

---

## **Estratégias de co-branding: estudo do caso “Jornada Solidária Estado de Minas”**

Tatiana Teixeira Paes  
Mestre em Administração, Universidade Fumec  
tatianatpaes@yahoo.com.br

José Marcos Carvalho de Mesquita  
Doutor em Administração, Professor da Universidade Fumec  
jmcmesquita@terra.com.br

Wenderson Fernandes Moura  
Mestre em Administração, Universidade Fumec  
wenderson\_moura@yahoo.com.br

Editor Científico: José Edson Lara  
Organização Comitê Científico  
Double Blind Review pelo SEER/OJS  
Recebido em 20.03.2018  
Aprovado em 21.02.2019



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

**Objetivo:** A pesquisa objetivou avaliar os resultados da formação de parcerias e debater o alinhamento de objetivos dos planejadores e parceiros no *co-branding*.

**Metodologia:** Foi realizada por meio de um estudo de caso abordando o programa Jornada Solidária Estado de Minas. Trata-se de um programa beneficente, que por meio de associação de empresas, busca levantar recursos visando a promover ações solidárias em instituições (creches e orfanatos) cadastradas. Cinco empresas selecionadas por conveniência compuseram a amostra. Os dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, conduzidas por um dos autores, foram avaliados com base em análise de conteúdo.

**Relevância:** A relevância da pesquisa recai na carência de estudos abordando como a estratégia de *co-branding*, isto é, a associação de marcas entre empresas, pode agregar valor ao consumidor final e quais os resultados para as empresas participantes.

**Resultados:** Os resultados da parceria de *co-branding* podem ser traduzidos em ganhos financeiros, melhoria da imagem do produto ou da empresa, aumento de vendas, expansão de *market-share* e penetração em um novo mercado.

**Contribuições teóricas:** Como contribuições acadêmicas, identificou-se que o principal objetivo de se associar a estratégias de *co-branding* é a repercussão positiva perante o público externo e interno das empresas parceiras, com a exposição e associação de suas marcas na prática de responsabilidade social. Foi identificado também que, para as pequenas empresas envolvidas, a associação com as marcas de grandes parceiras tende a trazer bons resultados na divulgação de suas marcas para o público participante dos eventos.

**Palavras-chave:** *Co-branding*. Responsabilidade Social Corporativa. Jornada Solidária.

### Co-branding strategies: case study with “Supportive Action Estado de Minas”

**Purpose:** The research aimed to evaluate the results of partnership formation and to debate the alignment of objectives of the co-branding planners and partners.

**Methodology:** It was conducted through a case study addressing the program Supportive Action Estado de Minas. This is a charity program that, through the association of companies, seeks to raise funds to promote solidarity actions in registered institutions (kindergartens and orphanages). Five companies selected by convenience made up the sample. Data collected through semi-structured interviews, conducted by one of the authors, were evaluated based on content analysis.

**Relevance:** The research relevance lies in the lack of studies addressing how the co-branding strategy, that is, the association of brands between companies, can add value to the final customer and what are the outcomes for the participating companies.

**Findings:** The results of the co-branding partnership can be translated into financial gain, improved product or company image, increased sales, market share expansion and penetration into a new market.

**Theoretical contributions:** As academic contributions, it was identified that the main objective of associating with co-branding strategies is the positive impact on the external and internal public of the partner companies, with the exposure and association of their brands in the practice of social responsibility. It was also identified that, for the small companies involved, the association with the brands of large partners tends to bring good results in the dissemination of their brands to the public that participates in the events.

**Keywords:** *Co-branding*. Corporate Social Responsibility. Supportive Action.

### **Estrategias de marca compartida: estudio de caso "Día de Solidaridad Estado de Minas"**

**Objetivos:** La investigación tuvo como objetivo evaluar los resultados en la formación de asociaciones y debatir la alineación de objetivos de los planificadores y socios de marca compartida.

**Metodología:** Se realizó a través de un estudio de caso sobre el programa del Día de Solidaridad del Estado de Minas. Este es un programa de caridad que, a través de la asociación de empresas, busca recaudar fondos para promover acciones de solidaridad en instituciones registradas (jardines de infantes y orfanatos). Cinco empresas seleccionadas por conveniencia conformaron la muestra. Los datos recopilados a través de entrevistas semiestructuradas, realizadas por uno de los autores, se evaluaron en función del análisis de contenido.

**Relevancia:** La relevancia de la investigación radica en la falta de estudios que aborden cómo la estrategia de marca compartida, es decir, la asociación de marcas entre empresas, puede agregar valor al consumidor final y cuáles son los resultados para las empresas participantes.

**Resultados:** Los resultados de la asociación de marca compartida pueden traducirse en ganancias financieras, imagen mejorada del producto o de la compañía, mayores ventas, expansión de participación de mercado y penetración en un nuevo mercado.

**Contribuciones teóricas:** Como contribuciones académicas, se identificó que el objetivo principal de asociarse con estrategias de marca compartida es el impacto positivo en el público externo e interno de las empresas asociadas, con la exposición y asociación de sus marcas en la práctica de la responsabilidad social. También se identificó que, para las pequeñas empresas involucradas, la asociación con las marcas de grandes socios tiende a traer buenos resultados en la difusión de sus marcas al público que participa en los eventos.

**Palabras clave:** Co-branding. Responsabilidad Social Corporativa. Jornada Solidaria.

## 1 Introdução

O cenário mercadológico atual é caracterizado pela competição acirrada entre concorrentes de esferas nacional e internacional, pela equiparação da oferta de valor entre eles e até pela congruência estratégica das organizações. Considerando essa realidade, os gestores empresariais são constantemente desafiados a diferenciar-se nos seus respectivos mercados de atuação e a inserir sua marca em uma posição de destaque no segmento-alvo escolhido. A união interorganizacional, caracterizada por esforços conjuntos baseados na cooperação, complementaridade, compartilhamento, colaboração e conectividade de recursos e capacidades, por sua vez, ganha relevância por proporcionar benefícios em comum que respondem às aceleradas demandas de mercado (Tálamo & Carvalho, 2004).

O mecanismo de cooperação e de agregação de valor entre empresas identifica a relevância do *co-branding*, entendida como tática de associação de marcas, nas estratégias empresariais, por meio de uma aliança estratégica entre as duas partes, com o objetivo de desenvolver produtos, identificados por duas ou mais marcas simultaneamente (Chang, 2009; Cordeiro & Ponchio, 2013). Um caso de sucesso brasileiro é o das sandálias *Havaianas*, marca comercializada em mais de sessenta países. Ela criou edições especiais para a loja paulista de alto padrão *Daslu*; para a rede de lojas esportivas *Track & Field* e, em 2003, modelos exclusivos em *co-branding* com a grife de jóias *H. Stern*, chegando a custar R\$ 58.000,00. Esta parceria teve como objetivo traduzir a aura de luxo da joalheria para o chinelo, transformando-o num objeto de desejo e acessório chique, visando conquistar um público mais seletivo, como o que frequenta a própria *H. Stern* (Gullo, 2008).

Mckee (2009) afirma, todavia, que *co-branding*, não é apenas para as grandes marcas nacionais ou internacionais. Para além destas, há *co-branding* personalizados para praticamente qualquer tipo de empresa de pequeno porte. A questão é pensar criativamente sobre produtos ou serviços que complementem o da empresa e que aumentem recurso ou a credibilidade da sua oferta.

