmente o nome de uma de suas marcas.

Vivienne seguiu sua trajetória de sucesso, criando diversas coleções inspiradas no passado e na obra de outros estilistas. Desenhou roupas para espetáculo de ópera e expandiu o seu império para o território norte-americano.

Em 2004, com 63 anos de idade e 34 de carreira, Vivienne foi homenageada e foi a primeira inglesa a ter uma retrospectiva de seu trabalho exposto no *Victoria & Albert Museum* em Londres, a maior mostra dedicada a um *designer* que ocorreu no centro. O museu vinha adquirindo peças de Vivienne desde o lançamento de sua primeira coleção, em 1981, para compor o seu acervo. Além das roupas de todas as épocas da carreira da estilista, iniciada em 1970 com a sua primeira loja, o museu expôs também seus acessórios, sapatos, desenhos e vídeos.

²³ Ver figura 7 em anexo.

Em 2006, Vivienne Westwood recebeu o título de dama “Lady”, concedido pelo governo inglês, mais precisamente pela Rainha Elizabeth II (O TEMPO, 05 jan. 2008, disponível em: <www.melissa.com.br/viviennewestwood>. Acesso em: 17 abr.2008).

No final de 2007, a estilista lançou um manifesto antipropaganda, chamado Resistência Ativa à Propaganda, que objetiva encorajar os intelectuais a lutarem contra a propaganda. Segundo o seu manifesto, essa luta deve se dar através da cultura e da arte. Ela expressa no manifesto que a cultura é o antídoto da propaganda e, para se chegar à cultura, deve-se começar pela arte.

O manifesto inicia com a pretensão de “penetrar nas raízes do dilema humano e oferecer uma solução subjacente”²⁴ (Disponível em: <http://lifeandhealth.guardian.co.uk/fashion/story/0,,2218396,00.html>>. Acesso em: 20 maio 2008). O texto se desenvolve através de diálogos entre personagens históricos e da ficção, tais como Pinóquio, Alice no País das Maravilhas, Aristóteles, o Grilo Falante, Whistler, bem como representantes das profissões como o filósofo, o compositor, o *rapper*, o coreógrafo (Disponível em: <<http://www.activeresistance.co.uk/index2.htm>>. Acesso em: 17 maio 2008).

O manifesto veio para divulgar tudo o que Vivienne sempre manifestou: sua conduta desafiadora e contra o sistema, sua admiração pela arte do passado e pela cultura e sua luta contra a propaganda e o consumo.

Vivienne é a favor da democratização da moda. Embora isso seja contraditório, partindo de uma mulher que vive da moda e do consumo, ela se defende dizendo que as pessoas não precisam comprar as suas roupas, mas que de qualquer forma as pessoas precisam consumir para viver. Quem tiver dinheiro para pagar, então que compre dela, mas não compre muito (Disponível em: <<http://lifeandhealth.guardian.co.uk/fashion/story/0,,2218396,00.html>>. Acesso em: 20 maio 2008). Ela ainda acredita que as pessoas têm uma vida muito melhor quando usam roupas impressionantes (Disponível em: <http://www.vam.ac.uk/vastatic/microsites/1231_vivienne_westwood/events1.html>. Acesso em: 17 maio 2008). Além disso, a *designer* afirma que as suas roupas não se vendem e são despretensiosas. Elas são apenas teatrais e dão à oportunidade, para que as pessoas protejam

²⁴ Tradução livre da autora.

as suas personalidades (Rolling Stone Brasil. jan. 2008, p. 30, disponível em: <www.melissa.com.br/viviennewestwood>. Acesso em: 17 abr. 2008).

6.2 A MARCA

Vivienne Westwood possui diversas marcas sob o seu nome: *Gold Label*, *Red Label*, *Man* e *Anglomania*. Contudo, como esse trabalho se propõe a analisar a parceria da “Vivienne Westwood” com a Melissa, a análise que será feita tratará do nome Vivienne Westwood e não de uma de suas marcas específicas.

Vivienne, uma das estilistas mais importantes e influentes da atualidade, confere ao seu nome a sua marca, e ao seu trabalho a sua própria personalidade: excêntrica, provocativa, ousada, irreverente, polêmica, agressiva e responsável por tornar o movimento punk parte da história da moda e um dos grandes movimentos da moda do século 20. Vivienne é uma revolucionária. Aprendeu a desenhar e criar sozinha e disseminou as suas idéias pelo mundo. Foi a primeira estilista a levar o dia-a-dia da cultura inglesa para as passarelas, trabalhando com tecidos típicos como o tartan (xadrez) (Disponível em: <www.melissa.com.br/viviennewestwood>. Acesso em: 17 abr. 2008).

Ela sempre foi representante de uma cultura jovem, urbana e anárquica, lançando tendências e estabelecendo comportamentos. Mesmo entrando para o mundo da moda e trabalhando ao longo dos anos de forma diversa, do *New Romantic* ao clássico, Vivienne nunca abandonou a subversão e a anarquia, o que ficou claro em um depoimento dado pela estilista: “A única razão na qual estou na moda é para destruir a palavra conformismo” Mesmo quando o rumo do seu trabalho era mudado ao longo do tempo, a mensagem era a mesma: moda exige personalidade. Tanto de quem faz, quanto de quem veste (Disponível em: <www.melissa.com.br/viviennewestwood>. Acesso em 17 abr. 2008). E, com a sua personalidade e seu trabalho, Vivienne desafiava as regras do mundo da moda.

Para a crítica e jornalista de moda Suzy Menkes, nenhuma outra estilista criou tanta controvérsia, mostrou uma energia tão gritante através de sua moda, ou criou roupas que vibram com tamanha paixão (Disponível em: <www.melissa.com.br/viviennewestwood>. Acesso em 17 abr. 2008).

Atualmente a estilista não tem mais a mesma conduta desafiadora, contudo continua protestando contra o “sistema” sempre que possível (O Globo, 5 jan. 2008. Disponível em: <www.melissa.com.br/vivienne-westwood>. Acesso em 17 abr. 2008). Ela é dona de um império. Vivienne Westwood possui oito lojas só na Inglaterra em cidades como Londres, Manchester, Newcastle e Leeds. Ela tem ainda uma loja em Milão, duas em Moscou e cinco em Taiwan. Em Hong Kong está presente em 15 pontos de venda, na Coreia em quatro e no Oriente Médio cinco. Só no Japão ela possui 50 pontos de venda e 10 lojas próprias espalhadas por 16 cidades. Ao todo ela possui 500 pontos de venda espalhados pelo mundo, contando ainda com China, França e o Continente Africano. Nos Estados Unidos, existem 60 multimarcas que comercializam os seus produtos (Eva Joory. Disponível em: <www.melissa.com.br/vivienne-westwood>. Acesso em: 17 abr. 2008).

7 VIVIENNE E MELISSA: PARCERIA DE SUCESSO

Co-branding, como definido no capítulo teórico, é a combinação de duas marcas para criar um único produto. Nesse trabalho, vamos analisar a estratégia de *co-branding* utilizada por Melissa e Vivienne Westwood na criação de dois modelos de sapatos.

