

Research Paper

Como avaliar Estratégias de *Co-branding* – Estudo de Caso EDP Continente

Submitted in July 13th

Accepted in October 30th

Evaluated by a double blind review system

DIANA SANTOS¹

SUSANA COSTA E SILVA²

JOANA CÉSAR MACHADO³

Resumo estruturado

Objetivo: O objetivo deste artigo é examinar quais os fatores a acautelar na avaliação de uma estratégia de *co-branding*, com aplicação ao caso particular do Plano EDP Continente.

Desenho/metodologia/abordagem: O método usado foi o estudo de caso. No âmbito da pesquisa primária, aplicou-se uma conjugação de métodos de pesquisa - quantitativos (questionário administrado aos consumidores em geral) e qualitativos (realização de entrevistas com as empresas envolvidas e com uma dezena de consumidores (aderentes e não aderentes)) e líderes de opinião ao Plano EDP Continente -, sendo a amostra não probabilística por conveniência.

Resultados: O valor percebido das marcas envolvidas numa estratégia de *co-branding* e a familiaridade dos consumidores com essas marcas são considerados os principais critérios de avaliação deste tipo de estratégia, sendo o *fit* percebido entre as marcas envolvidas também importante. Todavia, contrariamente ao expectável, os líderes de opinião poderão não ter tanta influência na dita avaliação. Em todo o caso, é crucial ter parâmetros para avaliação da campanha, quer antes desta ter lugar, quer durante e depois de encerrada.

Limitações/implicações: Impossibilidade de analisar os efeitos da campanha ainda antes de ela ter tido lugar e durante a sua implementação.

Originalidade: Para além de serem raros os estudos sobre estratégias de *co-branding*, menos frequentes ainda são as análises à eficácia destas estratégias. Estes aspetos são cobertos neste estudo que permitiu concluir quais os parâmetros mais importantes na avaliação de uma opção estratégica desta natureza.

Palavras-chave: *Co-branding*, Marca, Colaboração, EDP, Continente, Portugal.

¹ KPMG. E-mail: diana.f.santos1@gmail.com.

² Católica Porto Business School, Catholic University of Portugal. E-mail: ssilva@porto.ucp.pt.

³ Católica Porto Business School, Catholic University of Portugal. E-mail: jcmachado@porto.ucp.pt.

1. Introdução

Enquanto na década de 90, a preocupação primordial das marcas passava pelo seu valor financeiro aos olhos do consumidor e do mercado, hoje encontram-se mais focadas no cliente e sua satisfação (Keller e Lehmann, 2006). Com efeito, o papel e o impacto das marcas no comportamento do consumidor tem por isso recebido um interesse crescente quer por parte de académicos, quer por parte de gestores. Neste seguimento, a gestão da marca tornou-se uma prioridade de gestão para qualquer organização (Keller e Lehmann, 2006), e o tipo de estratégia associado à mesma assumiu um papel de relevo nas opções estratégicas a tomar, em especial num mercado cada vez mais concorrencial e indiferenciado. É neste contexto que surge o *co-branding*, estratégia de marca amplamente utilizada nos últimos tempos e a qual nos propomos ora explorar.

Assim, no presente artigo, além de explorarmos o conceito de *co-branding*, na vertente em particular da avaliação deste tipo de estratégia por parte dos consumidores, vamos debruçar sobre um dos casos de *co-branding* mais mediáticos em Portugal, que ocorreu em 2012: a estratégia de *co-branding* da EDP e do Continente – Plano EDP Continente.

Adicionalmente, e devido à lacuna existente na vasta literatura disponível sobre a temática, será analisado, entre outros fatores, o potencial impacto dos líderes de opinião na avaliação de uma estratégia de *co-branding*, tendo em consideração o caso em estudo.

Por fim, o presente artigo irá repartir-se por seis partes, iniciando pela revisão de literatura e desenvolvimento de um modelo de análise, e passando pela apresentação da metodologia utilizada. Seguidamente, será apresentado o caso em análise – o Plano EDP Continente -, culminando na discussão de resultados do estudo e na conclusão do mesmo.

2. Revisão de literatura e desenvolvimento de um modelo de análise

Decorrente do cada vez mais elevado nível de concorrência, as organizações, hoje em dia, veem-se obrigadas a procurar alternativas estratégicas que lhes permitam diferenciar-se das demais do mercado e fortalecer a sua competitividade. Neste contexto, uma das alternativas que tem vindo a ganhar elevado destaque nos últimos tempos respeita às alianças de marca (Levin, 2000).

Uma aliança de marca respeita ao trabalho conjunto entre duas ou mais organizações que visam potenciar as suas forças na procura de metas estratégicas (Aaker, 1995), envolvendo troca, partilha ou desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços (Gulati, 1998, p.293).

De entre diversos tipos de aliança de marca existentes na literatura (*joint-ventures*, *joint sales promotions*, *bundling*, entre outros – Helmig *et al.*, 2007, p.286), temos o *co-branding*, estratégia de marca abordada neste artigo.

Assim, o *co-branding* respeita a uma aliança estratégica que liga duas ou mais marcas no mercado (Askegaard e Bengtsson, 2005). Neste contexto, a aliança de marca pode passar por uma parceria tática de curto-prazo, com o intuito de aumentar, de forma rápida, a presença da marca/organização na mente do consumidor (Washburn e Plank, 2002), ou uma ferramenta estratégica de longo-prazo destinada ao crescimento da

marca/organização (Elyas e Mohamed, 2013). Deste modo, apesar dos conceitos destas duas estratégias de marca poderem por vezes confundir-se (Aghdaie *et al.*, 2012), o *co-branding* constitui a mais importante dos diversos tipos de alianças de marca (Elyas e Mohamed, 2013), respeitando a uma aliança de marca de longo-prazo (Helmig *et al.*, 2008).

Mais concretamente, o conceito de *co-branding* passa por uma estratégia de “cooperação em atividades de marketing por parte de duas organizações/marcas” (Grossman, 1997; Leuthesser *et al.*, 2003; Kumar, 2005) ou técnica de marketing e *branding*, direcionada para o consumidor, com o intuito de apoiar as organizações a concorrer em diversos mercados (Aghdaie *et al.*, 2012; Askegaard e Bengtsson, 2005). De acordo com Kippenberger (2000), o *co-branding* possui como características (i) o envolvimento de duas ou mais organizações/marcas, ambas com reconhecimento significativo por parte do cliente ou consumidores em geral, (ii) a manutenção dos nomes das marcas envolvidas, (iii) a duração de médio a longo prazo e (iv) o facto de se aplicar quando o potencial de criação de valor não é suficientemente elevado para justificar o desenvolvimento de uma nova marca (extensão de marca, por exemplo) e/ou uma *joint-venture*. Devido à primeira característica mencionada, um dos desafios do *co-branding* é alinhar os valores fundamentais das marcas/organizações envolvidas (que as definem e diferenciam da concorrência), para a criação de uma identidade comum viável que permita maximizar a oportunidade de elevar os valores que cada marca carece a nível individual (Motion *et al.*, 2003), permitindo que ambas sejam percebidas como sendo melhores em resultado da cooperação. Por outro lado, quando as condições por detrás de uma estratégia de *co-branding* são favoráveis, uma marca/organização deve escolher o parceiro certo que lhe permita proporcionar essas condições, tendo em atenção a volatilidade do mercado. É, assim, vital a escolha do parceiro certo por parte das organizações/marcas que ponderam uma estratégia de *co-branding*, para garantir a maximização dos benefícios da mesma (Dickinson e Barker, 2006).

Deste modo, é possível afirmar que uma estratégia de *co-branding* respeita a uma forma de cooperação entre duas ou mais marcas/organizações que se apoiam mutuamente na prossecução dos seus objetivos (Chang, 2009; Kippenberger, 2000), com vista a introduzir um novo produto/serviço no mercado ou à cooperação em atividades de marketing, de modo a formar uma oferta única composta que agrega valor para o consumidor (Abbo, 2005). Uma estratégia de *co-branding* deve ser cuidadosamente ponderada e a escolha do parceiro deve ser dada especial importância, de modo a retirar as melhores vantagens da parceria.

Outro ponto fulcral numa estratégia de *co-branding* é a sua posterior avaliação por parte dos consumidores, *stakeholders*, entre outros. Nos últimos anos, as estratégias cooperativas de marca (onde se inclui o *co-branding*) têm verificado uma taxa de crescimento anual de 40% (Simonin e Ruth, 1998), sendo evidente o seu sucesso (Barger *et al.*, 2002) e consequente frequência de uso por parte das marcas/organizações. Porém, pouco se sabe sobre como os consumidores reagem ao marketing cooperativo e sobre a forma como este afeta as avaliações dos consumidores relativamente às marcas/organizações envolvidas (Jevons *et al.*, 2005). Assim, como defendem Aghdaie *et al.* (2012), as marcas/organizações, ao ponderarem uma estratégia de *co-branding*, devem considerar previamente certos fatores na avaliação da parceria por parte dos consumidores, tais como: o valor percebido das marcas envolvidas, a familiaridade das marcas, o *fit* percebido entre as marcas e, por último, a importância dos líderes de opinião.