Na busca pela vantagem competitiva organizacional, está em voga nos meios acadêmicos a esperada atitude social corporativa, isto é, as empresas, independentemente de seu porte (Fernandes, Deliberali, Almeida, Brandão & Costa, 2016), são demandadas a contribuir no desenvolvimento socioeconômico da sociedade em que estão. Crisóstomo, Freire e Vasconcellos (2009, p. 1) relatam que “nos dias atuais, as empresas têm passado a sofrer pressões de vários outros atores que não os tradicionais *stakeholders* diretamente associados à gestão da empresa e seus credores. Estas pressões, oriundas de novas fontes, estão relacionadas

com aspectos sociais (...)”. Esta questão, portanto, traz a tona o debate sobre a prática da responsabilidade social corporativa (RSC) e seus impactos na gestão da marca e no resultado financeiro organizacional.

Portanto, com a presente pesquisa busca-se analisar os objetivos da estratégia de *co-branding* na prática de responsabilidade social corporativa. Considerando que a estratégia de *co-branding* apresenta várias alternativas de associação de empresas, inclusive para a RSC, a associação avaliada neste trabalho refere-se à parceria de patrocínio e promocional com o estudo de caso da Jornada Solidária Estado de Minas.

Além das justificativas mercadológicas para esta pesquisa, nota-se, no embasamento teórico, que há pouco aprofundamento quanto à gestão colaborativa dos parceiros corporativos. Também é carente o estudo sobre como a estratégia de *co-branding*, isto é, a associação de marcas entre empresas pode agregar valor ao consumidor final a partir dos frutos da parceria entre atores empresariais. Faltam discussões sobre como estes realizam esta união e nota-se a necessidade de se ressaltar o conhecimento nos temas, cada vez mais em evidência, de parceria estratégica e alianças colaborativas.

Portanto, a relevância deste estudo para a comunidade acadêmica baseia-se na compreensão mais abrangente de dimensões como consciência de marca, reputação, responsabilidade social corporativa, imagem e associações de marca.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Co-Brandin

Schultz e Barnes (2006, p. 57) defendem que:

A marca é o ativo principal da organização de *Marketing* no mercado do século XXI. Embora possamos controlar alguns aspectos da marca, o seu verdadeiro significado e valor provêm do consumidor. Mensagens da marca, contatos da marca, associações da marca, redes da marca e valor patrimonial da marca são conceitos-chave para o desenvolvimento da nossa compreensão das marcas e de nossa capacidade de geri-las de maneira efetiva. Tanto os dados comportamentais quanto os referentes a atitudes são necessários para avaliar a marca a partir da perspectiva do cliente.

A uniformização das marcas, o decréscimo das margens de lucro, e a busca pela redução de investimentos em desenvolvimento e divulgação levaram várias marcas a optarem pela associação com outras marcas. A essa associação chama-se *co-branding*. Esta é uma técnica recentemente explorada no meio acadêmico, mas já praticada pelas empresas há mais tempo, tornando-se cada vez mais popular em muitos setores (Chang,2009).

Beezy (2007) explica que o processo de *co-branding* é uma tentativa de transferir as associações positivas de produto ou marca para outra empresa recém-formada ou marca, ou criar sinergias com marcas já existentes. Esta estratégia pode ser uma relação de ganha-ganha para ambos os parceiros, por meio do aumento da receita, do número de clientes e credibilidade da empresa, mesmo se as respectivas marcas não têm igual participação permanente no mercado (Cordeiro & Ponchio, 2013). No processo de escolha do parceiro, Mckee (2009) aconselha que este se ajuste com os valores, produtos e a imagem da sua empresa.

Conforme Blackett e Boad (1999), o *co-branding* é uma forma de cooperação entre duas ou mais empresas, com significado reconhecido pelo consumidor, já que as marcas de todos os parceiros são mantidas, ou seja, elas são apresentadas ao consumidor como se fossem uma (Dickinson & Heath, 2006).

Uma estratégia de *co-branding* bem executada pode ser eficaz na exploração de produto com bom desempenho, ou atingir lucrativos novos mercados que anteriormente eram inacessíveis ou inexplorados por um ou ambos os parceiros. *Co-branding* significa, portanto, a partilha de uma marca, por meio da associação ou acordo de marketing entre duas empresas em um mercado em que nenhuma delas poderia entrar isoladamente, quer pelo investimento envolvido, quer pela especificidade do desenvolvimento de um único produto ou serviço (Chang, 2009).

O objetivo das ações de *co-branding* é entregar um duplo valor agregado ao consumidor, demonstrando assim, qualidade, personalização e identificação dos clientes com o produto. As empresas neste processo beneficiam-se, por exemplo, com o rateio dos investimentos em desenvolvimento, publicidade e ações para a divulgação do produto, compartilhamento da carteira de clientes e projeção de ambas as marcas com produtos cujos diferenciais de mercado podem ser resultantes da incorporação de novos acessórios e tecnologias.

Kapferer (2003) também advoga sobre os objetivos do *co-branding* e defende que esta estratégia busca facilitar o crescimento das quantidades consumidas por pessoa e reforçar a imagem das marcas. E o autor ainda aborda que nas alianças organizacionais há o *trade-marketing* que **orienta e apoia as atividades de marketing e vendas, na qual os parceiros trabalham em conjunto para conseguir satisfazer as necessidades do consumidor final.**

Nunes e Lynch (2007) definem quatro tipos de *co-branding*, diferenciando-os pelo grau de criação de valor para o cliente, pela longevidade esperada e, pelos riscos potenciais. São eles:

- de inovação, em que são desenvolvidas novas ofertas, a partir de duas ou mais marcas, possibilitando uma rápida injeção de qualidade, o compartilhamento da experiência do parceiro de *co-branding*, a criação de novo valor para o cliente e o aumento do mercado existente e criação de novos mercados.
- de cadeia de valor, em que a combinação de marcas tem por objetivo expandir as experiências oferecidas para os clientes, permitindo o acesso rápido a novos mercados, com potenciais efeitos da rede e conquista do cliente. Dentro dessa espécie há a possibilidade de:
  - alianças entre produto e serviço, permitindo o compartilhamento de competências específicas de cada um.
  - a abertura da base de clientes antes inacessível, com ganho de posição na cadeia de valor e possibilidade de guinada financeira e,
  - a aliança vertical em que a união de forças pode possibilitar a criação de oferta mais ampla.
- de componentes ou ingrediente, em que se destacam diferentes atributos da marca componente para realçar um produto ou serviço entre parceiros prontamente disponíveis (fornecedores e compradores), havendo pouca necessidade de novos investimentos, ao mesmo tempo em que há a alavancagem das vantagens existentes do produto componente.
- promocional ou de patrocínio, em que a aliança se dá por meio da vinculação das marcas das empresas a pessoas e eventos, como competições e *shows* musicais, possibilitando um maior aprimoramento da marca, com uma fácil transferência de valores difíceis de se alcançar individualmente.

Considerando a análise de Nunes e Lynch (2007) acima, as empresas precisam alinhar seus objetivos estratégicos com o modelo de *co-branding* escolhido para minimizar as desvantagens desta aliança corporativa. Kapferer (2003, p. 57) reforça tal preocupação quando diz que “é uma ilusão crer que as duas marcas tiram sempre uma vantagem equivalente de sua assinatura. Quando dois nomes assinam um produto, o público memoriza um mais do que outro”.