Os dois modelos desenvolvidos em parceria levam a marca Anglomania, de Vivienne. Contudo, em função do nome da estilista ser muito mais reconhecido do que sua marca, em função de todo o histórico e de tudo o que Vivienne representa no cenário da moda mundial e também em função do nome de Vivienne Westwood estar assinando junto com sua marca Anglomania, a análise da estratégia de *co-branding* será feita em relação às marcas Melissa e Vivienne Westwood.

7.1 O PRODUTO

Vivienne Westwood e Melissa se uniram para lançar dois modelos de calçados da coleção de inverno da marca brasileira no São Paulo Fashion Week, em janeiro deste ano. Pela primeira vez em sua carreira a estilista trabalhou com uma empresa brasileira, conforme informações do *release* do *site* oficial da Melissa (Disponível em: <www.melissa.com.br/viviennewestwood>. Acesso em: 17 abr. 2008).

Um dos modelos lançados foi uma releitura do clássico sapato da estilista chamado Mary Jane, lançado originalmente em couro na sua coleção de verão do ano 2000, “Summertime”. Esse modelo, chamado de Vivienne Westwood Anglomania Mary Jane + Melissa, tem inspiração retrô, bico arredondado, salto alto, cabedal recortado e fecho no tornozelo. O calçado se apresenta em diversas cores vibrantes: vermelho, fúcsia, azul-marinho, verde, bege, látex, preto e branco.



Figuras enviadas pelo departamento de marketing da Melissa em 06 jun. 2008.

A idéia de relançar o famoso sapato da estilista em plástico surgiu em função do sucesso de vendas dessa peça que, apesar de lançada no ano 2000, pode ser encomendada ainda hoje nas butiques de Vivienne Westwood.

O outro modelo desenvolvido pela parceria foi a sapatilha Melissa Ultragirl, modelo da marca Melissa que teve duas novas versões assinadas por Vivienne. O calçado batizado de Vivienne Westwood Anglomania + Melissa Ultragirl tem duas versões. Uma delas possui cobertura de veludo e planilha forrada com tartan (xadrez) tradicional tecido utilizado nas coleções da estilista. A outra versão trabalha com o brilho do plástico e palmilha floral. Em ambos os modelos o símbolo da marca Anglomania, o ORB, é aplicado em metal na lateral da sapatilha.



Figuras enviadas pelo departamento de marketing da Melissa em 06 jun. 2008.

Os modelos estão sendo comercializados em 300 pontos de venda no Brasil desde março e serão comercializados em 700 pontos de venda no mundo a partir de julho, além de estarem presentes também nas boutiques de Vivienne Westwood. Em anexo temos o anúncio dos produtos Vivienne + Melissa.²⁵

7.2 A ESTRATÉGIA

Embora essa estratégia não seja novidade para a Melissa que, desde 1983, lança modelos com assinatura de *designers* reconhecidos no cenário internacional, a parceria com Vivienne Westwood ocorreu em um momento importante. A consolidação de um novo posicionamento tanto no Brasil quanto no exterior está sendo reforçada por uma parceria inédita de uma *designer* que traz em seu nome associações muito semelhantes às da Melissa e as quais ela deseja reforçar.

Para especular as características e possíveis conseqüências da parceria de Vivienne Westwood com a Melissa, a partir da exploração teórica, tomou-se como base o quadro conceitual proposto por Leuthesser, Kohli e Suri (2003). Conforme os autores, existem quatro formas diferentes de se enxergar as estratégias de *co-branding*, e essas formas são estabelecidas a partir dos objetivos de cada uma das marcas em se combinar com a outra.

O artigo apresenta duas dimensões principais que foram identificadas entre os diferentes tipos de *co-branding*. Uma delas diz respeito à natureza da complementaridade entre as marcas e a forma como cada uma agrega valor à combinação. A outra diz respeito ao mercado alvo. A partir dessas duas dimensões é possível ter quatro combinações que resultam em quatro estratégias diferentes de associações entre duas marcas: *reaching in*, *reaching out*, *reaching up* e *reaching beyond*.

A combinação da marca Melissa com a estilista Vivienne Westwood sob o ponto de vista da Melissa, ou seja, olhando para os possíveis objetivos da Melissa em relação à combinação, pode ser enquadrada na estratégia *reaching up*. Conforme foi visto no capítulo

²⁵ Ver figura 8.

teórico e na figura 3, (ver página 36) essa estratégia é um cruzamento da complementaridade estendida com o mercado alvo já existente e, com o objetivo de atingir maior penetração nesse mercado e de agregar valor à marca, é escolhido um parceiro que agregue positivamente para a imagem as associações da marca. Nesse tipo de estratégia, a qual envolve a complementaridade estendida, o parceiro pode não ser essencial para o funcionamento do produto combinado, mas é significativo pelo valor que traz para a imagem dele.

A assinatura de uma *designer* como a Vivienne Westwood, que veio ao Brasil com criações exclusivas para a marca Melissa, pode agregar valor de diversas formas. Ela pode ajudar a consolidar o reposicionamento da Melissa como uma marca de moda reforçando a sua posição também no mercado internacional, visto que Vivienne é reconhecida mundialmente (Depoimento de Paulo Pedó. <www.melissa.com.br/viviennewestwood>. Acesso em: 9 maio 2008).

Ela pode também reforçar a imagem e as associações da marca. Segundo Paulo Pedó, gerente de operação da Melissa, o trabalho com Vivienne é a parceria de duas marcas que possuem valores muito próximos.

É um grande orgulho e uma honra fazer parte da história de um projeto tão influente como o de Vivienne Westwood, estilista que apostou na irreverência, inovação e conteúdo, elementos que a Melissa sempre buscou ao longo de sua trajetória (Paulo Antonio Pedó, <www.melissa.com.br/viviennewestwood>. Acesso em: 9 maio 2008).

A personalidade da Vivienne Westwood e tudo aquilo que ela acredita e transmite através do seu trabalho vem ao encontro de tudo o que a Melissa se propõe a ser. Vivienne é contra o consumo excessivo e acredita no poder de escolha das pessoas, para que elas consumam apenas o que elas realmente gostam e não tudo aquilo que o mercado oferece “comprem algo incrível em vez de ficar comprando sem parar” (O Globo, 2008, 5 jan. Disponível em: <www.melissa.com.br/viviennewestwood>. Acesso em: 17 abr. 2008). Para Melissa, o que importa não é o que se compra, mas as mensagens que as pessoas transmitem através do que consomem, o que deve ser uma decisão tomada de forma consciente. (Disponível em <www.melissa.com.br/viviennewestwood>. Acesso em: 9 maio 2008).

Ainda com relação à personalidade das marcas, Vivienne pode ser considerada uma mulher de “atitude”,²⁶ por ela expressar sua opinião independente da repercussão que isso possa causar. Ela se inspira na arte para o desenvolvimento do seu trabalho e está sempre questionando as normas vigentes. Melissa, da mesma forma, é uma marca que remete a uma “atitude”, por estar associada a pessoas que expressam suas personalidades a partir do que vestem. A marca busca inspiração na arte, na música, na arquitetura e na fotografia, além de ser inovadora e estar sempre ousando.

