



Revista de Administração da Universidade

Federal de Santa Maria

E-ISSN: 1983-4659

rea@smail.ufsm.br

Universidade Federal de Santa Maria

Brasil

Gontijo Chiabi, Ana Luiza; Gonçalves, Carlos Alberto

Análise de estratégia de mudança da marca acrescentando valor: um estudo da Vale  
Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 3, núm. 1, enero-abril, 2010,  
pp. 131-143

Universidade Federal de Santa Maria  
Santa Maria, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273420395009>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# ANÁLISE DE ESTRATÉGIA DE MUDANÇA DA MARCA ACRESCENTANDO VALOR: UM ESTUDO DA VALE

*Analysis the brand change strategy of adding value:  
a study of the company Vale*

Recebido em 05.10.09 / Aceito em 15.01.10

**Ana Luiza Gontijo Chiabi<sup>1</sup> e Carlos Alberto Gonçalves<sup>2</sup>**

## Resumo

Os estudos de mudanças de marca mostram ser oportuno verificar a sua comunicação, impactos no valor. Essas ações são estratégicas para as firmas, tendo em vista que as marcas são consideradas um ativo de valor e influenciam na reputação, desempenho de mercado e expansão da empresa. Para alcançar o *status* de alto valor da marca a tendência é que as empresas criem uma identidade com o objetivo de acrescentar um conceito de valor positivo, a fim de desenvolver marcas com estima e qualidade visual, funcionalidade e conexão com os seus públicos.

**Palavras-chave:** Brand equity; Posicionamento da marca; Nova marca; Valor da marca.

## Abstract

*The study of brand change is appropriate to examine its communication, the impact of Brand Equity. These decisions are strategic to firms considering that the brands are considered a value business asset and its reputation influence, market performance and company expansion. To achieve the status of high Brand Equity is a trend that companies create an identity in sense to add the concept of positive value in order to develop brands desired and visual quality, functionality and connection with their audiences.*

**Keywords:** Brand equity; Brand positioning; New brand; Brand change.

---

<sup>1</sup> Profissional Gestão da Mudança Organizacional e Especialista em Marketing UFMG. E-mail: anachiabi@yahoo.com.br  
<sup>2</sup> Professor – FUMEC e UFMG. E-mail: Carlos@face.ufmg.br

## 1 Introdução

O mercado global exige diversificação dos produtos e negócios, estratégias e novas tecnologias para sobrevivência das organizações. A competição intensa contribui para o novo posicionamento da marca, tornando-se elemento crítico para o sucesso de liderança de uma empresa no mercado. Ao buscar por um posicionamento estável e dominante no mercado, destaca a importância do valor da marca associado à escolha do consumidor. Estudos realizados especialmente na literatura de *Marketing* mostram a tendência de novas dinâmicas e disciplinas para concretizar a relação marca *versus consumo*.

Para a empresa mineradora Vale, antiga Vale do Rio Doce, a estratégia de posicionamento da nova marca tem como principais objetivos criar cultura de marca para o público interno, remover a antiga marca dos ativos no mundo, alinhar o discurso interno à nova marca para relacionamento com os *stakeholders*, fortalecer o valor da marca nos diferentes níveis da organização para suportar a gestão da nova identidade visual.

A Vale anunciou, em novembro de 2007, a reformulação visual em seu logotipo e mudanças em sua marca. A estratégia da mudança teve seu foco no nome como o grupo é conhecido no mercado: Vale. As iniciais **CVRD**, que representavam a logomarca da empresa, foram substituídas pela nova marca em todos os produtos, materiais e qualquer forma de comunicação visual e divulgação da empresa (Figura 1).



Figura 1 – Antiga e nova marca

### Conceito de *brand equity*

A teorização do conceito de *brand equity* é um fenômeno recente, sua primeira exibição foi desenvolvida no artigo de Gardner e Levy, publicado na *Harvard Business Review*, em 1955, encontrando-se fortemente associada à noção de “imagem de marca”, que é o conjunto de atributos de associações que os consumidores conectam ao nome de marca. (BIEL, 1993, p.71). Essa teoria foi, até os anos 1980, bem periférica em relação ao *marketing*, e considerada insuficiente para ser incorporada nas práticas profissionais (FELDWICK, 1996, p. 93).