O sucesso do *co-branding* depende da relação existente entre as marcas, na qual se observa os aspectos do perfil dos públicos, focos de interesse e o domínio de cada negócio. O *co-branding*, entretanto, apresenta riscos, tais como a diluição e a desvalorização de uma marca



e a experiência negativa dos clientes, com uma das marcas (Newmeyer, Venkatesh & Chatterjee, 2014). A diluição acontece quando uma marca perde força perante os seus clientes e a outra prevalece.

Já a desvalorização prejudica todos os parceiros devido a uma má reputação. Uma extensão inapropriada da marca sobre produtos ou serviços muito distinto do setor ou segmento no qual a marca estabeleceu sua reputação representa um grande risco e desafio na estratégia associativa, sob pena não só de fracasso da associação, mas de desvalorização da própria marca original. Esses resultados podem acontecer ainda na hipótese do consumidor passar a ver as duas marcas como se fossem uma; ou ainda, quando a marca passar a se tornar um termo genérico. (Blackett & Boad, 1999).

Na estratégia de associação de marcas, também é fundamental a avaliação das culturas organizacionais dos parceiros, devido ao fato de que mudanças expressivas no posicionamento ou na estratégia de marca de qualquer um dos parceiros ou mudanças mercadológicas podem refletir negativamente nas associações estabelecidas.

Chang (2009), apresenta cinco fatores críticos para o sucesso de uma operação de *co-branding*, sendo: custo, cultura, consumidores, competência central e capital. No aspecto custo a avaliação da estratégia em função do valor é um fator que determina o sucesso e o futuro das ações entre as duas marcas. A cultura está relacionada com o desafio de unir duas marcas com diferentes características, enquanto o consumo é o centro do sucesso e as competências é a busca constante de compatibilidade entre as marcas. O capital é a avaliação entre as duas empresas do investimento e delimitação dos acordos na junção das marcas (D'Altoé & Rohde, 2016).

No intuito de diluir os riscos da associação de marcas, recomenda-se um acordo escrito de parceria que aborde, por exemplo, confidencialidade, independência das marcas, e plano estratégico de mercado. Um acordo de *co-branding* precisa ser cuidadosamente redigido para proteger as partes, bem como definir os parâmetros da relação. Em sua maioria, ele inclui disposições a respeito de especificações de marca, estratégia de plano de mercado, especificidades, pagamentos e royalties, representações e garantias, prazo e rescisão, confidencialidade, indenização e renúncias de licenciamento (Beezy, 2007).

E, principalmente, na busca do sucesso da estratégia de associação entre marcas, deve-se estabelecer um planejamento. Este pode iniciar-se pela definição do valor da marca, a partir da definição da própria identidade da empresa e de pesquisa de mercado. Posteriormente, há a etapa de identificação dos valores centrais que estarão ausentes, mas que se pretende obter,



quais os valores periféricos que precisariam ser eliminados e quais valores genéricos que possibilitam a marca a formar o *co-branding* e competir efetivamente. Também seria necessário se avaliar como a marca pode ser desenvolvida, por meio dos elementos emocionais e funcionais em que se baseiam o valor central, a proposta de valor da marca percebida pelo consumidor, a essência da marca proposta pela empresa, como a marca seria apresentada e como a marca se expressa perante seus *stakeholders*. A partir de todo esse processo, é possível conhecer a marca e analisar parceiros potenciais para a realização de um *co-branding* (Blackett & Boad, 1999).

A transferência de valores e a formação de sinergias são melhores entendidas e percebidas pelo consumidor quando há a percepção de adequação entre as marcas originais e as marcas associadas (Dickinson & Heath, 2006). Isso decorre do fato de o resultado do *co-branding* ser novo para o consumidor, e, portanto, na ausência de informações para embasar sua decisão de consumo, ele pode utilizar das referências e percepções existentes das marcas individuais. Aaker (2007) afirma que a aliança entre marcas deve ser dirigida pelo comportamento do consumidor, identificando-se como este relaciona-se com a classe de produtos, quais são seus interesses, valores e atividades, o que o motiva, quais são as tendências e como a oferta pode ser mais relevante.

As ações de *co-branding* são melhores avaliadas, conforme já discutido, se os parceiros desenvolverem um planejamento desta união, identificando, principalmente os objetivos, as responsabilidades de cada um e os resultados esperados. A parceria entre marcas deve buscar a geração de valor, benefícios e novas características expandidas para clientes e empresas envolvidas (Newmeyer, Venkatesh & Chatterjee, 2014).

Os resultados da parceria *co-branding* podem ser traduzidos em ganhos financeiros, melhoria da imagem do produto ou empresa, aumento de vendas, expansão de *market-share* e penetração em um novo mercado (Alves, 2011). A determinação de indicadores de desempenho, de metas e de um sistema de acompanhamento das ações realizadas auxilia na avaliação do sucesso ou na identificação de problemas desta ferramenta de marketing.

Vários são os exemplos de resultado do *co-branding* no mercado atual (Fernandes *et al*, 2016; D'Altoé & Rohde, 2016; Alves, 2011). Por exemplo, a união entre duas marcas complementares pode gerar diferencial competitivo em um mercado saturado de marcas e com similaridade de ofertas, como o caso OMO e Comfort. As duas marcas foram unidas no lançamento de um novo produto: OMO “com um toque de Comfort”.

Há também a tentativa de inserção em um mercado totalmente novo, na qual a proximidade com uma marca já estabelecida pode ser a melhor forma de penetrar no segmento. Por exemplo, Alves (2011) cita o caso Apple e Nike. A Apple, considerando uma associação da sua marca com a corrida de rua, desenvolveu um dispositivo para a sola do tênis da Nike, que envia informações para o iPod com a distância percorrida, velocidade média e tempo.

Balmer (2001) relata que em estratégias de *co-branding*, considerando a participação e atitudes dos consumidores, deve-se buscar a transferência das três virtudes das marcas:

- (i) comunicar de forma clara e consistente a promessa de *co-brand*;
- (ii) diferenciar o *co-brand* dos seus concorrentes; e,
- (iii) obter a estima e lealdade de seus consumidores e *stakeholders*.

## 2.2 Responsabilidade Social Corporativa

As organizações estão, cada vez mais, pressionadas a desenvolver sua estratégia empresarial não somente em função dos seus *stakeholders* associados à gestão da empresa, fontes de financiamento e investimento, mas também levando em consideração aspectos sociais, imagem organizacional e os impactos de sua atuação na comunidade. Pinto e Lara (2004, p. 50) confirmam essa nova demanda social às instituições empresariais:

(...) a doutrina da responsabilidade social representa uma transformação na concepção da empresa e de seu papel na sociedade, uma vez que se fundamenta em uma nova visão da realidade econômica, visão essa que propõe um novo modo de conceber as relações entre os fatores de produção, em particular entre o capital e o trabalho (...).

Emerge-se assim o conceito de responsabilidade social corporativa (RSC) entendida como um relacionamento integrado, ético, harmonioso e interdependente com os diversos públicos de interesse da empresa, tais como acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores, a comunidade como um todo e o meio ambiente. A RSC refere-se a ações desenvolvidas por empresas, além de suas obrigações legais, com o objetivo de contribuir com a sociedade (Lanis & Richardson, 2016). Baseia-se na visão de que as organizações devem minimizar ou eliminar os efeitos negativos e maximizar os benefícios de longo prazo para sociedade (Mohr *et al.*, 2001).