Além disso, Vivienne está contribuindo para o conceito “passado-presente-futuro” que está sendo trabalhado pela Melissa. Isso ocorre, pois um dos modelos lançados na coleção de inverno é uma releitura do sapato Mary Jane da estilista, original do verão do ano 2000, lançado em plástico para o inverno de 2008. O objetivo da Melissa é “usar referências do passado que funcionem no presente e apontem para o futuro” (Paulo Pedó, Revista Vogue Brasil, 2008, p. 43). Essa idéia também faz parte do trabalho da estilista que, conforme aparece em seu histórico, desde a década de 80, estuda a modelagem de suas roupas em museus e aplica os conhecimentos do passado, como tipos de cortes, por exemplo, para a criação de produtos inovadores. Para Vivienne, as idéias não surgem do vácuo e a única maneira de encontrá-las é aprendendo com o que foi feito no passado (O Globo, 2008, 5 jan. Disponível em: <www.melissa.com.br/viviennewestwood>. Acesso em: 17 abr. 2008).

A marca brasileira, assim como a estilista, também tem na sua essência a democratização da moda e do *design*. A Melissa trabalha com um material bastante popular e barato e agrega valor ao seu produto a partir das parcerias com *designers*. Ou seja, a marca se posiciona como um objeto de *design* autêntico e de luxo e vende produtos relacionados a nomes de grandes *designers* por um preço relativamente popular, pois é uma marca popular.

Melissa também se posiciona como um veículo de mensagem às suas consumidoras o que é, inegavelmente, uma função que a moda de Vivienne também exerce. Isso pode ser visto, principalmente, através de uma de suas últimas coleções, na qual as roupas protestavam contra a propaganda,²⁷ seguindo as mesmas idéias expressas em seu manifesto.

²⁶ Termo utilizado pelo meio publicitário para designar uma posição assumida.

²⁷ Ver foto da reportagem 1 em anexo.

Sendo assim, Vivienne Westwood veio reforçar o posicionamento da Melissa e agregar valor à imagem da marca, trazendo e consolidando associações como a democratização da moda, atitude, irreverência, conteúdo, inovação, consumo consciente. Dessa forma, a parceria entre as marcas pode ser caracterizada como sendo de complementaridade estendida.

Contudo, essa classificação teórica que distingue a complementaridade essencial (na qual os atributos de ambas as marcas são essenciais para a o funcionamento do novo produto) da estendida (na qual as marcas contribuem transferindo a sua imagem para o novo produto), e afirma que uma estratégia de *co-branding* que utiliza um dos dois tipos não poderá utilizar também o outro, muitas vezes não condiz com a prática. É possível, na prática, um produto resultar de uma estratégia de *co-branding* e ter contribuições de uma marca tanto com relação à complementaridade essencial quanto à estendida. (LEUTHESSER, KOHLI, AND SURI, 2003, p. 41).

No caso da combinação que está sendo analisada, embora se enquadre na estratégia de *reaching up* e tenha a provável função de contribuir principalmente para a imagem e para as associações do produto resultante da combinação, a marca Vivienne também contribuiu para um benefício essencial do produto final: o *design*.

Por fim, essa combinação pode se caracterizar por ser *reaching up*, pois, além dos aspectos de complementaridade já analisados, possivelmente o objetivo da estratégia não é ampliar para novos mercados, mas sim aumentar a penetração no mercado com o qual já trabalha, nesse caso, tanto no Brasil, quanto no exterior.

Sob o ponto de vista da Vivienne Westwood, a parceria entre as marcas pode ser considerada como uma estratégia de *reaching beyond*. Ou seja, pode-se dizer que Vivienne buscou tanto uma marca que trouxesse uma imagem que agregasse valor ao produto final quanto o acesso a novos consumidores.

Em seus depoimentos para diversas reportagens, Vivienne revela o motivo pelo qual se interessou pela parceria com a marca Melissa: “A filosofia da Melissa de design democrático foi o que chamou minha atenção em primeiro lugar, e foi por isso que quis fazer a parceria” (Vivienne Westwood, Revista Joyce Pascowitch, 01 jan. 2008, p. 74. Disponível

em: <www.melissa.com.br/viviennewestwood> Acesso em: 17 abril 2008). Ou no depoimento expresso no *release* do *site* da Melissa: “O que mais me entusiasmou nesse projeto com a Melissa foi poder criar produtos modernos, de altíssima qualidade e preços acessíveis” (Vivienne Westwood, Disponível em <www.melissa.com.br/viviennewestwood>. Acesso em: 9 maio 2008).

Ou seja, Vivienne, além de reforçar o seu posicionamento por se associar a uma marca com uma filosofia e conceito semelhante a sua, ainda teve a possibilidade de entrar em um mercado novo, ao qual não pertencia. Vivienne não possui loja e nem distribuição de suas criações no Brasil. Agora, a partir dos sapatos criados em parceria com a marca brasileira, poderá ampliar o seu mercado, expandindo as suas vendas e tornando o seu nome reconhecido entre novos consumidores.

7.3 PARCERIA DE SUCESSO!

Como os produtos foram lançados recentemente no Brasil e ainda não foram lançados no exterior, não será possível fazer uma análise do resultado da estratégia com base nos números das vendas. Além disso, mesmo que os números já estivessem fechados, eles não seriam divulgados, de acordo com a política da Grendene. Sendo assim, será feita uma análise hipotética para verificar se a estratégia de *co-branding* entre as marcas Melissa e Vivienne Westwood tem a potencialidade de ser bem sucedida a partir da repercussão que o lançamento do novo produto teve na mídia nacional e internacional²⁸ e a partir da análise do *brand equity* da Melissa.

Através da análise da marca brasileira e dos novos produtos desenvolvidos em parceria com a estilista inglesa, é possível deduzir que o *brand equity* da Melissa foi provavelmente transferido para o produto combinado que levou o seu nome. A lealdade que as consumidoras da Melissa possuem pela marca, que se encontra no quarto nível da pirâmide, no qual ela é considerada amiga, provavelmente, será mantida no sapato Vivienne + Melissa. Da mesma forma, o conhecimento que elas possuem da marca, possivelmente, será

²⁸ Conforme pode ser visto nas reportagens 1, 2 e 3 em anexo.

transferido para os novos produtos, visto que as características da marca e do produto que ela oferece permaneceram inalteradas: calçados de plástico, objeto de *design* e acessório de moda.

Além do nome da marca ser conhecido, o produto, embora possua um *design* diferente, faz parte da mesma categoria e pode se tornar também familiar, colaborando para a possível transferência da lealdade e conhecimento. Ou seja, a estratégia de *co-branding*, nesse caso, pode estar sendo utilizada para uma extensão de linha de produtos e isso pode favorecer a transferência da imagem da Melissa como um todo. Isso significa que, se a parceria ocorresse na criação de um novo cinto ao invés de um sapato, por exemplo, existiria a probabilidade da transferência do valor da marca Melissa para o novo produto ser um pouco mais difícil em função do seu nome estar mais fortemente ligado à categoria de calçados do que de cintos.