Valor percebido das marcas

Aaker (1991) definiu o valor da marca como o conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e símbolo, que adicionam ou subtraem o valor fornecido por um produto ou serviço a uma empresa e/ou aos clientes da mesma (ou seja, é a marca vista da perspectiva do cliente - De Wulf *et al.*, 2005). Neste seguimento, o valor da marca pode alterar-se a partir do momento em que esta decide estabelecer uma parceria com outra marca para determinado fim (Hultman, 2002). Naturalmente que as parcerias são estabelecidas com base na premissa de aumentar o valor percebido de, pelo menos, uma das marcas envolvidas (Barger *et al.*, 2002). Por esta razão é crucial conhecerem-se os critérios para que esta avaliação possa ser feita, depois da estratégia em funcionamento.

O valor da marca pode subdividir-se em cinco componentes subjacentes (Aaker, 1991), com relações causais entre si, a saber:

Fidelidade às marcas: O valor da marca é em grande parte criado/potenciado pela fidelidade dos seus clientes, devendo constituir uma importante aposta por parte das marcas/organizações. Na avaliação de uma estratégia de *co-branding*, a tendência será para quanto maior a fidelidade previamente estabelecida para com as marcas a nível individual, mais rápida e mais fácil seja a aceitação da parceria e, possivelmente, melhor a avaliação da mesma.

Nome das marcas: O nome da marca respeita ao primeiro elo de ligação que os consumidores possuem com uma marca/organização (Ginden, 1993), traduzindo um símbolo de reconhecimento para os mesmos (He *et al.*, 2005). Citando Washburn *et al.* (2000) e Hultman (2002), o nome da marca assume um papel relevante como fonte de informação credível ou como redutora de risco, na decisão de compra do consumidor. Assim, dois nomes de marca podem fornecer informações adicionais para os consumidores sobre os atributos de uma parceria, tornando-a mais atraente (Rao e Ruekert, 1994). Deste modo, quanto mais notáveis forem os nomes das marcas envolvidas na parceria, maior será a qualidade atribuída à mesma e melhor será a sua avaliação (Rao e Ruekert, 1994);

Qualidade percebida: Zeithaml (1998) define qualidade percebida como o julgamento do consumidor sobre a excelência global ou superioridade de um produto. A qualidade percebida revela-se, assim, de elevada importância para uma marca/organização, pois influencia diretamente as decisões de compra e a fidelidade dos clientes, proporcionando um motivo de compra e um ponto de diferenciação (Aaker, 1991, citado por Abbo, 2005). Assim, numa parceria, é necessário considerar parceiros de qualidade elevada com base nas opiniões dos consumidores, com vista a aumentar as avaliações desta. Quanto à qualidade das marcas envolvidas na parceria, tem um efeito positivo direto sobre a avaliação desta por parte dos consumidores. Assim, espera-se que quanto maior a qualidade das marcas envolvidas, melhor seja a avaliação da parceria (Hadjicharalambous, 2001, citado por Aghdaie *et al.*, 2012);

Associações às marcas: Para compreender o significado do relacionamento com uma marca, deve-se avaliar o conjunto total de associações percebidas pelos consumidores relativamente à mesma (Jevons *et al.*, 2005). Deste modo, segundo Changeur e Dano (1996), as associações à marca dizem respeito à marca/presença deixada na memória dos consumidores por todas as comunicações e produtos de uma marca. Assim, as associações detidas por uma marca desempenham um papel importante na sua avaliação e nas

posteriores decisões de compra do consumidor, possuindo um efeito sobre o nível de sucesso das mesmas (Aaker, 1990). De acordo com Aaker e Keller (1990), com base na teoria da extensão de marca, se os consumidores considerarem que há um elevado *fit* percebido entre as marcas parceiras, então as associações positivas que os consumidores detêm previamente para com as marcas são transferidas para a parceria, conduzindo a uma melhor avaliação desta. Em suma, quanto mais favoráveis forem as associações, mais forte será a parceria (Simonin e Ruth, 1998);

Atitude: A atitude pode ser definida com base em avaliações, sentimentos e tendências relativamente consistentes das pessoas em relação a um objeto ou ideia (Kotler, 2003). Esta definição espelha a atitude dos consumidores para com uma marca/organização, encontrando-se na base dos comportamentos que estes têm para com a mesma (Rust *et al.*, 2005, citados por Abbo, 2005), sendo que se desenvolverem atitudes favoráveis em relação a uma marca, serão mais propensos a comprá-la (Abbo, 2005). No caso de uma estratégia de *co-branding*, a fim de medir as atitudes dos consumidores, é vital que as atitudes prévias perante cada marca sejam medidas antes da parceria (Aghdaie *et al.*, 2012), pois as atitudes prévias dos consumidores para com uma marca estão relacionados com a atitude em relação à parceria (Simonin e Ruth, 1998). As parcerias são, assim, suscetíveis de serem afetadas por atitudes prévias para com cada marca (se a atitude prévia é positiva, então a avaliação de uma parceria será também positiva (Dickinson e Barker, 2006), e vice-versa.

Familiaridade das marcas

A familiaridade é utilizada para descrever as exposições à publicidade, consequente tomada de decisão, compra e uso do produto, sinalizando a confiança e proximidade que os consumidores detêm para com uma marca/organização. Assim, no caso das marcas/organizações familiares, as associações para com estas são fortes e as atitudes dos consumidores são mais resistentes à mudança e a tentativas por parte da concorrência (Bettman e Sujar, 1987; Simonin e Ruth, 1998). Adicionalmente, segundo Simonin e Ruth (1998), a familiaridade não só influencia as contribuições relativas das marcas na avaliação da parceria, mas também afeta a proporção dos efeitos entre os parceiros.

Fit percebido entre as marcas/organizações

O *fit* percebido (ou compatibilidade) entre os parceiros numa estratégia de *co-branding* é considerado um dos fatores mais importantes para potenciar avaliações positivas da mesma (Simonin e Ruth, 1998). Segundo Aaker e Keller (1990), o *fit* percebido respeita ao nível de consistência entre as percepções de cada marca/organização com base em associações na memória do consumidor com o conceito da marca/organização, ou seja, cada uma das marcas/organizações parceiras é uma extensão lógica e esperada da outra. Neste sentido, relativamente ao *fit* percebido, segundo afirmado por Simonin e Ruth (1998), verificando-se uma percepção do *fit* percebido entre as marcas envolvidas, a parceria será avaliada mais favoravelmente do que em condições onde as marcas são inconsistentes ou incompatíveis.

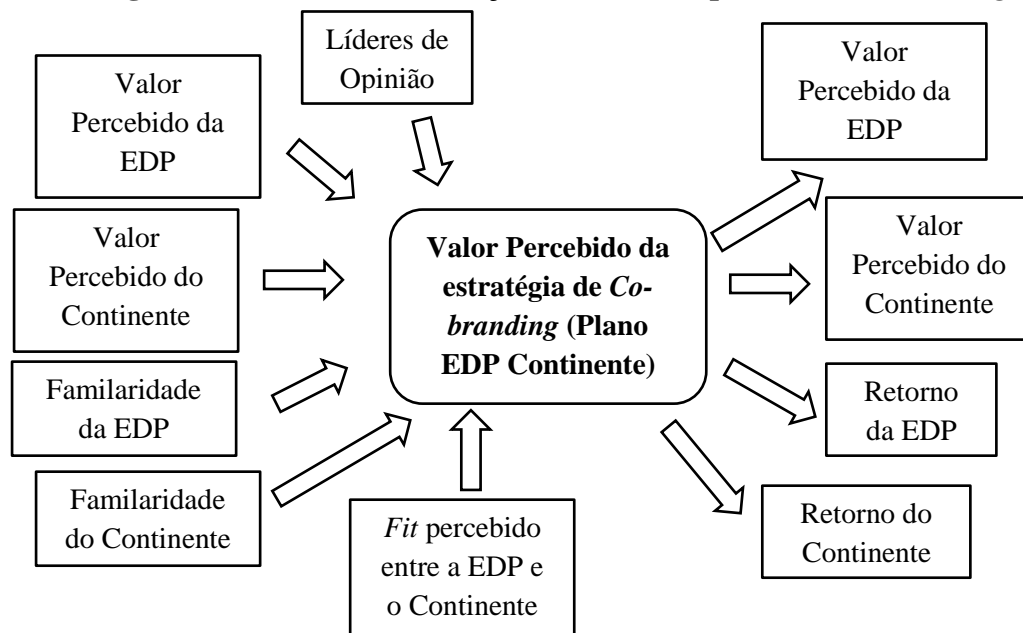
Líderes de opinião

Os líderes de opinião (ou influenciadores) são personalidades, organismos, especialistas, entre outros, com reconhecimento por parte do público e/ou

conhecimento significativos sobre algo (por exemplo, um dado produto) que tendem a influenciar atitudes, pensamentos e comportamentos do público, *i.e.*, têm um poder social e de conhecimento (como é o caso da DECO⁴) (Cevil, 2007). Assim, espera-se que os líderes de opinião possam ter, de alguma forma, influência na avaliação de uma estratégia de marca levada a cabo pelas organizações (*e.g.*, estratégia de *co-branding*).

Deste modo, revela-se pertinente conhecer de que forma é que fatores como os atrás enunciados podem efetivamente influenciar a avaliação de uma estratégia de *co-branding* por parte dos consumidores. Do exposto, propomos o modelo da figura que se segue (Figura 1).

Figura 1 – Modelo de avaliação de uma campanha de *co-branding*



Fonte: desenvolvimento próprio.