A responsabilidade social empresarial é o compromisso de contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável trabalhando em conjunto com os empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar sua qualidade de vida de forma que seja bom tanto para as empresas como para o desenvolvimento.

Franco e Nogueira (2009) debatem que a responsabilidade social corporativa emerge da mudança de valores impostos pela sociedade pós-industrial a partir da valorização do ser humano, do meio ambiente e do novo papel da organização empresarial com objetivos múltiplos, promovendo o bem-estar social (Carnahan, Kryscynski & Olson (2017). “Os novos valores pós-econômicos são também evidentes na crescente insistência pública de que as corporações se preocupem com o desempenho social e não apenas com o econômico.” (Tenório *et al.*, 2006, p. 45).

As organizações necessitam gerir seus negócios a partir de posturas em consonância com os padrões subjetivos do terceiro milênio em que estão, na qual sua administração está intimamente associada à prática de responsabilidade social, que busca a qualidade e o gerenciamento sustentável do meio ambiente. A consciência mais evoluída e reivindicadora da sociedade indica aos gestores que uma empresa para ser competitiva necessita primar pela qualidade de seus produtos, pela segurança de seus clientes, eliminar práticas que causem impactos nocivos ao ambiente natural e demonstrar respeito para com a comunidade que a acolhe (Karkotli & Aragão, 2005). Em consonância com a interpretação citada, o processo de formulação estratégica é incompleto sem a inclusão dos assuntos de responsabilidade social.

Tachizawa (2004, p. 86) também ressalta a importância da preservação do meio ambiente, bem como da necessidade do desenvolvimento de uma sociedade, destacando que:

Responsabilidade social deve enfatizar o impacto das atividades das empresas para os agentes com os quais interagem: empregados, fornecedores, clientes, consumidores, colaboradores, investidores, competidores, governos e comunidade. (...) com a difusão de valores, conduta e procedimentos que induzam e estimulem o contínuo aperfeiçoamento (...) resultem em preservação e melhoria da qualidade de vida da sociedade do ponto de vista ético, social e ambiental.

### **2.3 Responsabilidade Social Corporativa e o Mercado Consumidor**

Estudos apontam que as empresas com responsabilidade social corporativa não possuem apenas o objetivo de melhor algo social, mas também de ganhar reações positivas dos consumidores, contribuindo com a reputação e imagem da empresa (Hildebrand, Demotta, Sem & Valenzuela, 2017). Karkotli e Aragão (2005, p. 13) alegam que: “o crescente nível de informação e conscientização da sociedade está alterando a gestão das empresas e impelindo-as a assumirem novos compromissos que vão além da ordem econômica contratada no mercado”. Complementando, a responsabilidade social corporativa “é tema recente, polêmico e dinâmico, envolvendo desde a geração de lucros pelos empresários, em visão bastante

simplificada, até a implantação de ações sociais no plano de negócios das companhias, em contexto abrangente e complexo” (Tenório *et al.*, 2006, p. 13).

Os profissionais de *Marketing* estão identificando o impacto positivo que suas ações com preocupação social podem refletir para as organizações. RSC tornou-se, portanto, um assunto relevante para a gestão e competitividade dos negócios, assim como são estudados os impactos da RSC sobre a postura dos clientes. Melo Neto (2001) conclui que uma ação social bem conduzida garante a qualquer empresa posição de destaque na sociedade na qual atua, sendo este o fator chave na auto preservação empresarial. Uma imagem reforçada e dependendo dos resultados dos projetos sociais por ela financiados, a empresa torna-se mais conhecida e vende mais. Seus produtos, serviços e, em especial sua marca ganham maior visibilidade, aceitação e potencialidade. Clientes podem sentir-se orgulhosos por comprar produtos de uma empresa que pratica responsabilidade social. Fornecedores sentem-se motivados em trabalhar como parceiros de uma empresa desta natureza. O governo e a sociedade civil podem vir a serem parceiros em seus empreendimentos sociais. E os concorrentes até reconhecem o ganho de valor de quem é socialmente responsável, assim como os funcionários orgulham-se e sentem-se motivados em trabalhar nesta empresa. Com uma imagem empresarial fortalecida, sujeita a poucos riscos, a empresa canaliza a sua busca da competitividade para fatores como preço, qualidade, marca, serviços e tecnologia.

Farooq, Rupp & Farooq (2017), destacam que a RSC possui distinções externas e internas dentro das organizações. A responsabilidade social corporativa externa refere-se a práticas focadas em direção à comunidade local ou consumidores e a RSC interna refere-se ao trabalho interno desenvolvido dentro da empresa em parceria com os funcionários.

Lenziardi, Mayer e Ferreira (2010) elencam vários estudos que investigaram os efeitos da RSC no comportamento do consumidor, desde sua atitude em relação a produtos de empresas socialmente responsáveis até a disposição ou em pagar mais por eles. As autoras observaram os resultados a seguir:

- A maior parte dos resultados de pesquisas indica que o consumidor manifesta uma atitude positiva e até uma preferência por produtos de empresas que investem em RSC.
- Outras pesquisas buscaram investigar se essa atitude positiva se reverteria em uma intenção de pagar mais pelos produtos dessas empresas. Em oposição, se os consumidores pesquisados tivessem que comprar de empresas consideradas antiéticas, somente o comprariam por um preço mais baixo, como forma de puni-las.

- Outras pesquisas indicaram que os consumidores estariam dispostos a pagar 10% a mais pelo produto de uma empresa socialmente responsável, sobretudo por perceberem um benefício adicional nessa compra. Argumentou-se que o consumidor, ao comprar de uma empresa socialmente responsável, tem a sensação de estar contribuindo para algo positivo, benéfico para a sociedade – uma sensação de “estar fazendo a coisa certa”.
- E alguns autores ressaltaram em suas pesquisas que os consumidores podem muitas vezes considerar que as empresas se aproveitam da adoção da RSC apenas para se promover.

Diante dos tópicos apresentados, tem-se como variáveis relevantes para a adoção de estratégia de *co-branding* o perfil do parceiro assim como o mercado consumidor cada vez mais exigente e a alta competitividade. Da mesma maneira, os resultados esperados com a participação em ações de responsabilidade social são a contribuição na melhoria da qualidade de vida da comunidade em que as organizações estão inseridas e a promoção da imagem institucional perante seus clientes atuais e potenciais.

### 3 Metodologia

Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. O universo a ser pesquisado corresponde às empresas participantes da Jornada Solidária Estado de Minas, além da coordenadora e da presidente do programa. Cinco empresas foram selecionadas por conveniência para compor a amostra, sendo elas: Cerâmicas Braúnas, Pd Padeiro, Truffas da Dinha, Buffet Célia Soutto Mayor e Casa Nicolau. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas.

Os dados obtidos no processo desta pesquisa por meio de transcrições de entrevistas e interlocuções entre pesquisadora, coordenador da pesquisa e participantes passaram pela análise de conteúdo. Essa consiste na concepção crítica e dinâmica da linguagem (Puglisi; Franco, 2005) e é aplicada no estudo de comunicações nas ciências humanas e sociais. Deve ser considerada a interpretação do sentido que um indivíduo atribui às mensagens e Minayo (2003) enfatiza que a análise de conteúdo visa a verificar hipóteses e/ou descobrir o que está por trás de cada conteúdo manifesto.