Com relação à qualidade percebida, também é provável que a transferência permaneça, pois o material com o qual o novo produto é desenvolvido é o mesmo que a marca sempre trabalhou, o plástico. Além disso, como a percepção de qualidade não está relacionada apenas ao material, mas sim ao que traz valor às consumidoras que, no caso, é a proposta de ser um calçado de plástico e inovador, a qualidade percebida dos novos produtos tende a permanecer, visto que são modelos inovadores. Para verificar essa percepção, basta analisar o preço dos novos produtos. O preço *premium* que as consumidoras costumam pagar pelo calçado está sendo mantido nesses dois modelos que custam R\$ 149,00 o Vivienne Westwood Anglomania Mary Jane + Melissa e R\$ 99,00 o Vivienne Westwood Anglomania + Melissa Ultragirl. Claro que a determinação desse preço é influenciada não apenas pela marca Melissa, mas também pela Vivienne Westwood que é o nome que agrega valor, inovação, *design* e moda ao novo produto de plástico, reforçando os valores já presentes na Melissa.

A marca brasileira, possivelmente, transferiu as associações que carrega para o produto combinado, pois, além de estarem intimamente ligadas ao nome Melissa, elas são reforçadas pelo nome Vivienne. Isso pode ocorrer, pois, quase todas elas, estão presentes em ambas as marcas: moda, inovação, tendência, produto arrojado, comportamento, atitude, versatilidade, cor, veículo de mensagem, posicionamento consciente.

Algumas das reportagens e notícias divulgadas na imprensa sobre o lançamento do produto com a parceria das marcas Melissa e Vivienne Westwood,²⁹ reforçam, principalmente, as características da estilista e dão destaque à parceria inédita, procurando entender os motivos que levaram tanto Vivienne, quanto Melissa a firmarem a parceria.

Analisando o *case* com base nas considerações sobre o estudo em *co-branding* da página 35, é possível chegar a algumas conclusões:

Por serem muito semelhantes, as marcas associadas não têm características complementares muito marcantes, ou seja, dificilmente os novos produtos vão adquirir uma imagem muito distinta daquela já pertencente às marcas originais, mas terão as suas associações reforçadas. Contudo, como a ousadia, a rebeldia e o protesto de Vivienne são características mais marcantes e presentes nela do que na marca brasileira, é provável que essas percepções sejam mais salientes nos novos produtos. Por outro lado, como a percepção de preço acessível está mais presente na marca brasileira, é provável que essa percepção também tenha destaque.

Como as marcas menos conhecidas de uma combinação tendem a ser mais afetadas pelo produto combinado, é possível tirarmos algumas conclusões a respeito do *case* analisado. Por ser a Melissa mais conhecida e forte no mercado brasileiro do que a Vivienne Westwood, a percepção sobre a segunda marca, aqui no Brasil, tenderá a ser mais influenciada pelo novo produto do que a primeira. Ou seja, a avaliação da marca Vivienne Westwood pode estar mais sujeita ao julgamento do público com base no novo calçado do que a avaliação da Melissa. No exterior, o contrário pode acontecer, pois a Melissa, embora já venda fora do Brasil há bastante tempo, não parece ser tão forte e consolidada quanto à Vivienne, e a percepção que os consumidores vão construir em relação a sua marca pode depender muito da percepção que terão do novo produto.

Por fim, ambas as marcas, possivelmente, se beneficiarão da utilização da base de clientes da outra para expandir o seu mercado alvo. Conforme foi visto acima, esse poderia não ser o objetivo da Melissa que visava a uma maior penetração no mercado já existente. Contudo, na prática, as duas coisas podem acontecer. A marca tende a atingir maior

²⁹ Ver reportagens 1, 2 e 3 em anexo.

penetração e também conquistar novos mercados, visto que será vendida nas boutiques de Vivienne ao redor do mundo e que os clientes da Vivienne Westwood que ainda não a conheciam terão a oportunidade de conhecê-la.

CONCLUSÃO

Para fins de conclusão vamos retomar alguns dos principais pontos levantados. A partir da análise das marcas Melissa e Vivienne Westwood, do seu contexto e do produto resultante de sua combinação, foi possível projetar a combinação empírica em duas das classificações teóricas propostas no referencial. Mesmo em se tratando do mesmo produto, a classificação, sob o ponto de vista e prováveis interesses de cada uma das marcas, é diferente.

Sob o ponto de vista da Melissa, a combinação das marcas pode ser enquadrada na estratégia de *reaching up*. Nesse caso, a parceria com Vivienne foi escolhida pelos valores que ela, possivelmente, vai agregar ao produto combinado, reforçando o posicionamento da Melissa como acessório de moda e as associações dela com “atitude”, com o conceito de inovar com base no passado, com a democratização da moda, conteúdo e irreverência.

Sob o ponto de vista da Viviane Westwood, a combinação pode ser enquadrada na estratégia de *reaching beyond*, a partir da qual Vivienne buscou agregar valor principalmente em função da filosofia do *design* democrático da Melissa e das características comuns às duas marcas.

Embora ambas as marcas tivessem interesse no valor que a imagem da outra agregaria ao produto combinado, com relação ao mercado alvo, o interesse da Melissa era, possivelmente, de penetração enquanto o da Vivienne era de expansão e foi por isso que, mesmo fazendo parte de uma mesma combinação, cada marca pode ser enquadrada em uma estratégia diferente.

Possivelmente esses objetivos não fossem claros para as próprias marcas quando elas estabeleceram a parceria, pois o que apareceu nas entrevistas pôde mostrar que o interesse de ambas estava possivelmente mais ligado à complementaridade de identidade que as marcas estavam oferecendo uma a outra do que as estratégias de expansão de mercado alvo. Contudo, através da projeção no quadro conceitual, foi possível perceber que, mesmo se não for um objetivo das marcas, a extensão ou penetração no mercado possivelmente será um efeito da combinação.

Sendo assim, além da provável contribuição que cada uma das marcas teve para a imagem da parceria, reforçando características e associações positivas comuns a ambas, a estratégia de *co-branding* adotada pela Melissa e Vivienne ainda poderá ter um impacto sobre o mercado alvo de ambas.

Ainda foi possível especular o que poderia ser transferido do *brand equity* da marca Melissa para o produto combinado. Conforme exposto na análise, a transferência tende a ser de todas as dimensões do *brand equity* da marca, o que é um indicador de que o novo produto poderá ser bem sucedido.

Além disso, em função das conclusões dos estudos em *co-branding*, foi possível especular algumas conseqüências da combinação. Apesar das marcas não apresentarem muitas características complementares, é possível que as percepções mais salientes de cada uma delas sejam mais fortemente percebidas no novo produto. Sendo assim, possivelmente, a características de ousadia, rebeldia e protesto de Vivienne e a característica de preço acessível da Melissa comporiam a imagem dos produtos combinados.

Ainda com base nesses estudos, é possível deduzir que, por ser Vivienne Westwood menos conhecida no Brasil, a percepção a respeito da marca estaria mais sujeita a ser influenciada pela avaliação do público com base no novo produto combinado do que a Melissa. Já no exterior, o contrário seria uma possibilidade. Provavelmente, a marca Melissa estaria mais sujeita ao julgamento do público com base no novo produto do que a marca Vivienne Westwood, que já está consolidada a mais tempo no mercado.