Por fim, para se conhecerem e avaliarem os resultados, consideramos que é fundamental que a fase anterior ao lançamento da campanha de *co-branding*, campanha e pós-campanha sejam avaliadas nas suas diferentes dimensões. Assim, além das variáveis que a revisão de literatura efectuada permitiu aferir como passíveis de impactar na avaliação de uma estratégia de *co-branding* por parte dos consumidores, foi considerado que outros parâmetros deveriam ser tidos em consideração aquando dessa mesma avaliação, nos diferentes momentos referidos, como, por exemplo, a envolvente da campanha, nomeadamente, a situação económica (com destaque para a crise económica), a situação político-legislativa (medidas implementadas pelo Governo), entre outros aspetos (Figura 2).

⁴ Líder de opinião com função de mediação entre os meios de comunicação e o público, respeitando as necessidades distintas de codificação dos recetores para melhor compreensão das mensagens. Encontra-se mais próximo do público que os meios de comunicação social (Cevil, 2007, pp.40).

Figura 2 – Outros fatores a ter em consideração na avaliação de uma campanha de co-branding

	Conceitos	Dimensões	Indicadores
Pré-Campanha	Situação inicial	Posição prévia do consumidor relativamente às marcas	Valor Percebido, Familiaridade
		Envolvente	Ações da concorrência, Situação Económica
	Opção estratégica pelo co-branding	O que é? Objetivos? Circunstâncias em que fazem sentido?	
		Escolha do parceiro	EDP e Continente: Planeamento, negociação e gestão
Campanha	Plano de Comunicação	Porquê? Como? Mensagem? Meios?	
	Envolvente	Situação Económica	Redução do poder de compra, Volatilidade do mercado
		Situação Político - Legislativa	Emergência do mercado liberalizado
Pós-Campanha	Avaliação da estratégia	Valor percebido das marcas, Familiaridade para com as marcas, <i>Fit</i> percebido, Líderes de opinião	Fidelidade à marca, Nome da marca, Qualidade percebida, Associações à marca, Atitude para com as marcas, Familiaridade para com as marcas, <i>Fit</i> percebido, Influência dos líderes de opinião
		Impacto	
		Nas imagens corporativas	Valor Perceção
	Nos resultados	Adesão dos consumidores, Retorno	

Fonte: desenvolvimento próprio.

3. Metodologia

O método selecionado para analisar o tema em apreço foi o estudo de caso, dada sua capacidade de retratar e analisar, com elevada veracidade, situações do quotidiano, como é o caso do Plano EDP Continente, que envolve duas das mais importantes empresas portuguesas: a primeira - o principal fornecedor de energia do país (e segunda maior empresa portuguesa), com uma forte imagem e associada a “eletricidade”; e a segunda, a maior empresa de retalho alimentar do país (a terceira maior empresa em Portugal), com uma imagem igualmente forte e associada a “supermercados”. No que diz respeito quer aos inquiridos via *web-based survey*, quer aos entrevistados, a amostra utilizada, foi não probabilística, por conveniência, dada a necessidade de se cumprirem alguns critérios subjetivos de representatividade, estabelecidos de acordo com os objetivos do estudo, a saber: ter acesso à internet e, em particular, possuir conta de *e-mail* e/ou de Facebook; ter uma idade mínima de 18 anos para responder ao questionário e ser entrevistado; possuir com regularidade despesas com eletricidade ou realizar compras de super/hipermercado; ter tido conhecimento do Plano EDP Continente. Obtiveram-se 190 respostas válidas. Foram ainda conduzidas entrevistas junto de um quadro médio da EDP Comercial, de dez entrevistados (5 aderentes e 5 não aderentes ao Plano).

4. O caso - plano EDP continente

A situação prévia à campanha – Motivos que conduziram à sua implementação

Aquando do lançamento da parceria com o Continente, António Mexia (presidente do Conselho de Administração da EDP) sublinhou que a EDP, desde o início da liberalização do mercado da energia elétrica em 2006, "foi a primeira a dizer presente e a apresentar soluções" acrescentando que detinha uma quota de 90% no mercado liberalizado (Sol, 09-01-2012). Sublinhou ainda que o plano passava por uma demonstração de confiança que a EDP pretendia dar aos portugueses e realçou a união entre "duas marcas de confiança", pois "confiança mais confiança gera muita confiança" (Dinheiro Vivo Online, 09-01-2012).

Da pesquisa realizada relativamente ao plano, resulta um motivo nuclear na base do mesmo – a emergência do mercado liberalizado de eletricidade. A este alia-se a crise económica e o intuito da Sonae em reforçar a sua presença no mercado, entre outros.

Emergência do mercado liberalizado de eletricidade

Em 2006 a EDP⁵ viu terminar a sua quase exclusividade de comercialização de energia elétrica em Portugal, passando os consumidores domésticos a ter acesso ao mercado liberalizado e tendo a possibilidade de, pela primeira vez, optar pelo fornecedor de eletricidade que desejassem. Até então, novos fornecedores para consumo doméstico de energia elétrica ainda não haviam apresentado preços mais competitivos relativamente à EDP, pois o preço praticado pela mesma situava-se abaixo do verdadeiro custo, por ser fixado pela Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos (ERSE)⁶. Logo, esperava-se que até janeiro de 2013, dependendo da potência contratada, a eletricidade encarecesse para quem não tivesse ainda aderido ao mercado livre da eletricidade. Deste modo, o objetivo da EDP com o Plano EDP Continente era incentivar a transição de clientes do mercado regulado para o mercado liberalizado⁷ através de uma afirmação mais assertiva da estratégia da EDP neste mercado (Público, 07-02-2012), através da EDP Comercial. Isto decorre do facto de, aliada à perda do longo monopólio como fornecedora de eletricidade, desde maio de 2011 que a EDP vinha igualmente perdendo quota no mercado liberalizado, estando abaixo dos 50% (Expresso, 11-01-2012). Isto conduziu a que a EDP sentisse necessidade de canalizar novas estratégias de angariação de clientes, vendo uma oportunidade de alcançar um vasto número de consumidores através do estabelecimento de uma parceria com o Continente, marca amplamente reconhecida pelos portugueses (só o número de famílias com cartão Continente ascende aos 3,5 milhões⁸). A campanha visava, assim, reforçar o compromisso e a aposta diferenciadora da EDP com o processo de liberalização do mercado de energia (Expresso, 11-01-2012). Segundo Jorge Cruz Morais, administrador da EDP, a elétrica nacional esperava, devido à campanha com o Continente, chegar ao final de 2012 com 500.000 clientes no mercado liberalizado (Dinheiro Vivo Online, 07-02-2012), denotando-se, aqui, o intuito de angariação de clientes por parte da EDP Comercial. Assim, com a adesão ao plano em apreço, a EDP começava a ganhar terreno neste mercado.

⁵ EDP Distribuição, S.A.

⁶ www.deco.proteste.pt/casa/eletricidade-gas/comunicado-de-imprensa/liberalizacao-da-energia-electrica-precos-mais-baixos-nao-e-para-ja (consultado a 1 março 2013).

⁷ <http://www.esquerda.net/artigo/ganha-edp-ganha-o-continente-perdemos-n%C3%B3s> (consultado a 28 março 2013).

⁸ <http://www.publico.pt/economia/noticia/cartoes-de-cliente-o-que-as-lojas-ganham-com-os-seus-dados-1632058?page=-1> (consultado a 10 março 2015).

Conforme adiantado Miguel Stilwell, administrador da EDP, a parceria com o Continente trouxe 150 mil clientes em poucos meses, mais que em dois anos (Dinheiro Vivo Online, 23-05-2012). De facto, a EDP viu reforçada a liderança junto dos clientes no segmento doméstico (83,3% da quota, dados da ERSE). Curiosamente, desde fevereiro de 2012, na sequência da campanha (coincidência ou não), que a EDP aumentou o seu peso nos fornecimentos do mercado liberalizado mês após mês⁹.

Crise Económica

Famílias e empresas foram tremendamente afetadas com a crise que se instalou, mais gravemente, a partir de 2008. Altura em que muitas famílias perderam os empregos ou os apoios com que viviam, passando outras a sofrerem cortes salariais, sendo por isso evidente a queda do seu rendimento familiar e do seu poder de compra. Neste sentido, podemos afirmar que qualquer campanha de descontos, levada a cabo pelas empresas, com especial destaque para empresas fornecedoras de bens essenciais, foi merecedora de uma atenção especial por parte dos consumidores.

Eram bem patentes as dificuldades sentidas pelos portugueses desde o início de 2011, forçando à tomada de medidas, tanto por parte das famílias (medidas de contenção de gastos aliadas a um consumo mais racional, mesmo relativamente aos bens essenciais do dia-a-dia), como por parte das empresas. Isto vem ao encontro do afirmado por Berry (1993a), que as marcas não são estáticas e precisam de se adaptar à sua envolvente. Assim, as empresas viram-se a par da necessidade de realizar campanhas de redução de preços, de modo a que lhes fosse possível escoar *stocks*, ou mesmo enveredar por novas estratégias de promoção da marca, como foi o caso da EDP e do Continente.

Adicionalmente, do lado do Continente, fonte oficial da Sonae salientou o objetivo de reforçar o posicionamento do Cartão Continente como "o maior cartão de descontos do país" (Expresso, 11-01-2012) e reforçar a sua responsabilidade social (Vida económica, 17-01-2012).