A análise do conteúdo baseou-se no exame das transcrições na íntegra das sete entrevistas realizadas, duas sendo com a coordenadora e com a presidente da Jornada Solidária, e cinco com gerente e diretores de empresas parceiras do programa.

## 4 Análise e discussão dos resultados

### 4.1 Jornada Solidária Estado de Minas: Histórico

O início do programa beneficente Jornada Solidária do Grupo Diários Associados remete a outubro de 1964. Neste período, os três diretores do Estado de Minas, Dr. Paulo Cabral de Araújo (diretor geral), Sr. Geraldo Teixeira da Costa e Dr. José de Oliveira Vaz, tiveram a ideia de realizar uma arrecadação para proporcionar um Natal a crianças de orfanatos e creches de Belo Horizonte. O mecanismo adotado foi a interdição da Av. Afonso Pena na altura da Igreja São José com palanque, baliza e banda para cobrança de pedágio de motoristas e pedestres que passassem pelo local durante alguns dias. O valor arrecadado na ação foi distribuído a algumas instituições, e a campanha foi batizada de Jornada pelo Natal do Menor. A sensibilização espontânea dos diretores em relação ao menor carente na época natalina foi o motivador da iniciativa, pois, segundo a coordenadora Isabela Teixeira da Costa, ela não havia sido planejada antecipadamente.

No ano seguinte, 1965, os colunistas sociais da empresa começaram a planejar festas ao longo do ano para arrecadar recursos financeiros com objetivo de realizar o Natal para crianças de orfanatos e creches. Eduardo Couri, colunista mais envolvido com a causa, realizava dois grandes eventos anuais, o “Showçaite”, um show de variedades realizado por socialites em junho no Automóvel Clube; e o “Glamour Girl”, eleição da garota mais charmosa da alta sociedade da capital mineira, em novembro, no Iate Tênis Clube. As festas reuniam a alta sociedade belohorizontina e simultaneamente, arrecadavam expressiva verba. Alguns anos depois, o editor de Turismo do Estado de Minas, Wilson Frade, lançou a “Garota Turismo”, um concurso de representantes das agências de turismo do estado, com renda também revertida para a Jornada.

As entidades interessadas em ser uma beneficiada da Jornada cadastravam-se anualmente após a publicação de edital que apresentava toda a relação da documentação legal obrigatória.

Além dos itens burocráticos, os critérios de seleção estabelecidos pelo Jornal eram os a seguir:

- Localização geográfica: Grande Belo Horizonte;
- Faixa etária de atendidos: crianças de 0 até 12 anos;
- Destino do recurso financeiro recebido: somente não era permitido o seu uso para pagamento de impostos e mão de obra.

Considerando as restrições acima, a Jornada pelo Natal do Menor apoiava cerca de 300 entidades, em um total de 64 mil crianças atendidas em regime de abrigo, semi-abrigo, externato e eventuais. O grande número de beneficiados, segundo Isabela Teixeira, tornava inviável que se conhecesse todos, assim como, a doação para cada era, no máximo, o que corresponderia hoje aproximadamente R\$1.500,00.

No ano de 1996, Eduardo Couri faleceu e a arrecadação para o programa sofreu uma considerável queda. Como o intuito do Estado de Minas era manter a Jornada, fez-se necessário o desenvolvimento de outras ações para incrementar as contribuições. Dentre elas, pode-se citar:

- Leilão de Arte criado pelo José Maurício, substituto de Couri;
- Noite de Prêmios, Torneio de Tênis, desfiles de moda, bazares, feijoada solidária e outros, desenvolvidos pela colunista Anna Marina e pela coordenadora Isabela Teixeira.

Ainda em 1996, devido aos novos conceitos filosóficos e pedagógicos da questão da infância, cujos direitos passaram a ser proclamados e reconhecidos mundialmente em substituição aos antigos critérios de tratamento do problema do menor, a direção dos Diários Associados decidiu alterar o nome da campanha para Jornada pelo Natal da Criança.

Do início do programa até 2002, o objetivo da Jornada era arrecadar verba para realizar um Natal para menores carentes. Neste ano, destacam-se a extinção da categoria de atendimento a crianças consideradas avulsas nas instituições (crianças cuja frequência nas instituições é esporádica) o que gerou a redução no número de entidades atendidas, totalizando 35 mil crianças em 200 instituições; e a promoção de ações para arrecadação de verba ao longo de todo o ano.

No ano de 2003, em parceria com o curso de assistência social da PUC Minas, as responsáveis pela Jornada realizaram visitas surpresas às instituições beneficiadas para entender em que eram mais carentes e como elas aplicavam os recursos doados na festa de



Natal. A pesquisa revelou que a verba era praticamente destinada a pequenos reparos e manutenção dos locais. Isabela Teixeira destaca que as instalações eram muito precárias e que não forneciam o mínimo de estrutura para que as crianças pudessem realizar a higiene pessoal nem tampouco havia espaço para brinquedoteca e uma cozinha adequada.

Em 2004 e 2005, novas mudanças aconteceram em função de novos conceitos na área de responsabilidade social. Já não era mais suficiente oferecer uma verba para a realização de uma ceia de Natal ou presentear cada criança, tornou-se imprescindível uma contribuição significativa para proporcionar melhorias nas instalações e equipamentos de ensino das crianças. Outro fato que motivou mudanças foi o crescente número de entidades que se inscreviam, o que provocava uma divisão ainda maior da verba arrecadada no ano.

A partir de um trabalho com uma agência de comunicação, o nome da campanha foi alterado, pois não era mais apenas uma ação para promoção de um Natal como o antigo nome representava. Passou-se então a ser chamada JORNADA SOLIDÁRIA ESTADO DE MINAS. Isabela Teixeira explica o porquê de cada elemento:

- Jornada: manteve-se para ter o elo com a ação inicial de 1964;
- Solidária: remete-se a questão da solidariedade que tal programa contempla;
- Estado de Minas: constatação que a população associava diretamente o Jornal Estado de Minas com o programa devido, principalmente, ao engajamento de seu colunista Eduardo Couri. Logo, mesmo sendo uma ação do Grupo Diários Associados, decidiu-se por preservar a associação Jornada e Jornal EM.
- Logotipo: imagem lúdica de um menino e uma menina para representar justamente as crianças que são o foco do programa.

Ainda em 2005, novos parâmetros de seleção das creches foram estabelecidos e o atendimento passou a ser feito em entidades que atendem crianças de zero até seis anos, somente na cidade de Belo Horizonte. Com isso, em vez de 200 entidades beneficiadas, o número foi reduzido a 80, num total de 9.250 crianças. Em 2006, não foram abertas novas inscrições. O objetivo era oferecer, cada vez mais, uma ajuda significativa. Além dos documentos pedidos anteriormente, passaram a ser exigidos o alvará de funcionamento pela Secretaria Municipal de Educação, a inscrição no CMDCA-BH – Conselho Municipal do Direito da Criança e do Adolescente de Belo Horizonte e inscrição no CNAS – Conselho Nacional de Assistência Social.

Com a redução no número de beneficiadas, as entidades inscritas são visitadas e fiscalizadas durante o ano, por assistentes sociais que verificam a veracidade dos dados

fornecidos e as condições de cada uma, bem como o número de crianças assistidas. A análise dos relatórios emitidos fornece dados das principais melhorias que se fazem necessárias.