Com base na especulação das motivações para as estratégias adotadas, objetivos da combinação e dos efeitos da combinação nas marcas e no produto combinado, é possível identificar sinalizadores de que a estratégia de *co-branding* utilizada pelas marcas Melissa e Vivienne Westwood poderá ter sucesso tanto no que diz respeito às vendas do produto, quanto no que diz respeito aos objetivos das marcas com a estratégia.

BIBLIOGRAFIA

A strategic model for analysing. cobranding – the new marketing. Disponível em: <www.thepizzabelt.com/download/cobranding_en.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2008.

AAKER, David A.: **Marcas: Brand Equity** gerenciando o valor da marca. 10.ed. Traduzido por André Andrade. São Paulo: Elsevier, 1998.

GOBÉ, Marc: **A emoção das marcas: conectando marcas as pessoas**. Traduzido por Fulvio Lubisco. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KAPFERER, Jean-Noel. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KELLER, Kevin Lane. **Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity**. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

KOHLI, Chiranjeev, LEUTHESSER, Lance, SURI, Rajneesh: Academic papers 2+2=5? A framework for using co-branding to leverage a brand. **Brand Management**, v. 11, n. 1, p. 35-47, set. 2003. Disponível em: <<http://www.brandchannel.com/images/papers/cobranding.pdf>>. Acesso em: 9 abr. 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LIDSTROM, Martin: **Brandsense: a marca multisensorial**. Porto Alegre: Bookmen, 2007.

DULL Stephen F.; LYNCH Patrick D.; NUNES Paul F.; **Quando 2 e melhor que 1**. [s.l.]: HSM Management 47, nov.-dez. 2004.

SAMPAIO, Rafael: **Propaganda de A a Z: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

WASHBURN Judith H.; TILL Brian D.; PRILUCK Randi: *co-branding: brand equity and trial effects*. **Journal of Consumer Marketing**, MCB University Press 2000, v. 17, n. 7, p.591-604.

Sites:

Active Resistance to Propaganda (AR)

Disponível em: <<http://www.activeresistance.co.uk/index2.htm>>. Acesso em: 17 maio 2008.

Guaraná Antártica.

Disponível em: <www.guaranaantartica.com.br/novosite.html?area=kibon>. Acesso em 11 maio 2008.

Guardian.co.uk

Disponível em: <<http://lifeandhealth.guardian.co.uk/fashion/story/0,,2218396,00.html>>.

Acesso em: 20 maio 2008

O Globo, 2008, 5 jan.

Disponível em: <www.melissa.com.br/viviennewestwood>.

Melissa.

Disponível em: <www.melissa.com.br, www.melissa.com.br/viviennewestwood e www.melissa.com.br/tudomelissa/index.php?secao=manifesto>. Acesso em 17 abr. 2008.

Museu Victoria & Albert.

Disponível em: <http://www.vam.ac.uk/vastatic/microsites/1231_vivienne_westwood/events1.html>. Acesso em: 17 maio 2008.

Reportagem UOL.

<http://www2.uol.com.br/modaalmanaque/estilistas/estilistas_vivienne.htm>. Acesso em: 13 maio 2008.

Revista Joyce Pascowitch, 01 jan. 2008

Disponível em: <www.melissa.com.br/viviennewestwood>.

Rolling Stone Brasil. jan. 2008, p. 30

Disponível em: <www.melissa.com.br/viviennewestwood>.

O Tempo, 05 jan. 2008

Disponível em: <www.melissa.com.br/viviennewestwood>.

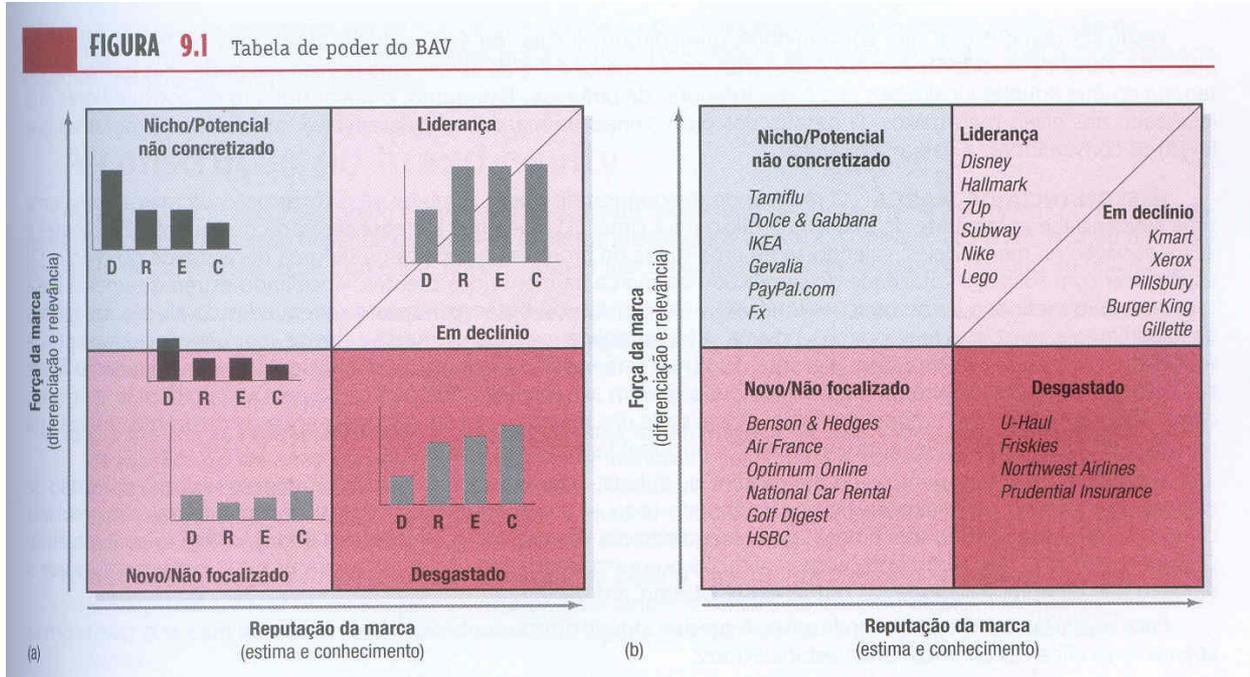
Vivienne Westwood.

Disponível em: <www.viviennewestwood.co.uk.flash.php>. Acesso em: 17 abr. 2008.