Plano EDP Continente - "10% da sua eletricidade volta em compras no Cartão Continente"

O Plano EDP Continente (doravante designado por "plano" ou "campanha"), campanha lançada entre o final de 2011 e inícios de 2012 pela EDP e o Continente, consistiu numa nova solução de poupança para os consumidores, ajudando-os a gerir de forma mais eficiente dois aspetos essenciais do seu orçamento familiar: a eletricidade e as compras de supermercado¹⁰. A campanha, válida até 31 de dezembro de 2012, obteve uma notória divulgação entre os principais meios *above-the-line* e consistia na reversão de 10% do valor da fatura de eletricidade (antes de impostos, contribuição audiovisual e taxa DGEG) dos consumidores domésticos da EDP em vales/cupões de compras, associados ao Cartão Continente, passíveis de ser utilizados nas compras do dia-a-dia realizadas pelos consumidores.

O plano dispunha de um tarifário idêntico ao tarifário da EDP Serviço Universal, na opção horária simples, para potências contratadas acima dos 3,45kVA¹¹. No entanto, aderir ao plano implicava cumprir certas condições, tais como, necessidade de adesão ao Cartão Continente, forma de pagamento da fatura da EDP apenas por débito direto

⁹http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/edp_sobre_primeira_perda_de_quota_no_mercado_liberalizado_em_onze_meses.html (consultado a 28 março 2013).

¹⁰ <http://expresso.sapo.pt/fatura-da-edp-da-desconto-no-continente=f699005> (21 abril 2013).

¹¹ <http://www.deco.proteste.pt/casa/eletricidade-gas/noticia/plano-edp-continente-informacao-incompleta-e-pouco-transparente> (consultado a 28 março 2013).

bancário, perda da opção pelas tarifas bi e tri-horárias e da opção conta-certa; e restrição da potência contratada, para entre 3,45kVA e 20,7 kVA¹².

Adicionalmente, implicava, sobretudo, realizar um novo contrato, passando da EDP Serviço Universal para a EDP Comercial, implicando a saída do consumidor do mercado regulado, com tarifas fixadas pela ERSE, para o mercado liberalizado, com tarifas fixadas pelos mecanismos de mercado. Porém, este fator, de extrema importância, não era revelado na primeira campanha de divulgação do plano aos consumidores, nem se encontrava presente no formulário de adesão, estando no centro de toda a controvérsia que se gerou em torno do plano e culminando no alerta lançado pela Associação Portuguesa para a Defesa dos Direitos do Consumidor (DECO). Consequentemente, a adesão ao plano implicava, desta forma, que os consumidores passassem a aceitar os preços de mercado e dispensassem as tarifas bi e tri-horárias.

O alerta da DECO

Surge, neste âmbito, o alerta da DECO, que defendia que:

- (i) a campanha não fornecia aos consumidores toda a informação necessária para possibilitar uma tomada de decisão fundamentada;
- (ii) os até então aderentes e os futuros fossem avisados pela EDP Comercial, num prazo de 60 dias prévios ao término do plano, dos preços que esta pretendia praticar a partir de 2013, possibilitando a comparação dos tarifários propostos em ambos os mercados e ponderar o regresso, em tempo útil, ao mercado regulado pela ERSE (só desta forma estariam devidamente acautelados os legítimos interesses dos consumidores);
- (iii) a adesão ao plano não era, na maioria dos casos (se não em todos os casos) compensatória, pois não existia, em bom rigor, qualquer ganho na fatura da eletricidade (em termos concretos, quem aderiu ao mercado liberalizado com base no Plano EDP Continente teve, contudo, de pagar a tarifa correspondente à do mercado regularizado, superior à do mercado liberalizado)¹³.

Posto isto, as duas empresas comprometeram-se, após reunião com a DECO, a realizar as devidas retificações na campanha, em todos os suportes publicitários e contratuais, de forma a garantir a possibilidade de uma decisão devidamente esclarecida (Diário Regional Viseu, 31-01-2012). Para quem já havia aderido ao plano, as empresas garantiram ainda enviar informação esclarecedora destas implicações, dando a oportunidade aos potenciais interessados de repensarem a sua decisão.

Na sequência deste alerta, e demais notícias publicadas posteriormente, muitos foram os consumidores que tentaram recuar na sua adesão ao plano. De salientar que, no seguimento do alerta da DECO, o Partido Comunista Português chegou mesmo a acusar a EDP e o Continente de estarem a praticar publicidade enganosa e uma violação da lei da concorrência¹⁴.

¹² <http://edp.continente.pt/index.php?option=faqs> (consultado a 21 abril 2013).

¹³ http://economico.sapo.pt/noticias/saiba-se-compensa-aderir-ao-plano-edp-continente_136789.html (consultado a 28 março 2013).

¹⁴ <http://www.tvi24.iol.pt/economia/edp-continente-plano-edp-continente-publicidade-enganosa-pec-combustiveis/1318636-4058.html> (consultado a 28 março 2013).

5. Discussão de resultados

De forma a conseguirmos evidência relativamente à campanha foram usadas entrevistas e questionários como forma de recolha de dados a que se juntaram as fontes de dados secundárias que vêm sendo enunciadas, tendo os resultados dos questionários sido analisados com base na ferramenta *online Qualtrics*.

Entrevistas às empresas

De modo a conhecer as motivações de base (tanto para a adoção da estratégia como para a escolha do parceiro) para a realização desta campanha foram conduzidas entrevistas às empresas implicadas. A entrevista ao Gestor de Produto na EDP permitiu concluir que a principal razão para o lançamento da campanha nesta altura se deveu ao facto de se esperar para o período de vigência da campanha um aumento substancial do IVA que passou de 6% para 23% na eletricidade e no gás natural. Assim, segundo as palavras do mesmo, este aumento conduziu a EDP *“a agir e a procurar alternativas e parceiros que pudessem contribuir para a criação de uma proposta com elevado valor percebido para os clientes, que ajudassem na redução das despesas do seu orçamento familiar (...)”*. Outro dos fatores apontados consubstanciou-se na expectativa de liberalização definitiva do mercado de energia, tendo a EDP, com este plano, procurado antecipar-se à concorrência: *“(...) O processo de liberalização para os clientes domésticos apenas estava previsto começar em julho de 2012 (...), tornando necessário lançar logo em janeiro uma oferta extremamente competitiva, com grande benefício para os clientes, que viesse dar força ao processo de liberalização e marcasse claramente a posição da EDP como líder na comercialização de eletricidade”*. Adicionalmente, foram apontados outros fatores que, em certa medida, estiveram na base desta campanha: a situação económico-social, a situação político-legislativa e as ações da concorrência.

No âmbito da preparação das empresas para a campanha, de acordo com o afirmado pelo Gestor de Produto, foram realizados estudos de mercado que atestaram *“que tanto a EDP como o Continente são empresas em que os portugueses depositam uma grande confiança (...)”*, tendo sido apontados como motivos para a escolha do Continente enquanto parceiro:

- (i) À semelhança da EDP, o facto do Continente se tratar de uma empresa líder no seu setor de atuação e uma marca em que os portugueses confiam¹⁵;
- (ii) O Cartão Continente, caracterizado por se tratar de um cartão de fidelização com um elevado grau de penetração junto dos consumidores;
- (iii) O conhecimento mútuo prévio entre as duas empresas, decorrente de outras campanhas anteriormente desenvolvidas em conjunto (caso do programa eco EDP¹⁶) - informação nova, não percebida aquando da pesquisa secundária.

Seguidamente, pretendia-se perceber se as empresas haviam antecipado a reação dos consumidores à sua associação, tendo sido afirmado que sempre foi esperado que a campanha fosse bem recebida, devido à inovação e elevado grau de benefício a si

¹⁵ De facto, o Continente tem sido eleito como Marca de Confiança dos portugueses na categoria de Hiper/Supermercados desde 2003, enquanto a EDP apenas recebeu tal distinção em 2012, na categoria de Empresas de Serviço Público (<http://www.marcasdeconfianca.seleccoes.pt/Vencedoras/Tabela.aspx?ano=2012>, consultado a 11 abril 2013).

¹⁶ Parceria entre a EDP Serviço Universal e a Sonae Distribuição que fomentava a troca gratuita de uma lâmpada incandescente por duas lâmpadas economizadoras numa Loja EDP ou num dos hipermercados Continente ou Modelo (www.ecoedp.pt, consultado a 21 abril 2013).

associados para os consumidores. Isto foi efetivamente percecionado, pois *“a reação ao plano foi extraordinária, na primeira semana aderiram ao plano cerca de 40.000 clientes e no espaço de um mês chegamos às 100.000 adesões”*, sendo o balanço da campanha *“francamente positivo, conseguimos atingir 150.000 adesões no final dos três meses de campanha”*.

Já no que diz respeito à perspetiva das empresas envolvidas sobre o alerta da DECO e o impacto percecionado que o mesmo poderá ter tido nos consumidores, obtivemos por parte do entrevistado do lado do Continente a posição de que, *“apesar de uma certa desconfiança gerada pelo alerta lançado, este não alterou a opinião dos consumidores sobre as empresas, sentimento corroborado pelos estudos de mercado entretanto realizados”*. Isto foi potenciado, segundo afirmado, pela retificação da campanha, permitindo maiores níveis de esclarecimento à campanha na 2ª vaga de comunicação desta. Portanto, ambos os intervenientes acreditavam ter encontrado o parceiro certo para, unindo esforços, reforçarem a sua imagem e atingirem os resultados de curto prazo.