Em dezembro, ainda com a participação de parceiros, voluntários e da equipe do Diários Associados, uma grande festa para as crianças das entidades atendidas é realizada, com presença de palhaços, recreadores e brinquedos. Neste evento, os cheques com valor doado são entregues aos representantes das creches.

A Jornada Solidária Estado de Minas é dirigida pelos diretores Geral e Executivo dos Associados Minas, o jornalista Edison Zenóbio e o engenheiro Álvaro Teixeira da Costa. Em 2006, com o falecimento do advogado Ney Octaviani Bernis, Sra. Nazareth Teixeira da Costa assumiu a presidência da JS, que faz parte da Comissão Coordenadora junto com a colunista Anna Marina de Siqueira e a gerente de comunicação interna do DA, Isabela Teixeira da Costa.

#### **4.2 A visão das empresas**

Nas entrevistas realizadas com as responsáveis pela organização da Jornada Solidária, foram detalhados e ilustrados os meios de divulgação, promoção e organização dos eventos. As entrevistadas destacaram a relevância do apoio de empresas patrocinadoras e apoiadoras, de personalidades e voluntários no sucesso do programa. Os tópicos desta sessão apresentam os resultados do conteúdo das entrevistas.

As coordenadoras da Jornada Solidária, Isabela Teixeira e Sra. Nazaré Teixeira, definem que há basicamente três tipos de parceria na realização dos eventos e campanhas:

1. **Patrocinador:** grandes empresas atuantes em Minas Gerais e/ou no país que patrocinam financeiramente os eventos da Jornada Solidária a partir de convite da equipe do Grupo Diários Associados.
2. **Apoiador:** empresas que cedem produtos e prestam serviços com abdicação de lucro para a realização dos eventos. São convidadas pela coordenação da JS em função da demanda de cada festa ou as próprias empresas oferecem-se e então são analisadas pela comissão da JS.
3. **Voluntário:** funcionários do DA e leitores do Jornal Estado de Minas que participam da organização dos eventos. Há também as mulheres da alta sociedade mineira denominadas “Patroneses” que vendem os convites para todas as festas, e as pessoas famosas que prestigiam com sua presença ou doando itens para sorteio ou venda em bazar.

Nas entrevistas realizadas com os parceiros da Jornada Solidária, identificaram-se aspectos que caracterizam os objetivos desta parceria, assim como os resultados esperados e obtidos com esta estratégia de *co-branding*.

Os tópicos relevantes para a realização da parceria, conforme a opinião dos parceiros da JS são:

- Mídia espontânea no Jornal Estado de Minas;
- Associação da marca de pequenas empresas à de grandes instituições conceituadas no mercado mineiro como empresas apoiadoras de eventos sociais;
- Exposição e divulgação da marca para a alta sociedade mineira, formadora de opinião;
- Prática de responsabilidade social.
- Possibilidade para realizar divulgação, exposição e/ou degustação de novo produto para o público classe A.

### *Responsabilidade Social*

Todos os parceiros entrevistados, independentemente de seu porte, quando foram abordados sobre o porque de se contribuir com os eventos da Jornada Solidária destacaram principalmente a importância da prática de responsabilidade social. O mercado consumidor, para eles, está cada dia mais consciente de que as empresas não podem apenas se atentar para a geração excessiva de lucros. A preocupação com a sustentabilidade e o desenvolvimento humano da comunidade onde as empresas estão inseridas é indispensável. Contudo, os clientes valorizam aquelas que praticam ações de cunho social e tendem a escolhê-la também quando os produtos são similares e não há experiência anterior de consumo, ou seja, a RSC contribui para a formação de uma imagem positiva dos consumidores em relação a empresa ou produto consumido (Hildebrand *et al*, 2017) .

Tachizawa (2004, p. 71) confirma essa nova preocupação organizacional quando defende que “os novos tempos caracterizam-se por uma rígida postura dos clientes, voltada à expectativa de interagir com organizações que sejam éticas, com boa imagem institucional no mercado, e que atuem de forma ecologicamente responsável”.

Os entrevistados também destacaram a cautela na realização de ações de responsabilidade social, pois há muitos projetos que não são dirigidos por pessoas idôneas e a associação com elas pode denegrir a imagem da empresa. E devido a isso, todos reforçam a confiança no trabalho duradouro e comprometido da equipe da Jornada Solidária. “Recebemos

propostas de apoio financeiro e para doação de produtos para instituições que cuidam de crianças, idosos e doentes, mas temos que estabelecer critérios de seleção, pois a nossa verba também não é alta e não temos tempo para verificar a veracidade de cada uma”, destaca Augusto Silva, sócio da Truffas da Dinha.

“Uma empresa solidária, participativa é uma empresa dos novos tempos, que não pensa somente no hoje, mas traça um futuro mais humano e desenvolvido”, afirma Sra. Sandra Assumpção, diretora da empresa Cerâmicas Braúnas. E Patrícia Soutto Mayor, diretora do Buffet Célia Soutto Mayor, completa que a atitude solidária traz benefícios até mesmo com o público interno da empresa. Segundo ela, os colaboradores ficam satisfeitos em trabalhar para empresas nas quais percebem sua preocupação e seu engajamento social. Tachizawa (2004, p. 62) também retrata o impacto do comportamento social organizacional na gestão de pessoas quando afirma que “imagem da empresa, liderança e tradição de mercado, até então, eram suficientes para atrair e manter a colaboração dos melhores executivos. Daqui para frente, evolui-se para (...) se os valores éticos da organização são compatíveis com os seus”. Carnahan, Kryscynski e Olson (2017), afirmam que a RSC de uma empresa reduz o *turnover* por meio da interação e participação dos funcionários nos projetos.

#### *Mídia Espontânea e Exposição da Marca*

Todos os eventos da Jornada Solidária são amplamente divulgados pelos canais dos Diários Associados que atingem o público A e B, tais como:

- Colunista Anna Marina do Caderno Feminino veiculado no Jornal Estado de Minas aos domingos;
- Portal Uai;
- TV Alterosa;
- Rádio Guarani.

Os canais de comunicação divulgam o antes e depois de cada evento e sempre elencam os parceiros patrocinadores e apoiadores com suas respectivas contribuições. Essa mídia gerada para a Jornada Solidária também é destacada pelos entrevistados como resultado positivo da associação com o Jornal Estado de Minas na prática da ação solidária. “A marca EM é muito forte no mercado mineiro e perante o público A de BH (...) nossa parceria na Jornada Solidária e nossa marca sendo divulgadas no jornal repercutem bem e até nos faz ser lembrados pelos clientes atuais e identificados pelos potenciais”, afirma Augusto.

Pedro e Sra. Sandra também destacam que a mídia fruto da parceria com o Estado de Minas é reconhecida e comentada pelos clientes. “A exposição da nossa marca e inclusive a minha aparição nas fotos nos eventos reforçam nossa participação e atitude solidária com o EM, empresa de renome e peso em Minas”, completa Patrícia Soutto.

Em cada evento realizado, há exposição de banner e lonas com a logomarca da Jornada Solidária e com a marca de cada parceiro, divididos entre patrocinadores e apoiadores. Isabela Teixeira destaca também que faz questão de ler o nome de cada um quando está no palco agradecendo a presença dos convidados e a colaboração dos parceiros do evento. Ela não faz distinção quanto à participação de cada empresa, isto é, Isabela reconhece que o sucesso dos eventos da JS é resultado da parceria e dedicação de todos. Portanto, “as peças promocionais expostas nas festas trazem a marca de cada parceiro para que seja rapidamente identificado”, complementa Isabela.