ANEXOS

ANEXO A

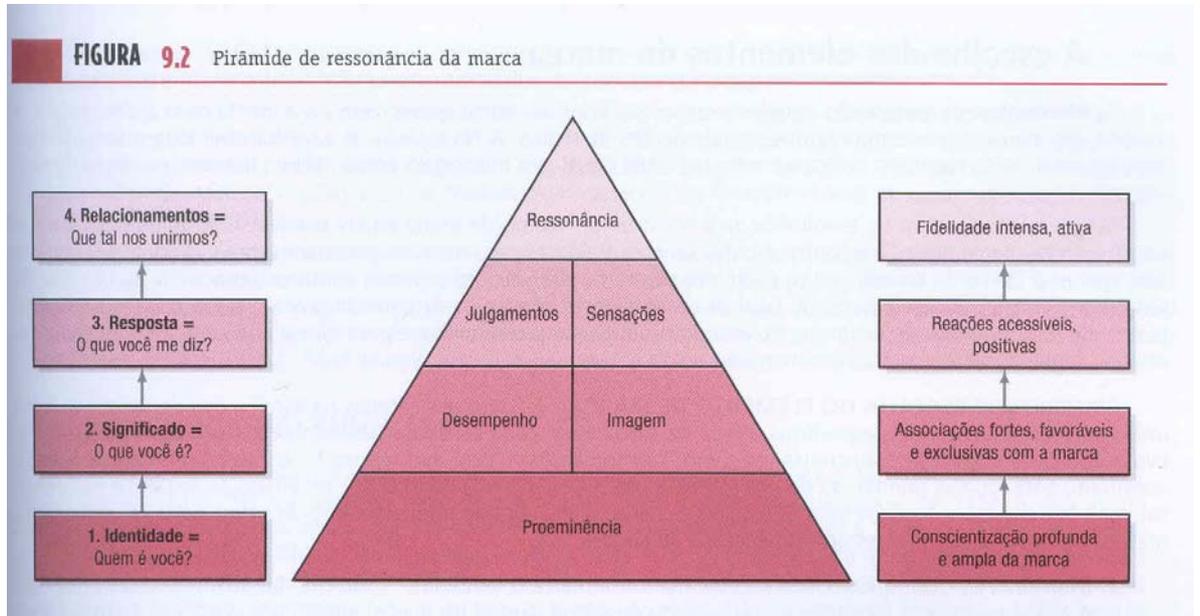
Figura 1: Tabela de poder do Brand Asset Valuator



Fonte: Kotler (2006, p. 273).

ANEXO B

Figura 2: Pirâmide de ressonância da marca



Fonte: Kotler (2006, p. 274).

ANEXO C

Figura 3: Let it Rock



ANEXO D

Figura 4: Sex Pistols



ANEXO E

Figura 5: Sex Pistols – Anarchy in the U.K.



ANEXO F

Figura 6: Pirates



ANEXO G

Figura 7: Os “pedestais”



ANEXO H

Figura 8: Anúncio Vivienne Westwood + Melissa



ANEXO I

Reportagem 1: Vivienne

Estilo

A rebelde da moda

Controversa e genial desde os tempos do punk, Vivienne Westwood desembarca este mês no Brasil para lançar uma parceria com a Melissa e divulgar seu manifesto anticossimo Por Ana Claudia Lopes



A esquerda, Vivienne Westwood no lançamento de sua coleção de t-shirts engajadas. A direita, look da coleção de verão 2007 de sua marca

VIVIENNE WESTWOOD É conhecida como “a grande dama da moda britânica”. Mas a melhor descrição dela quem fez foi o *Telegraph*, que alongou a frase para “dama da moda britânica com um parafuso a menos”. Aos 66 anos, é casada com um austríaco 25 anos mais novo, faz jogging no parque com jaqueta semicouture, vive mudando a cor dos cabelos e usa arcos com chifres (segundo ela, símbolo pagão de fertilidade). Westwood fala e faz o que pensa. E o que ela pensa é o resultado de uma mistura de pinturas do século 17, Aristóteles, cultura inglesa, Aldous Huxley, Einstein e alfaiataria. A novidade para os brasileiros é que, no fim do mês, vai dar para desfrutar dos surtos de Vivienne ao



Fotos: Tony Barzani/Virelmage.com, Antonio do Moraes Barros Filho/Virelmage.com, Jamie Tregidgo/Virelmage.com e Divulgação

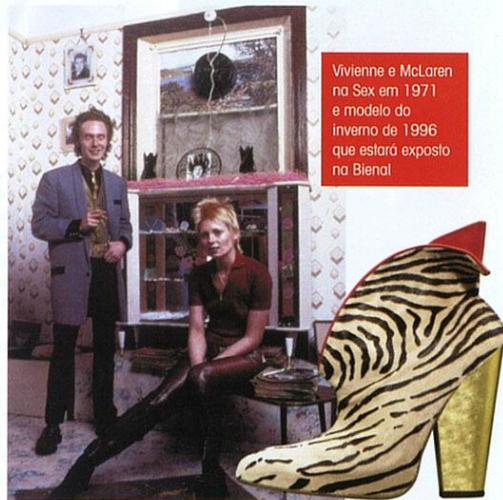


Em sentido horário, interior da loja World's End; o Mary Jane original do verão de 2000 ao lado da releitura para a Melissa; e desfile do inverno de 2006



Westwood no Brasil

Além de lançar a Melissa Mary Jane, Vivienne Westwood vai aproveitar sua passagem por São Paulo – ela chega dia 16 –, para inaugurar duas exposições. A primeira, *Vivienne Westwood Shoes*, é uma retrospectiva de sua carreira com ênfase nos sapatos, acessório que ajudou a catapultar a fama de Vivienne como rainha do excêntrico – lembra de Naomi Campbell se espatifando na passarela em 1993, do alto de um “singelo” salto de 30 centímetros? Esse par estará exposto ao lado de vários outros assinados por ela na Bienal, durante o São Paulo Fashion Week. A outra mostra, *Vivienne Westwood Multimídia*, recheada de fotos históricas, looks emblemáticos e vídeos dos desfiles mais marcantes, acontece de 16 a 29 de janeiro na Galeria Melissa, em São Paulo.



Vivienne e McLaren na Sex em 1971 e modelo do inverno de 1996 que estará exposto na Bienal

vivo. Ela vem ao País para oficializar a parceria com a Melissa, durante o São Paulo Fashion Week. A colaboração vai durar três coleções, e o primeiro modelo é um relançamento – em versão plástico – de um clássico de Vivienne, o sapato-boneca. “Fazer uma Melissa em cima do Mary Jane de Westwood tem tudo a ver com o conceito passado-presente-futuro, que estamos trabalhando agora. O objetivo é usar referências do passado que funcionem no presente e apontem para o futuro”, explica Paulo Antonio Pedó, gerente de operações da Melissa. Esse conceito também é a base do trabalho de Vivienne, que desde os anos 80 estuda modelagem em arquivos de museus e aplica esses conhecimentos arcaicos para criar produtos inovadores.