Questionários aos consumidores

De modo a corroborar as informações recolhidas da pesquisa secundária e das entrevistas, foram obtidas 190 respostas a um questionário, das quais 172 foram consideradas elegíveis (com um desvio-padrão de 0,29, verificando-se uma dispersão reduzida). De modo a percecionar a familiaridade dos respondentes para com as marcas envolvidas no plano, procuramos saber se os respondentes eram já clientes, ou clientes de forma assídua, da EDP e do Continente. De salientar que se verifica uma diferença neste ponto entre as duas empresas, pois é mais fácil mudar de fornecedor de bens de consumo essenciais, bastando ir a outro super/hipermercado, do que mudar de fornecedor de eletricidade, devido às burocracias envolvidas. Assim, questionava-se: (i) qual era a empresa fornecedora de energia elétrica doméstica, onde, num total de 100 respostas, 64% afirmaram que recorriam aos serviços da EDP Serviço Universal (mercado regulado), seguida da EDP Comercial (29%) (mercado liberalizado), sendo notória a dominância da EDP neste tipo de serviços; e (ii) qual o sítio habitual em que os respondentes realizavam as suas compras domésticas, sendo solicitado que enumerassem, por ordem de preferência, qual o super/hipermercado onde mais habitualmente realizam as suas compras, tendo o Continente sido apontado por cerca de um terço dos respondentes. Em suma, com estas duas questões foi possível percecionar uma elevada familiaridade dos respondentes perante a EDP e o Continente.

De seguida perguntava-se se os respondentes tiveram conhecimento desta campanha e, em caso afirmativo, se aderiram ou não e o porquê. Verificou-se que 74% dos inquiridos tiveram conhecimento da campanha, tendo os restantes 26% sido excluídos do estudo. Do grupo de pessoas que tiveram conhecimento da campanha, apenas 13% aderiu, tendo apontado como motivos conducentes à adesão o facto de já serem clientes das duas marcas previamente à campanha e o desconto proporcionado. De salientar que os não aderentes não foram excluídos do estudo, pois considerou-se pertinente perceber o porquê da sua não adesão, sendo o motivo mais mencionado as excessivas implicações do plano (45%), particularmente a obrigação de mudança de contrato da EDP Serviço Universal para a EDP Comercial, seguindo-se o facto de o desconto não ser considerado significativo e da adesão ao plano ter parecido demasiado complicada (ambos citados por 26% dos respondentes), algo que pode indiciar a falta de clareza da mensagem e o facto de terem tido conhecimento do alerta da DECO. Um respondente chegou mesmo a assumir sentir-se enganado pelas duas

empresas aquando da perceção da falta de clareza da campanha.

Adicionalmente, e de modo a analisar o *fit* percebido entre as duas marcas, era questionada a opinião dos respondentes sobre a associação da EDP e do Continente, tendo um terço dos respondentes considerado que se enquadravam bem, pois tratam-se empresas com bastante sucesso e presença junto do consumidor, revelando um elevado valor percebido. Por último, era perguntado se os 74 respondentes que haviam tido conhecimento da campanha tinham permanecido clientes da EDP, do Continente, ou de ambas pós-término da campanha, tendo apenas dois respondentes afirmado que não.

Entrevistas aos consumidores

Em último lugar, procedeu-se à realização de entrevistas a 10 consumidores, 5 aderentes e 5 não aderentes ao plano, com vista a aprofundar ou clarificar a sua posição. Desta forma, nas entrevistas procurou-se conhecer o valor percebido das marcas numa fase prévia à campanha, a opinião sobre esta, com particular destaque para o alerta da DECO, para além dos motivos que haviam estado na base da sua adesão ou não adesão ao plano.

Curiosamente, todos os entrevistados (aderentes e não aderentes) afirmaram ser clientes EDP, em particular, da EDP Serviço Universal, anteriormente ao lançamento da campanha, não ocorrendo o mesmo relativamente ao Continente.

Quando questionados sobre a opinião que tinham sobre as marcas/organizações, a resposta foi afirmativa, sendo mencionados como motivos, pela quase totalidade dos entrevistados, a qualidade e a confiança dos serviços proporcionados tanto pela EDP como pelo Continente. Duas entrevistadas acrescentaram o facto das duas empresas apostarem numa comunicação de proximidade com os clientes e no lançamento de campanhas e descontos interessantes (principalmente no caso do Continente), a que se alia a adequação às necessidades dos clientes. Por seu lado, um entrevistado rematou com a elevada notoriedade detida por ambas as marcas/organizações. Porém, foi afirmado por três entrevistados que, relativamente à EDP, permanecerem clientes da mesma apenas se trata, de certa forma, de um hábito enraizado e que ainda não mudaram de companhia de eletricidade pois, a seu ver, não existe uma opção mais viável ou de igual confiança, “*uma vez que o mercado de eletricidade é praticamente monopolizado*”, afirmou um deles. Isto revela que, no caso particular deste entrevistado (não aderente ao plano), a fidelidade à marca passava mais por não haver um substituto “à altura” e não por estar totalmente satisfeito com os serviços. No entanto, uma entrevistada mostrou não ter uma boa opinião sobre as empresas, não estando satisfeita com os seus serviços por considerar tratarem-se de duas empresas muito agressivas a nível de publicidade e preços. Porém, curiosamente, permanece cliente de ambas, tendo inclusive aderido ao plano. Fica aqui, de certa forma, clara a situação afirmada anteriormente, de permanência com os serviços de ambas as marcas/organizações por uma questão de hábito.

Em suma, de uma forma relativamente global, é possível afirmar que ambas as marcas possuíam um elevado valor percebido por parte dos consumidores, numa fase prévia à campanha.

Seguidamente quando questionados sobre a opinião acerca do plano, foram obtidos pontos de vista muito divergentes. Um dos entrevistados considerou que a campanha não era de fácil compreensão e que não tinha sido bem conseguida pois não explicitava todas as obrigações. Isto foi igualmente afirmado por mais três

entrevistados, um dos quais afirmou que *“não era claro que a adesão à campanha obrigaria a mudar para o mercado de eletricidade liberalizado, através da passagem do contrato para a EDP Comercial”* ou *“o intuito da campanha era bem direcionado, no sentido de criar sinergias que se constituíssem em poupanças mensais por redução de gastos (...), contudo, (...) foram omitidos factos relevantes como, por exemplo, a necessidade de alteração do plano de consumo de eletricidade para o mercado liberalizado”*.

Já no que diz respeito aos motivos para a conseqüente adesão ou não adesão ao plano, do lado dos não-aderentes, os motivos passam, essencialmente, pelas implicações do plano: a obrigação da alteração do contrato de eletricidade para o mercado liberalizado (referido por três entrevistados), a obrigação de pagamento por débito bancário e até por um certo comodismo. Do lado dos aderentes, os motivos invocados consubstanciam-se no desconto proporcionado (referido por três entrevistados), o facto de já ser cliente de ambas as marcas (referido também por três) e, adicionalmente, *“juntar o útil ao agradável”*, sendo mencionado por uma entrevistada que *“já que tinha de mudar para o mercado liberalizado e já, foi uma questão de antecipar a decisão e ter um benefício associado a isso”*. De salientar que, quer para os aderentes quer para os não-aderentes à campanha, foi notória a ponderação de adesão à mesma devido à questão da poupança associada ao desconto proporcionado. Isto demonstra os efeitos da crise económica na avaliação da campanha, fator fora do domínio controlável pelas organizações, contrariamente ao valor e ao *fit* percebido das marcas.

De modo a perceber o impacto de um líder de opinião (*i.e.*, da DECO), na avaliação da campanha, perguntou-se aos entrevistados se haviam tido conhecimento do alerta lançado e se este influenciou, de alguma forma, a sua decisão de adesão ou não. Quatro entrevistados afirmaram não ter tido conhecimento do referido alerta, não tendo tido, naturalmente, qualquer efeito na sua decisão (todavia, um afirmou, por sua vez, que tinha tido conhecimento, por parte dos media, do inquérito realizado pelo Bloco de Esquerda acerca da campanha, algo novo para o estudo em apreço). Relativamente aos restantes seis entrevistados com conhecimento do alerta da DECO, dois deles não aderentes, consideraram que não teve impacto nenhum na sua tomada de decisão (um entrevistado adiantou mesmo que *“a DECO já não tem a credibilidade de outrora”*), ocorrendo o mesmo com três entrevistadas aderentes (acrescentado uma que, em caso de arrependimento, poderia sempre rescindir o contrato e regressar ao mercado regulado de eletricidade e outra que *“a única influência que teve foi ficar atenta aquando da chegada da primeira fatura”*). Por seu lado, uma entrevistada aderente ao plano confessou que o alerta da DECO a deixou um pouco hesitante e que retardou um pouco a sua tomada de decisão, algo ultrapassado com uma melhor recolha de informação. Neste âmbito, quando questionados sobre o impacto negativo que o alerta poderá ter tido na imagem das marcas/organizações nos consumidores, dos seis entrevistados mencionados, cinco consideraram que não teve influência alguma, ou, a ter tido, foi residual, já que as duas empresas se prontificaram a corrigir a mensagem da campanha. Apenas uma entrevistada considerou que o alerta teve um impacto negativo na imagem das marcas/organizações envolvidas, considerando que *“os consumidores poderiam sentir-se enganados e isso impactar negativamente na imagem de ambas as empresas, com perda de confiança dos consumidores”*.