Beezy (2007) explica a estratégia de *co-branding* como uma tentativa de transferir as associações positivas de produto ou marca para outra marca, ou criar sinergias com marcas já existentes. O autor ressalta que a associação de marcas pode ser uma relação de ganha-ganha para ambos os parceiros, mesmo se as respectivas marcas não têm igual participação permanente no mercado pois, proporciona ganhos na receita e aumento no número de novos consumidores, devido a parceria com outra marca (Cordeiro & Ponchio, 2013).

Kapferer (2003, p. 56) afirma que “o reforço da imagem é um dos outros objetivos do *co-branding*”. Os parceiros da JS entrevistados coincidem quando explicam que a exposição e associação das marcas aos convidados nos eventos só trazem benefícios, pois as empresas parceiras são renomadas e de credibilidade no mercado. Especialmente nas entrevistas com os gestores das pequenas empresas, sobressai o aspecto positivo de se associar com as demais marcas parceiras e com a forte marca do Estado de Minas. “Quando estamos em eventos ajudados por grandes corporações, acho que nossa marca fica fortalecida perante o convidado, que pode já ser nosso cliente ou chegar a ser quando nos conhece lá”, Pedro.

Augusto Silva também confirma a relevância do *co-branding* quando diz que “os presentes nos eventos da Jornada sabem que o evento é organizado pela equipe do Estado de Minas e realizado com ajuda de empresas, sendo suas marcas sempre divulgadas (...) a publicação da nossa marca junto com a de empresas famosas e sólidas, acaba trazendo uma associação positiva para nós, quero dizer, se somos parceiros da Jornada assim como a Coca-Cola, MRV... acredito que o convidado nos associe a qualidade e credibilidade, podendo assim lembrar-se de nós quando precisar de presentes e chocolates”, essa afirmação reforça que a

aliança de *co-branding* com uma marca forte no mercado é uma estratégia para as duas partes (Chang, 2009) .

#### *Divulgação, exposição e degustação de produto*

Isabela Teixeira e Sra. Nazaré Teixeira exaltam a alta gastronomia característica dos eventos e reconhecida pelos seus convidados. Portanto, elas demonstram constante preocupação na escolha dos parceiros que fornecem os produtos, desde a matéria-prima, como a Vilma Alimentos e o Mart Plus, como quanto nos aperitivos dos buffet's e nas sobremesas servidas, como Easy Ice, Truffas da Dinha e Casa Nicolau. “A Noite de Prêmios é uma grande festa para mais de 1.500 convidados da alta sociedade mineira e nela os buffet's se reúnem para oferecer sua especialidade sob o comando de um chef, como o Cantídio Lanna (Pichita Lanna) ou Patrícia Soutto (Buffet Célia Soutto). Não há espaço para falhas e por isso somos criteriosos na escolha de quem pode doar”, Sra. Nazaré.

Para os parceiros entrevistados do setor alimentício, a exposição e degustação dos produtos nos eventos da Jornada Solidária são consideradas relevantes para divulgação de suas marcas. A oportunidade de o convidado provar e identificar imediatamente o fornecedor tende a gerar resultados futuros como sua fidelidade a empresa. “Quando experimentam o produto, a probabilidade de lembrarem a nossa marca para realizar os seus eventos pessoais é grande”, afirma Patrícia Soutto.

## **6 Considerações finais**

Esta pesquisa investigou as razões da associação entre empresas sob a ótica da estratégia de *co-branding*, com associação e divulgação das marcas dos envolvidos, na prática de responsabilidade social. A escolha do tema e problema abordados, além da definição do caso Jornada Solidária Estado de Minas analisado neste estudo foram viáveis dada a aproximação dos pesquisadores com o universo estudado, uma escolha por conveniência que reflete melhor acesso aos dados necessários à pesquisa. Contudo, no decorrer deste trabalho procurou-se investigar e analisar quais seriam os objetivos de se tornar um parceiro do programa social realizado pelo Grupo Diários Associados, a máxima do problema definido no início desta pesquisa.

Na etapa de revisão teórica abordaram-se o conceito e a relevância da marca, a estratégia de *co-branding*, imagem *versus* identidade e a prática da responsabilidade social que, aplicados à pesquisa, possibilitaram a reflexão sobre os dados coletados nas entrevistas realizadas com os gestores das empresas parceiras da Jornada Solidária e com as responsáveis pela sua coordenação.

A partir das entrevistas, identifica-se que o principal objetivo de associar-se ao programa Jornada Solidária é a repercussão positiva perante público externo e interno das empresas parceiras com a exposição e associação de suas marcas na prática de responsabilidade social. A credibilidade tanto da equipe do Estado de Minas na coordenação do programa quanto a dos parceiros foi ressaltada como crucial na escolha da JS como ação social. Foi identificado também que, para as pequenas empresas envolvidas, a associação de suas marcas à de grandes cuja qualidade já é reconhecida no mercado mineiro tende a trazer bons resultados na inserção de suas marcas no público classe A que participa dos eventos.

Além disso, as organizações necessitam gerir seus negócios associados à prática de responsabilidade social. A consciência mais evoluída e reivindicadora da sociedade indica aos gestores que uma empresa para ser competitiva necessita primar pela qualidade de seus produtos, pela segurança de seus clientes e demonstrar respeito para com a comunidade que a acolhe (Karkotli; Aragão, 2005). Melo Neto (2001) conclui que uma ação social bem conduzida garante a qualquer empresa posição de destaque na sociedade onde atua, sendo este o fator chave na auto preservação empresarial. Uma imagem reforçada e dependendo dos resultados dos projetos sociais por ela financiados, a empresa torna-se mais conhecida e vende mais. Seus produtos, serviços e, em especial sua marca ganha maior visibilidade, aceitação e potencialidade. Com uma imagem empresarial fortalecida, sujeita a poucos riscos, a empresa canaliza a sua busca da competitividade para fatores como preço, qualidade, marca, serviços e tecnologia.

Em consonância com a interpretação dos autores sobre responsabilidade social corporativa, os entrevistados afirmam que a prática de ações de cunho social é indispensável e repercute positivamente, já que a sociedade valoriza e exige que as organizações a pratiquem. E novamente, eles destacam a confiança no comprometimento e na seriedade do trabalho da equipe Estado de Minas, assim como os efeitos benéficos da associação visível a todos os convidados das marcas dos parceiros da Jornada Solidária.

Buscou-se também debater o alinhamento de objetivos dos planejadores e parceiros no *co-branding* da Jornada Solidária. As ações desta estratégia são melhores avaliadas se os



parceiros desenvolverem um planejamento estratégico desta união, identificando, principalmente os objetivos, as responsabilidades de cada um e os resultados esperados (Chang, 2009; Beezy, 2007). A parceria entre marcas deve buscar a geração de valor e benefícios para clientes e empresas envolvidas.

Os resultados da parceria de *co-branding* podem ser traduzidos em ganhos financeiros, melhoria da imagem do produto ou empresa, aumento de vendas, expansão de *market-share* e penetração em um novo mercado (Alves, 2011; Cordeiro & Ponchio, 2013). Destacando que a identidade de marca está relacionada com a forma como uma empresa busca identificar e posicionar a si mesma ou a seus serviços e produtos, enquanto a imagem é um sentimento projetado pelos consumidores que fornecem singularidade e distinção à marca corporativa (Kapferer, 2003), os entrevistados coincidem no objetivo de manter uma imagem de empresa solidária e preocupada com a sociedade, o meio ambiente e o futuro das crianças perante seus consumidores.