Sua história na moda está atrelada ao nascimento do punk. Em 1970, ela e Malcolm McLaren, futuro *manager* dos Sex Pistols, abriram uma loja na King's Road, a Sex, que revolucionou o estilo da época. Eles vendiam peças de látex, roupas rasgadas e camisetas enfeitadas com alfinetes e ossos de galinha. A parceria durou até o início dos anos 80, quando Vivienne seguiu em voo solo, deixando de lado o *street style* para se inspirar nas técnicas tradicionais de alfaiataria. No fim da década, já era considerada uma das seis estilistas mais influentes do mundo. Sua atitude controversa é resultado do questionamento constante das normas vigentes. Mas, ao contrário do que se imagina, Vivienne não gosta de chamar atenção. Mora numa casa simples, num bairro tranquilo, distante das mansões e do bafafá da moda. Não vê TV e não compra quase nada – só livros. Ultimamente coloca sua energia num projeto que, de novo, está intrigando a imprensa: o Manifesto de Resistência Ativa à Propaganda. Vivienne quer ler o manifesto no Brasil. Se tiver oportunidade, vá assistir: o documento, apesar de misturar Alice e Pinóquio com Aristóteles, tem uma mensagem interessante: salvar o mundo através da cultura. “Estamos diante de uma crise sem precedentes. A vida no planeta vai acabar num futuro próximo, e a única coisa que podemos fazer é mudar a maneira de pensar”, diz em entrevista à *Vogue*. Vivienne deu um nó na cabeça da mídia ao dizer que as pessoas deveriam comprar menos – houve quem achasse hipócrita uma estilista levantar essa bandeira. Ela se defende: “Não sou contra o consumo, e sim contra o consumo descontrolado. Não estou defendendo que se ande pelado por aí. Mas acho que moda deveria durar, afinal, custa caro. Por que não comprar algo fabuloso, que você vai poder usar por muito tempo?”. Vivienne pratica essa política em sua nova loja, a World's End, ironicamente no mesmo local onde ela e McLaren começaram nos anos 70. Esse pequeno espaço de piso inclinado reúne não só camisetas politizadas, mas também peças antigas que ela ama (vi uma bota incrível da coleção Pirate, de 1981). Detalhe: tudo ali custa um terço do preço. Afinal, a ideia é que as peças sejam duradouras e acessíveis, mas ainda assim fabulosas.

ANEXO J

Reportagem 2: Vivienne + Melissa

Vivienne de plástico

A dama da moda Vivienne Westwood vem ao Brasil lançar sapato Melissa assinado por ela

Carolina Isabel Novaes

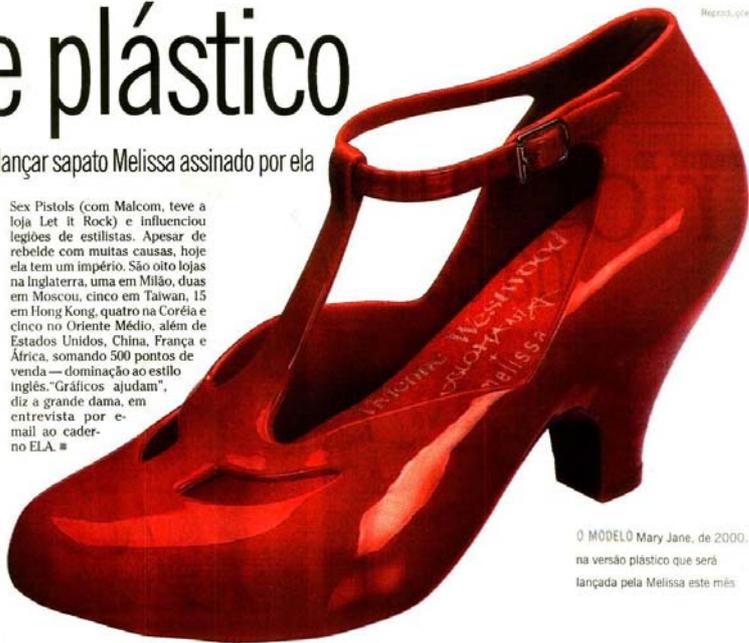
Vivienne Westwood, a dama do punk e uma das maiores estilistas do século XX, desembarca no Brasil no próximo dia 17 para lançar seu modelo de Melissa durante a São Paulo Fashion Week. Na verdade, não é um modelo novo, é o clássico sapato Mary Jane, de 2000, só que em versão de plástico.

A estilista também relança uma repaginada sapatilha Ultragirl da Melissa e aproveita a passagem por estas bandas para trazer a exposição "Vivienne Westwood shoes — 1973-2006", que estava em Milão no ano passado e ficará montada no Prédio da Bienal, em São Paulo, de 16 a 21 de janeiro. Mas somente convidados sortudos poderão ver 147 modelos de sapatos assinados por Vivienne, como o Apollo Wing (1998), e o Super Elevated Gallie (1993), o tal que fez a top Naomi Campbell cair da passa-

rela. Já os não-sortudos poderão ver algo tão incrível quanto: a retrospectiva da carreira da estilista, montada na Galeria Melissa da Rua Oscar Freire, com fotos históricas, vídeos de desfiles e looks emblemáticos, como o Punk Outfit, de 1977, o lendário look Pirata, dos anos 80, e o Lace Corset Dress, de 2004.

Ou seja, quase tudo sobre Vivienne Westwood, que talvez não escondia muito mais sobre sua vida. Ela é conhecida por não ter papas na língua e protestar sempre que possível — contra o governo e contra "o sistema". Agradece por ter conquistado o direito de reclamar, e o faz, desde a década de 70, quando surgiu no movimento punk, revolucionando a moda, com um visual fetichista que se utilizava de elementos como o couro, a borracha e a bondage (amarrações). Não à toa, a loja que abriu com o então parceiro Malcom McLaren na King's Road, em Londres, chamava-se Sex. Introduziu ícones britânicos nas roupas, vestiu bandas como o

Sex Pistols (com Malcom, teve a loja Let it Rock) e influenciou legiões de estilistas. Apesar de rebelde com muitas causas, hoje ela tem um império. São oito lojas na Inglaterra, uma em Milão, duas em Moscou, cinco em Taiwan, 15 em Hong Kong, quatro na Coreia e cinco no Oriente Médio, além de Estados Unidos, China, França e África, somando 500 pontos de venda — dominação ao estilo inglês. "Gráficos ajudam", diz a grande dama, em entrevista por e-mail ao caderno ELA. ■



O MODELO Mary Jane, de 2000, na versão plástico que será lançada pela Melissa este mês

VIVIENNE WESTWOOD

Observando o passado

O GLOBO: A moda poderia ser uma maneira de expressar idéias, e de protestar. A senhora acha que é assim?
VIVIENNE: Eu sou uma estilista antes de tudo, mas isso significa que eu também estou numa posição em que posso expressar minhas idéias políticas. Eu considero a minha moda como uma chance de as pessoas protestarem em uma era de conformidade. Costumam criticar o meu manifesto (ver no link <http://www.active-resistance.co.uk>) contra o consumo obsessivo, mas o meu protesto não é contra o consumo — você gostaria de sair pedado ou ter roupas? Tudo o que eu digo é que estou dando uma chance, se você puder pagar por isso. Minha máxima é: compre algo incrível em vez de ficar comprando sem parar. Eu não me sinto à vontade, porque parece que es-

tou defendendo o meu negócio. Eu não estou dizendo que a minha moda é consciente, eu não sou uma eremita, não sou purista, e não digo às pessoas o que elas devem fazer. Só estou lhes dizendo para perseguirem a arte e pararem de consumir lixo. Escolher, em vez de engolir lixo. A história toda é essa. Não estou certa do quanto moda e política estão ligadas, mas suspeito que deveriam estar de certa forma. Historiadores da moda podem falar sobre isso, eu não. Uma das grandes coisas sobre fazer moda e ter credibilidade por ser uma estilista de vanguarda é que, de alguma maneira, isso me deu voz, a qual eu tento usar e sou muito grata por isso. Muitas pessoas adorariam ter esta oportunidade de dar suas opiniões, porque isso está ficando cada vez mais difícil. Então eu tento



• Os jovens estilistas de hoje querem mudar o mundo ou nem pensam a respeito?
VIVIENNE: Vivemos numa época em que os jovens acreditam que podem fazer o que

A ESTILISTA de cabelos de fogo: "Compre algo incrível em vez de ficar comprando sem parar"

são possível. Então, quanto mais um bom professor lhe ensina, melhor, mas em algum momento você terá que fazer isso sozinho. Um exemplo melhor: um jardineiro. Você pode ler quantos livros de jardinagem existirem, mas você terá que fazer por si só. Achar um caminho. A única maneira de achar idéias é observando o que as pessoas fizeram no passado, este é o caminho para ser original. Você não pode ser original apenas querendo fazer alguma coisa. Nada vem do vácuo.