Para terminar, o intuito era perceber qual a opinião dos consumidores acerca da parceria entre a EDP e o Continente, e os motivos que poderão ter estado na sua base,

sendo comum a opinião entre os entrevistados que a associação, considerada interessante, serviu, por um lado, para ambas as marcas angariem/fidelizarem clientes e, por outro, para se materializar uma “*win-win relationship*”. Neste seguimento, foi afirmado por uma entrevistada que “*a campanha permite que o consumo efetuado numa empresa potencie o consumo na outra*” e “*o Continente consegue compras nos seus espaços comerciais, de modo a os consumidores aproveitarem o desconto sobre o consumo e eletricidade e a EDP consegue a adesão de clientes seus ao mercado liberalizado, antes da entrada de concorrentes*”. Foi acrescentado por dois entrevistados o facto de estarmos perante “*duas marcas que transacionam bens e/ou serviços de necessidade básica, pelo que se complementam*.”. A questão da dimensão das empresas foi também referida, afirmando dois entrevistados que, neste seguimento, a associação fazia sentido: “*Quando duas grandes marcas se aliam, conseguem sempre obter melhor quota de mercado e por si alcançar mais clientes*”.

6. Conclusão

Atualmente é reconhecida a singular importância que as marcas têm para se distinguirem no mercado (Dickinson e Barker, 2006). Porém, dadas as dificuldades em conseguir o desejado reconhecimento de marca, as organizações viram-se forçadas a procurar novas soluções e estratégias de desenvolvimento das marcas, que lhes permitam não só aumentar a sua quota de mercado mas também obter vantagens competitivas. É neste campo que a cooperação entre marcas (*co-branding*, por exemplo) tem ganho terreno, sendo uma das estratégias mais utilizadas pelas organizações como forma de aumentar o seu valor de forma rentável. Neste sentido, o *co-branding* não é simplesmente uma cooperação entre duas ou mais marcas/organizações, envolve um vínculo público de marcas corporativas (Boad, 1999), com o intuito de presentear o mercado e, em particular, os consumidores e os seus clientes e ainda os *stakeholders*, com algo novo, diferente. Assim, o notável recurso a estratégias de *co-branding* demonstra que estas são desejáveis (ou justificáveis) em situações de mercado onde lançar um anúncio que apele às emoções dos consumidores já não é suficiente, ou em situações em que os riscos associados às decisões de compra são elevados ou ainda no caso de compras frequentes (Barger *et al.*, 2002). E quando estas estratégias de comunicação já não são eficientes, há que tirar o melhor partido de estratégias colaborativas que sinalizem valor para ambos os intervenientes.

Ao longo do presente estudo analisaram-se as estratégias de *co-branding* e sua avaliação por parte do consumidor, no caso específico da estratégia de *co-branding* da EDP e do Continente, tendo o consumidor adotado uma posição de destaque, enquanto unidade de análise. Aliando a variedade de publicações disponíveis sobre a temática aos *insights* obtidos através das entrevistas realizadas (com ambas as insígnias envolvidas e com cerca de uma dezena de consumidores, aderentes e não aderentes) e aos questionários administrados, foi possível obter uma perspetiva consistente sobre as estratégias de *co-branding* e, em particular, sobre a sua avaliação. Assim, percorrendo os diferentes momentos de pesquisa, encontra-se manifesta a importância da avaliação dos consumidores no sucesso de uma estratégia de *co-branding*. Isto vai de encontro ao afirmado por Yoo *et al.* (2000) que dizem que qualquer ação de marketing (tal como o *co-branding*) tem o potencial de afetar o valor da marca. A avaliação pode ser medida através de diversos fatores, tendo os

selecionados para o presente estudo - valor percebido, familiaridade, *fit* percebido e líderes de opinião - demonstrado diferentes influências na avaliação em particular do Plano EDP Continente. Assim, no caso, enquanto os líderes de opinião, nomeadamente a DECO, presenciaram uma influência nula, denunciando a sua não influência na avaliação da campanha conduzida pela EDP e o Continente, o valor percebido (e todas as suas componentes), a familiaridade e o *fit* percebido, por seu lado, foram considerados como tendo uma influência significativa e positiva na avaliação do plano, particularmente patente nos cinco aderentes entrevistados.

Quanto ao impacto da fidelidade às marcas na avaliação do plano, foi possível aferir que o mesmo era evidente nos aderentes à campanha: todos os participantes do estudo que afirmaram ter aderido à campanha, já eram previamente clientes das duas marcas, sendo, igualmente, possuidores do cartão Continente. Este foi apontado como o principal motivo de adesão. O mesmo ocorre com os nomes 'EDP' e 'Continente' que, por seu lado, têm a si inerentes, associações e atitudes positivas, sendo estas mais notáveis no caso do Continente, empresa privada que granjeou uma quota por mérito próprio e não por ausência de concorrentes, como aconteceu no caso da EDP. Foi possível perceber, também, que são ambas vistas, igualmente, como tendo elevada qualidade, apesar de, no caso da EDP, muitas vezes isso se dever ao facto dos participantes do estudo nunca terem optado por experimentar outro fornecedor desses serviços.

Adicionalmente, foi possível concluir que ambas as marcas envolvidas no plano têm uma elevada familiaridade, em especial a EDP. Porém, como foi igualmente percebido no estudo, esta elevada familiaridade poderá dever-se ao monopólio do fornecimento da energia elétrica nacional detida até há pouco tempo, aliada a uma elevada burocracia associada à mudança de fornecedor deste serviço.

Relativamente ao *fit* percebido entre a EDP e o Continente, denota-se uma boa receptividade da parceria entre ambas as marcas, nos diversos momentos de pesquisa, sendo ambas referidas como estando ligadas a empresas de elevada dimensão e com elevado reconhecimento por parte dos consumidores, bem como dispendo de uma elevada presença junto dos consumidores (perceptível através das constantes campanhas publicitárias que levam a cabo). Assim, o seu *fit* foi considerado elevado.

A DECO, tal como o seu nome indica, possui uma forte presença junto dos consumidores (são aproximadamente 400.000 associados¹⁷), sendo reconhecida pelos mesmos como o organismo que defende os seus interesses e direitos. Embora sendo expectável que um alerta realizado por esta tivesse uma influência de destaque na avaliação da campanha por parte dos consumidores, foi percebido que o seu alerta não teve qualquer influência (ou, caso tenha tido, muito mínima) na avaliação do plano. Segundo o afirmado na entrevista com fonte oficial da EDP, tanto não teve, que a campanha foi um sucesso, com um grande número de adesões em pouco tempo (40.000 adesões na primeira semana em vigor da campanha). Apenas aquando da análise dos questionários foi possível perceber um ligeiro descontentamento por parte de alguns respondentes que afirmaram ter-se sentido enganados pela EDP. Porém, estes respondentes diziam respeito a uma minoria no âmbito geral da amostra do estudo. É até possível afirmar, neste caso em particular, que o valor percebido das duas marcas envolvidas suplantou o aviso realizado por um líder de opinião. Isto vai ao encontro do afirmado por Jorge Cruz Morais, administrador da EDP, que diz que "O fator "10% de desconto em cartão Continente" terá pesado mais no bolso dos

¹⁷ <https://descobrir.deco.proteste.pt/Default.aspx> (consultado a 1 abril 2013).

portugueses do que as críticas de que a proposta era desonesta” (Dinheiro Vivo Online, 04-02-2012).

Em suma, de entre todos os fatores passíveis de influenciar a avaliação da estratégia de *co-branding* levada a cabo pelas marcas, apenas os líderes de opinião não tiveram impacto, contrariamente ao que poderia ser expectável. Por seu lado, o valor percebido, a familiaridade e o *fit* percebido das marcas tiveram uma influência positiva na avaliação da campanha por parte dos consumidores participantes do estudo, e, em particular, dos participantes aderentes ao plano.

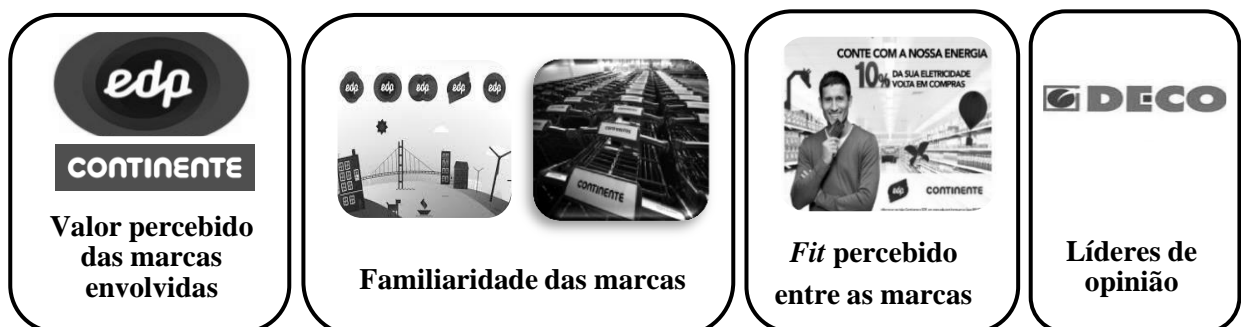
Adicionalmente, é evidente o cuidado que as marcas/organizações devem ter com a mensagem a transmitir, principalmente em situações de parceria, em que a integridade de duas ou mais marcas/organizações se encontra envolvida. Assim, o cuidado prévio por parte das marcas/organizações, aquando ponderação de uma estratégia de *co-branding*, é muito importante pois, tal como apontado por Blackett e Boad (1999), o *co-branding* altera inevitavelmente as perceções das marcas envolvidas por parte dos consumidores, podendo ter efeitos positivos ou negativos sobre estas, consoante a parceria se revelou num sucesso ou num fracasso.