Cabe agora apontar algumas limitações do estudo:

1. O tema deste estudo remete-se a aspectos das áreas de *Marketing* e estratégia empresarial, logo o conteúdo das entrevistas dos proprietários denota intencionalidades que podem não refletir os detalhes da decisão tomada.
2. O estudo abrangeu um número limitado de empresas da cidade de Belo Horizonte, podendo ser expandido, a partir de um maior número de executivos a serem entrevistados.

Pesquisas futuras poderiam subsidiar novos estudos de caso que abrangem um período mais amplo de análise, envolvendo um maior número e diversidade de parceiros na prática de responsabilidade social, que poderiam apontar conteúdos de maior abrangência em relação ao tema tratado.

## Referências

- Aaker, D. A. (2007). *Criando e administrando marcas de sucesso*. Tradução de Eduardo Lassere. 3. ed. São Paulo: Futura.
- Alves, A. B. (2011). Co-branding: marcas que geram valor. *Mundo do Marketing*, Disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br/11,19715,co-branding-marcas-que-geram-valor.htm>>. Acesso em: 25/07/2011.

- Balmer, J. M. T. (2001) Corporate identity, Corporate Branding and Corporate Marketing: Seeing through the Fog, *European Journal of Marketing*, v. 35, n.3-4, p.248-291.
- Beezy, M. (2007). Co-branding: A Popular form of strategic Alliance. *Brand Alliances: New Models of Networking*, The ICFAI University Press, India, 80-86.
- Blackett, T.; Boad, B. (Ed.) (1999). *Co-Brading: The science of alliance*. London: Macmillan Press.
- Carnahan, S., Kryscynski, D., & Olson, D. (2017). When does corporate social responsibility reduce employee turnover? Evidence from attorneys before and after 9/11. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1932-1962.
- Cordeiro, R.A., Ponchio, M.C. (2013). Ancoragem de Marca: Avaliação de Notebooks em Aliança de *Co-Branding*. *Anais do Encontro da Anpad*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Chang, W. L. (2009). Roadmap of co-branding positions and strategies. *The Journal of American Academy of Business*, 15(1), 77-84.
- Crisóstomo, V. L.; Freire, F. S.; Vasconcellos, F. C. (2009). Responsabilidade social corporativa, valor e desempenho da empresa brasileira. In: *ENCONTRO ANPAD*, 2009, São Paulo.
- D'Altoé, M.C., Rohde, L.A. (2016). O Co-branding como Ferramenta de Internacionalização: o Caso da Empresa Calçadista Melissa. In: *ENCONTRO ANPAD*, 2016, Bahia.
- Dickinson, S.; Heath, T. (2006, Jul.). A comparison of qualitative and quantitative results concerning evaluations of co-branded offerings. *Brand Management*. v. 13, n. 6, pp. 393-706.
- Farooq, O., Rupp, D. E., & Farooq, M. (2017). The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations. *Academy of Management Journal*, 60(3), 954-985.
- Fernandes, A., Deliberali, E.T., Almeida, J.M.S., Brandão, M.M., Costa, P.R. (2016). Co-Branding or Brand Alliance Strategic? Uma Revisão Sistemática. *Anais do Encontro de Marketing da Anpad - EMA*, Belo Horizonte, MG, Brasil
- Franco, L. C.; Nogueira, A. C. (2009) Sou socialmente responsável? Um estudo de caso nas indústrias têxteis sergipanas. In: *ENCONTRO ANPAD*, 2009, São Paulo.
- Gullo, Carla. (2008). *Legítimo Luxo: havaianas viram jóias enfeitadas com ouro e diamantes da H. Stern*. Disponível em: <  
[http://www.istoe.com.br/reportagens/15880\\_LEGITIMO+LUXO?pathImagens=&path=&actualArea=internalPage](http://www.istoe.com.br/reportagens/15880_LEGITIMO+LUXO?pathImagens=&path=&actualArea=internalPage)>. Acesso em: 26/10/2010.
- Hildebrand, D., DeMotta, Y., Sen, S., & Valenzuela, A. (2017). Consumer Responses to Corporate Social Responsibility (CSR) Contribution Type. *Journal of Consumer Research*, 44(4), 738-758.

- Kapferer, J.N. (2003). *As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes*. Tradução de Arnaldo Ryngeblum. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Karkotli, G.; Aragão, S. D. (2005). *Responsabilidade social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações*. 2. ed. Petrópolis: Vozes.
- Lenziardi, R.; Mayer, V. F.; Ferreira, D. A. (2010) O turista se importa? A responsabilidade social e a escolha de um meio de hospedagem. In: *ENCONTRO ANPAD*, 2009, São Paulo.
- Lanis, R., & Richardson, G. (2016). Outside directors, corporate social responsibility performance, and corporate tax aggressiveness: An empirical analysis. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 0148558X16654834.
- Mckee, Rosemari. (2009). The Pros and Cons of Co-Branding. *BusinessWeek Online*, Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=8&hid=112&sid=29e7a8aa-a18f-4149-89be-86be0238c45d%40sessionmgr113&bdata=Jmxhbmc9cHQYnImc210ZT1laG9zdC1saXZl#db=aph&AN=43246036>>. Acesso em: 26/10/2010.
- Melo Neto, Francisco. (2001). *Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro*. São Paulo: Qualitymark.
- Minayo, M.C. de S. (Org). (2003). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes.
- Mohr, L. A.; Webb, D. J.; Harris, K. E. (2001). Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. *The Journal of Consumer Affairs*, v. 35, n. 1, pp. 45-72.
- Newmeyer, C. E., Venkatesh, R., & Chatterjee, R. (2014). Cobranding arrangements and partner selection: A conceptual framework and managerial guidelines. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(2), 103-118.
- Nunes, P., Dull, S., & Lynch, P. (2007). When two brands are better than one. *Brand Alliances: New Models of Networking*, *The ICAI University Press, India*, 66-79.
- Oliveira, D. F. de. (2006). *Mensurando o valor da marca, a reputação e a identidade no setor automotivo*. Dissertação, Disponível em: <[http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/EOSA-6WQQ9R/1/dissertacao\\_daniela.pdf](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/EOSA-6WQQ9R/1/dissertacao_daniela.pdf)>. Acesso em: 15/11/2010.
- Pinto, M. de R.; Lara, J. E. (2004). A cidadania corporativa como uma orientação de marketing: um estudo no varejo. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, p.48-60, Edição especial MG.
- Puglisi, M.L.; Franco, B. (2005). *Análise de conteúdo*. 2. ed. Brasília: Líber Livro.
- Schultz, D. E.; Barnes, B. E. (2006). *Campanhas estratégicas de comunicação de marca*. Tradução de Maria Clara. Rio de Janeiro: Qualitymark.

- Tachizawa, T. (2004). *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Tálamo, J. R.; Carvalho, M. M. (2004, mai-ago,). Seleção dos objetivos fundamentais de uma rede de cooperação empresarial. *Gestão & Produção*, v. 11, n. 2, p. 239-250.
- Tenório, F; G. *et. al.* (2006). *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática*. Rio de Janeiro: FGV.