• A senhora abriria uma loja no Brasil? Ao menos, já criou camisetas com "Brasil" escrito atrás.
VIVIENNE: Eu gostaria de abrir uma loja no Brasil para exaltar, com as minhas roupas, a feminilidade das brasileiras. Infelizmente, as barreiras alfandegárias não me permitem vender meu produto como um luxo acessível. Quanto às camisetas, é a única maneira de se protestar politicamente com as roupas — tendo desenhos e slogans estampados. É uma boa maneira de protestar, as pessoas gostam de sentir que não são as únicas contra o sistema. Mas não existem muitas idéias. O único ícone político estampa-

do em uma camiseta nos últimos 40 anos é Che Guevara.

• A senhora protestou contra a presença da Grã-Bretanha no Iraque. Se fosse brasileira, protestaria contra o quê?
VIVIENNE: Contra a crise ecológica em que vivemos e pelos direitos civis.

• Muitos estilistas foram inspirados pela senhora. Como é ver coleções parecidas com as suas por aí?
VIVIENNE: Alguns estilistas estão constantemente indo a lojas para ver o que está acontecendo na moda e ter uma noção do que é contemporâneo e desejado. Assim, perpetua-se o espírito da época — e isso é necessário, talvez o mais importante na moda.

• Como será a sua Melissa?
VIVIENNE: A Melissa faz sapatos há mais de 30 anos, e já trabalhou com Jean Paul Gaultier e Thierry Mugler nos anos 80. Eu desenvolvi este projeto graças ao meu diretor Carlo D'Amario, que passou um tempo no Brasil, e ao nosso agente na América do Sul, Lorenzo Ferrara. O modelo que escolhi desenvolver é o Mary Jane, um dos meus clássicos favoritos. ■

Reuters/04.10.2005

ANEXO L

Reportagem 3: A repercussão no exterior



Jelly brand molds Brazil's footwear style



By Robb Young

SÃO PAULO
Cheap, cheerful and totally disposable, the plastic jelly shoe is about as ubiquitous as footwear gets. Ask any woman 40 or younger and, at some point between preschool and puberty, she had a pair or two kicking around. Half ballerina slipper, half sandal and in 103 colors, they were part of growing up.

In countries like Brazil, where the open shoe keeps feet ventilated and gritty beach sand from clinging, it is little wonder that humble jellies are big business. There, they are as much a part of the lifestyle as the bikini. So where else could a single jelly shoe brand seduce design snobs, fashionistas and the masses alike — to the tune of about 2.3 million pairs a year.

In moon-and-pop style stalls on the outskirts of São Paulo's favelas, Melissa is the status-bearing brand among the many rival plastic sandals and flip-

flops in the bargain bins. Yet just up in the hill at Melissa's flagship concept boutique in the luxury triangle of Oscar Freire, customers spending 50 times as much for crystal-studded versions eagerly await the release of new styles created by the world's most provocative architects and fashion designers.

How is a brand that started by selling plastic packaging for wine crates able to straddle both worlds and defy the business caveat that you can't be everything to everyone?

"Many companies around the world produce plastic shoes and this category is extremely popular. But our way of positioning Melissa as an authentic design object is through its intellectual value," said Edison Matsuo, the brand's creative director, who pointed out that the more exclusive ranges of Melissa are now found around the world in fashion retail meccas like Colette in Paris, Opening Ceremony in New York and Dover Street Market in London.

Pushing the PVC material Melflex to



From left, Melissa designs by Jean Paul Gaultier, 1993; Karim Rashid, 2006; and, from the 2008 collection, an ankle-strap shoe; a red 4-strap and flat baller slipper, both by Vivienne Westwood; and a wrap by Zaha Hadid.

Courtesy of Melissa

its design limits, the company now makes wedges, pumps, kitten heels, oxfords and virtually every shoe shape and combination in between. Specially developed finishings, patterns, textures and surfaces are all given the Melissa signature by injecting the malleable plastic into constantly updated molds.

Long before H&M bagged Karl Lagerfeld, making theirs the benchmark of high- and low-design collaborations, Melissa also courted household names in the fashion world. In 1983, when Brazil was no more relevant to Euro-

pean designers than as a holiday destination, Melissa coaxed Jean-Paul Gaultier and Thierry Mugler to do a show in São Paulo using their shoes.

The arrangement resulted in a series of plastic sandals designed by the emblematic '80s names and the beginning of a marketing strategy that would see Melissa team up with Brazil's own leading designers to create co-branded merchandise years later.

Alexandre Herchovitch, Cavaleira, Isabela Capeto and many more have added a touch of their creative visions

to Melissa's ranges since the company met stiff competition from similar brands 10 years ago. Constant exposure in the country's most anticipated catwalk shows has led to valuable associations among luxury consumers. And most co-branded ranges are distributed by both Melissa and the designer, so market penetration is doubly wide.

Even braver partnerships followed the opening of the Melissa concept store, which is completely redesigned every three months by some of Latin America's most celebrated architects and artists, and the subsequent attention during São Paulo Fashion Week by the international fashion industry.

International industrial and furniture designers like Karim Rashid and the Campani Brothers put their stamp on the brand, and last month Vivienne Westwood revealed two of her classic shoe styles reinterpreted in Melissa's plastic. Next up is the architect Zaha Hadid, whose tentacled sandal prototype is already causing a stir among design maniacs.



According to the Brazilian fashion analyst and journalist Gloria Kalil, Melissa is a different spin on the "affordable luxury" trend.

"Now it's cool to personalize your look with something unexpected, inexpensive and audacious. Melissa is a popular brand that sells a product attached to a big designer name to make it upmarket," she said.

But the fact that a commodity like ordinary plastic can enter elite wardrobes through a little value-added marketing and design says as much about the evolving definition of luxury as it does about the ambitious chameleon of a brand behind it.

"There is nothing more 'ordinary' than a Coca-Cola bottle or a can of Campbell's soup, but properly portrayed in Andy Warhol's work and it became refined pop art. We use similar reasoning behind Melissa's strategy," Matsuo said.

"Why should modern design and taste only be characterized by expensive products for the wealthy classes?"