Por fim, é possível afirmar que o Plano EDP Continente foi um sucesso, pois mesmo com os percalços havidos, alcançou um elevado número de adesões num curto espaço de tempo (a campanha esteve em vigor apenas de janeiro a março de 2012), tendo a EDP, em particular, cumprido o objetivo de se afirmar no mercado liberalizado como escolha dos consumidores para o fornecimento de energia elétrica doméstica. De facto, de acordo com uma notícia publicada (Diário Económico, 23-04-2013), nove em cada dez clientes do mercado liberalizado já são EDP, tendo esta alcançado a meta dos 1,3 milhões de clientes, feito para o qual consideravelmente contribuiu a campanha em conjunto com o Continente. Apesar de todos os senãos, o plano registou mais de 40 mil adesões, entre os mais de 5 milhões de clientes domésticos da EDP logo na primeira semana em vigor (Visão, 21-01-2012).

Limitações, contributos e sugestões para futuras investigações

O principal contributo deste estudo para a academia prende-se com a aplicação do modelo de Aghdaie *et al.* (2012) que ajuda a avaliar o impacto de uma campanha desta natureza (Figura 3). Este modelo deve ser considerado em três momentos distintos.

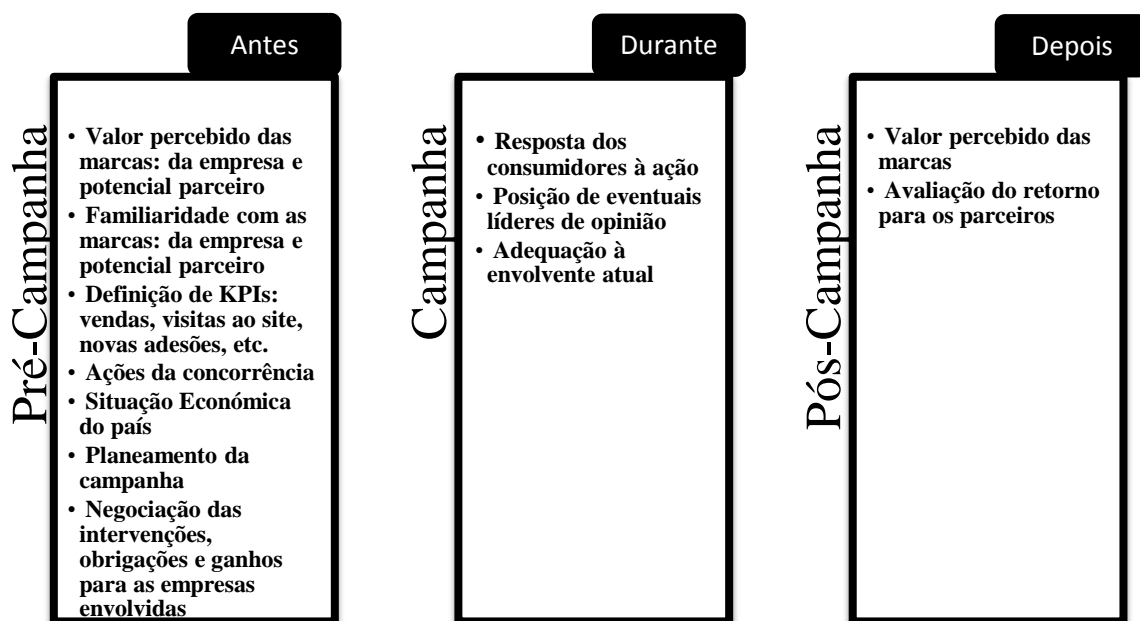
Figura 3 – Fatores que poderão influenciar a avaliação de uma estratégia de *co-branding*



Fonte: desenvolvimento próprio.

Assim, como defendem Aghdaie *et al.* (2012), as marcas/organizações, ao ponderar uma estratégia de *co-branding*, devem considerar previamente certos factores que influenciam a avaliação da parceria por parte dos consumidores, tais como: o valor percebido das marcas envolvidas, a familiaridade das marcas, o *fit* percebido entre as marcas e, por último, a importância dos líderes de opinião, que poderá ser maior ou menor consoante a credibilidade do órgão em questão. Adicionalmente, ao realizar uma estratégia de *co-branding*, é necessário especial cuidado com a mensagem da campanha, devendo esta ser extremamente clara, de forma a conceder uma maior confiança aos consumidores. Paralelamente, é importante que se definam os passos a dar no planeamento de uma campanha desta natureza, bem como os critérios para avaliar os seus resultados, sendo que estes devem ser medidos nas diferentes fases de implementação: antes, durante e depois da campanha ter tido lugar (Figura 4).

Figura 4 – Medidas a considerar nas diferentes fases da campanha de *co-branding*



Fonte: desenvolvimento próprio.

As limitações deste estudo prendem-se com o fato de não se terem estudado os efeitos da campanha ainda antes de ela ter tido lugar e durante a sua implementação. Para além disso, de referir as dificuldades apresentadas para que as empresas envolvidas no caso colaborassem neste estudo.

Em futuras investigações, a principal sugestão passa por acompanhar uma estratégia de *co-branding* nas três fases que a compõem (antes, durante e após), de forma a conseguir perceber o impacto de certos fatores na sua avaliação. Adicionalmente, seria igualmente interessante analisar a influência da popularidade das marcas envolvidas na avaliação de uma estratégia de *co-branding*. Seria ainda interessante, aplicar este estudo a diferentes sectores de atividade ou a estratégias de *co-branding* entre marcas com diferentes níveis de notoriedade de modo a conhecer se a marca mais forte faz refletir os seus efeitos para a fraca menos forte ou vice-versa. É por isso muito importante conhecer a situação das marcas implicadas nos diferentes momentos do tempo.

Referências

- Aaker, D. 1995. *Strategic Market Management*, New York: John Wiley and Sons.
- Aaker, D. 1996. “Measuring Brand Equity Across Products and Markets”, *California Management Review*, Vol.38, No.3.
- Aaker, D. 2003. “The Power of the Branded Differentiator”, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 45, No. 1.
- Aaker, D. e Biel, A. 1993. *Brand Equity & Advertising: Advertising’s Role in Building Strong Brands*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, New Jersey.
- Aaker, D. e Keller, K. 1990. “Consumer Evaluations of Brand Extensions”, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No.1, pp. 27-41.
- Abbo, M. 2005. “An Exploratory Study on the Impact of Two Ingredient Branding Strategies on the Host Brand”, *Cahier de Recherche* nº4.
- Abratt, R. e Motlana, P. 2002. *Managing co-branding strategies: Global brands into local markets*, Business Horizons.
- Aghdaie, S., Dolatabadi, H. e Aliabadi, V. 2012. “An Analysis of Impact of Brand Credibility and Perceived Quality on Consumers’ Evaluations of Brand Alliance”, *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 4, No. 2.
- Askegaard, S. e Bengtsson, A. 2005. “When Hershey met Betty: love, lust and co-branding”, *The Journal of Product and Brand Management*; 14, 4/5; ABI/INFORM Complete pg. 322.
- Balmer, J. 2001. “Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog”, *European Journal of Marketing*, Vol. 35 No. 3/4, pp.248-291
- Balmer, J. e Greyser, S. 2006. “Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation”, *European Journal of Marketing*, Vol. 40 Iss: 7 pp. 730-741.
- Barger, N. *et al.* 2002. “Brand Alliances”, *Consumer Behavior Marketing* 854.
- Bengtsson, A. e Servais, P. 2005. “Co-branding on industrial markets”, *Industrial Marketing Management*, 34, 706-713.
- Bettman, J. e Sujan, M. 1987. “Effects of Framing on Evaluation of Comparable and Noncomparable Alternatives by Expert and Novice Consumers”, *Journal of Consumer Research*, Inc., Vol. 14, No. 2, pp. 141-154.
- Blackett, T. e Boad, B. 1999. *Co-branding: The Science of Alliance*, MacMillan Business Press, Ltd, London.
- Bliss, M. 1996. “Co-branding in Europe”, *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 14 Iss: 6 pp. 36-40.
- Boone, J. 1997. “Hotel-restaurant co-branding - a preliminary study”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*; 38, 5; ABI/INFORM Complete pp. 34.
- Brikci, N. e Green, J. 2007. *A Guide to using qualitative research methodology*, Research Unit, London School of Hygiene and Tropical Medicine.

- Broniarczyk, S. e Alba, J. 1994. "The Importance of the Brand in Brand Extension", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXI, 214-228.
- Bucklin, L. e Sengupta, S. 1993. "Organizing Successful Co-Marketing Alliances", *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 2, pp.32-46.
- Cevil, E. 2007. "Líder de Opinião". In Gadini, S. e Voitowicz, K. 2007. *Noções básicas de folkcomunicação: uma introdução aos principais termos, conceitos e expressões*: 39-43. Editora UEPG, Ponta Grossa.
- Chang, Wei-Lun 2009. "Roadmap of Co-branding Positions and Strategies", *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol.15, No. 1.
- Chang, Wei-Lun 2010. "A Taxonomy Model for a Strategic Co-branding Position", *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vo. 16, No. 1.
- Cornelis, P. 2010. "Effects of co-branding in the theme park industry: a preliminary study", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 No. 6, pp. 775-796.
- Creswell, J. *et al.* 2007. "Qualitative Research Designs: Selection and Implementation", *The Counseling Psychologist*, Vol. 35 No. 2, 236-264.
- d' Astous, A., Colbert, F. e Fournier, M. 2007. "An experimental investigation of the use of brand extension and co-branding strategies in the arts", *Journal of Services Marketing*. 21/4 231-240.
- de Chernatony 1999. "Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation", *Journal of Marketing Management*, 15:1-3, 157-179.
- De Wulf, K. *et al.* 2005. "Consumer perceptions of store brands versus national brands", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 22 Iss: 4 pp. 223-232.
- Dickinson, S. e Barker, A. 2006. "Evaluations of branding alliances between non-profit and commercial brand partners: the transfer of affect", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Mark. 12: 75-89.
- Dickinson, S. e Heath, T. 2008. "Cooperative Brand Alliances: How to Generate Positive Evaluations", *Australasian Marketing Journal*, 16(2).
- Dooley, L. 2002. "Case Study Research and Theory Building", *Advances in Developing Human Resources*, Vol.4, No. 3, 335-354.
- Elyas, S. e Mohamed, Y. 2013. "Brand Alliance, a Strategy to Enter New Markets and a Tool for Positioning", *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*.
- Erdem, T. e Swait, J. 2004. "Brand Credibility, Brand Consideration, and Choice", *Journal of Consumer Research*, Inc., Vol. 31.
- Erdem, T., Swait, J. e Louviere, J. 2002. "The impact of brand credibility on consumer price sensitivity", *International Journal of Research in Marketing*.
- Erdem, T., Swait, J. e Valenzuela, A. 2006. "Brand as Signals: A Cross-Country Validation Study", *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 1, pp. 34-39.

- Fazio, R. 1986. "How Do Attitudes Guide Behavior?" In Sorrentino, R. e Higgins, E., *Handbook of Motivation & Cognition: Foundations of Social Behavior*: 204-243. The Guildford Press, New York.
- Galizzi, G., Venturini, L. e Boccaletti, S. 1997. "Vertical Relationships and Dual Branding Strategies in the Italian Food Industry", *Agribusiness*. Vol. 13, No. 2, 185-195.
- Geylani, T., Inman, J. e Hofstede, F. 2008. "Image Reinforcement or Impairment: The Effects of *Co-branding* on Attribute Uncertainty", *Marketing Science*, 27, 4; ABI INFORM Complete.
- Gill, J. e Johson, P. 2002. "*Research Methods for Managers*", 3rd Edition. SAGE Publications, London.
- Grossman, R. 1997. "Co-branding in advertising: developing effective associations", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 6 Iss:3 pp. 191-201.
- Gudmundsson, S. 1999. "Airline alliances: consumer and policy issues", *European Business Journal*.
- Gulati, R. 1998. "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*. Vol. 19, 293-317.
- Hariff, S. e Rowley, J. 2011. "Branding of UK public libraries", *Library Management*, Vol. 32, No. 4/5, pp. 346-360.
- Hart, C. 1998. *Doing a Literature Review*, SAGE Publications Inc., California.
- He, Hong-Wei e Balmer, J. 2006. "Alliance brands: Building corporate brands through strategic alliances?", *Brand Management*, Vol. 13, No. 4/5, 242-256.
- Helmig, B., Huber, J. A., e Leeflang, P. 2007. "Explaining behavioral intensions toward co-branded products", *Journal of Marketing Management*, 23:3-4, 285-304.
- Helmig, B., Huber J. e Leeflang, P. 2008. *Co-branding: The State of the Art* sbr 60 October 2008 359-377.
- Hollensen, S. 2011. *Global marketing - a decision-oriented approach*, FT Prentice Hall, Essex.
- Holt, D. 2003. *Brands and Branding*, Harvard Business School.
- Hultman, C. 2002. "Co-branding: The Science of Alliance", *European Journal of Marketing*; 36, 11/12; ABI/INFORM Complete.
- James, D. 2005. "Guilty through association: brand association transfer to brand alliances", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 22 Iss:1 pp. 14-24.
- Jevons, C., Gabbott, M. e Chernatony, L. 2005. "Customer and brand manager perspectives on brand relationships: a conceptual framework", *The Journal of Product and Brand Management*, 14,4/5, ABI/INFORM Complete.
- Kahuni, A., Rowley, J. e Binsardi, A. 2009. "Guilty by Association: Image 'Spill-over' in Corporate *Co-branding*", *Corporate Reputation Review*, Vol. 12, No. 1, pp. 52-63, Palgrave Macmillan, 1363-3589.

- Keller, K. e Lehmann, D. 2006. “Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities”, *Marketing Science*, 25(6), pp. 740-759.
- King, N. 1994. “The Qualitative Research Interview” – In *Qualitative methods in organizational research: A practical guide*. SAGE Publications, 253 pp., London.
- Kippenberger, T. 2000. “Co-branding as a new competitive weapon”, *The Antidote*, Vol. 5 Iss: 6 pp. 12-15.
- Kotler, P. et al. 2009. *Marketing Management*, 1st European Edition. Pearson Prentice Hall, Essex.
- Kumar, P. 2005. “The impact of cobranding on customer evaluation of brand counterextensions”, *International Retail and Marketing Review*.
- Lencastre, P. e Côrte-Real, A. 2009. Teoria Semiótica contra a Branding Myopia: Um Modelo Integrado para a Construção, Análise e Gestão da Marca. *Pensam. Real.*, Ano XII – v.24, n. 2/2009.
- Leuthesser, L., Kohli, C. e Suri, R. 2003. “2 + 2 = 5? A framework for using co-branding to leverage a brand”, *Journal of Brand Management*. 11, 2; ABI/INFORM Complete, pg. 35.
- Levin, I. e Levin, A. 2000. “Modeling the Role of Brand Alliances in the Assimilation of Product Evaluations”, *Journal of Consumer Psychology*, 9(1), 43-52.
- Motion, J., Leitch S. e Brodie, R. J. 2003. “Equity in corporate co-branding – The case of adidas and the All Blacks”, *European Journal of Marketing*. Vol. 37 No. 7/8, 2003, pp. 1080-1094.
- Mozzato, A. e Grzybovski, D. 2011. “Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios”, *RAC, Curitiba*, v. 15, n. 4, pp. 731-747.
- Neale, P., Thapa, S. e Boyce, C. 2006. “Preparing a case study: a guide for conducting a case study for evaluation input”, Pathfinder International.
- Neuman, W. 2003. *Social research methods* (5th ed.). Pearson Education Inc., Essex
- Patton, M. e Cochran, M. 2002. “A Guide to Using Qualitative Research Methodology”. *Medicins Sans Frontieres*.
- Pittard, N., Ewing, M. e Jevons, C. 2007. "Aesthetic theory and logo design: examining consumer response to proportion across cultures", *International Marketing Review*, Vol. 24 No. 4, Emerald Group Publishing Limited.
- Prince, M. e Davies, M. 2002. *Co-branding partners: What do they see in each other?*
- Rao, A. e Ruekert, R. 1994. “Brand Alliances as Signals of Product Quality”, *Sloan Management Review*, Cambridge.
- Rao, A., Qu, L. e Ruekert, W. 1999. “Signaling Unobservable Product Quality through a Brand Ally”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No. 2, pp. 258-268.
- Rodrigue, C. e Biswas A. 2004. “Brand alliance dependency and exclusivity: an empirical investigation”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 13 Iss:7 pp. 477-487.

- Rooney, J. 1995. "Branding: a trend for today and tomorrow", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 4 Iss: 4 pp. 48-55.
- Ruth, J. e Simonin, B. 2003. "Brought to you by brand A and brand B", *Journal of Advertising*, Vol.32, No.3, pp. 19-30.
- Sandelowski, M. 2000. "Combining Qualitative and Quantitative Sampling, Data Collection, and Analysis Techniques in Mixed-Method Studies", *Research in Nursing & Health*, 23, 246-255.
- Schramm, W. 1971. "Notes on Case Studies of Instructional Media Projects". Stanford University, California Institute for Communication Research, Working paper for Academy of Educational Development, Washington DC.
- Seno, D. e Lukas, B. 2007. "The equity effect of product endorsement by celebrities - A conceptual framework from a *co-branding* perspective", *European Journal of Marketing*. Vol. 41 No. 1/2 pp. 121-134, Emerald Group Publishing Limited.
- Simonin, B. e Ruth, J. 1998. "Is a Company Known by the Company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXV, 30-42.
- Ueltschy, L. e Laroche, M. (?). "*Co-branding* Internationally: Everyone Wins?", *Journal of Applied Business Research*. Vol. 20, No.3.
- Vaidyanathan, R. e Aggarwal, P. 2000. "Strategic brand alliances: implications of ingredient branding for national and private label brands", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 9, Iss: 4 pp. 214-228.
- Voss, K. e Gammoh, B. 2004. "Building Brands through Brand Alliances: Does a Second Ally Help?", *Marketing Letters*, 15:2-3, 147-159.
- Wakeam, J. 2003. "The five factors of a strategic alliance", *Ivey Business Journal*.
- Warnaby, G. e Bennison, D. 2006. "Reciprocal urban place marketing and *co-branding*? Retail applications". *Place Branding*. Vol. 2, 4, 297-310, Palgrave Macmillian Ltd.
- Washburn, J., Till, B. e Priluck, R. 2000. "*Co-branding*: brand equity and trial effects", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 17 Iss:7 pp. 591-604.
- Washburn, J., Till, B. e Priluck, R. 2004. "Brand Alliance and Customer-Based Brand-Equity Effects", Wiley Periodicals, *Psychology and Marketing*, Vol. 21(7): 487-508.
- Washburn, J.H. and Plank, R.E. 2002. "Measuring brand equity: An evaluation of a consumer-based brand equity scale", *Journal of Marketing Theory and Practice*.
- Yin, R. 2009. Case Study Research (4th ed.). SAGE Publications Inc., London.