Por se tratar de uma teoria pouco estudada na década de 1980, o *brand equity* teve sua percepção retardada pelos efeitos do mercado e sinais de necessidade do valor da marca na época. Com o desenvolvimento do âmbito econômico das grandes empresas ligadas à bolsa de

valores, fusões e aquisições, a estratégia de valorização da marca foi, aos poucos, sendo notada e aperfeiçoada de acordo com a progressiva conscientização da importância da imagem da marca no circuito monetário. Como reflexo dessa percepção, a prática do *marketing* foi ganhando espaço no paradigma da globalização.

Nesse contexto, o conceito de *brand equity* assume relevância ao integrar e concretizar o novo paradigma. A pluralidade de perspectivas e definições de *brand equity*, patente na literatura, condiciona e limita o desenvolvimento de um construto integrador e consensual (LOURO, 2000). Essa diversidade pode ser ilustrada pela identificação de algumas das concepções mais difundidas do *brand equity*, nas quais Aaker foi pioneiro (Figura 2). Segundo Aaker (1998), os ativos nos quais se baseam o *brand equity* podem ser agrupados em cinco categorias: lealdade à marca, conhecimento do nome, qualidade percebida, associações à marca em acréscimo à qualidade percebida, outros ativos do proprietário da marca (palestrantes, trademarks, relações com canais de distribuição, entre outros).



Figura 2 – Modelo de *brand equity*

Fonte: Aaker (1998, p.18).

Na mesma linha de pensamento, Feldwick (1996, p. 95) apresenta a seguinte classificação do termo valor da marca:

- valor total da marca como um ativo separado – quando é vendido ou atribuído, incluindo um balanço patrimonial (*brand valuation*);
- descrição das associações e crenças de avaliações que o consumidor tem sobre a marca;

– a medida da força de ligação do consumidor à marca, ou *attachment* dos consumidores – o que inclui conceitos como notoriedade, estima, qualidade percebida e lealdade (*brand strength*).

### **Desenvolvimento da estratégia da marca**

As empresas têm como objetivo primário atender, mediante a oferta de produtos ou serviços, as necessidades e anseios de seus clientes e públicos. Dessa forma as organizações buscam oferecer, de maneira constante e repetitiva, a combinação ideal de atributos tangíveis e intangíveis, funcionais e hedonistas, visíveis e invisíveis em condições economicamente viáveis para ela. O poder de influência na mente dos consumidores é um fator importante na marca como conceito intangível.

Para Aaker (1991, p. 14), a marca não é somente um ativo estratégico, mas também uma fonte de vantagem competitiva para uma empresa com visão centrada no negócio. Em uma concepção complementar focalizada no consumidor, a marca poderá também ser entendida como a expressão de um conjunto com três tipos de benefícios proporcionados ao consumidor (AMBLER; STYLES, 1997, p. 23): (i) funcionais: relacionados com a qualidade intrínseca do produto/serviço e com a sua funcionalidade; (ii) econômicos: integradores de vantagens relativas avaliadas em termos de custo e de tempo; e (iii) psicológicos: de índole subjetiva, ligados às expectativas e percepções do consumidor determinantes para a sua satisfação.

A literatura potencializa o número significativo de autores que apenas consideram o *brand equity* como um ativo intangível adicional do produto, enquanto outros equacionam como valor financeiro da marca.

### **O valor da marca para o mercado**

Como um ativo intangível, o valor da marca é representado por seu nome e sinaliza, para o consumidor, a origem do serviço/produto adquirido. Em muitos mercados, o que realmente importa é o nome da marca, ele representa seu negócio e sua base de vantagem competitiva vislumbrando ganhos futuros. O *brand equity* entra como uma estratégia para as empresas que pretendem investir nesse ativo e possibilita o gerenciamento adequado e coordenação coerente com a devida manutenção para criar e manter uma estrutura de marca consolidada e valorizada no mercado. O desafio da construção da marca é compreender os elos entre os ativos da marca e o desempenho futuro, de forma que as atividades de construção da marca possam ser justificadas e trabalhadas adequadamente ao longo prazo.

A valorização da marca possibilita programas para atrair novos consumidores e reconquistar os antigos, lealdade à marca através da qualidade e satisfação percebida, economia com promoções (*premium price*), impulso no canal de distribuição e vantagem competitiva.

### **Categorias do brand equity**

O *brand equity* possui cinco categorias de ativos e passivos ligados a uma marca e cria valor não somente ao consumidor como também para a empresa. A figura 3 busca explicar o conceito de *brand equity* de forma estrutural e dinâmica (AAKER,1998).

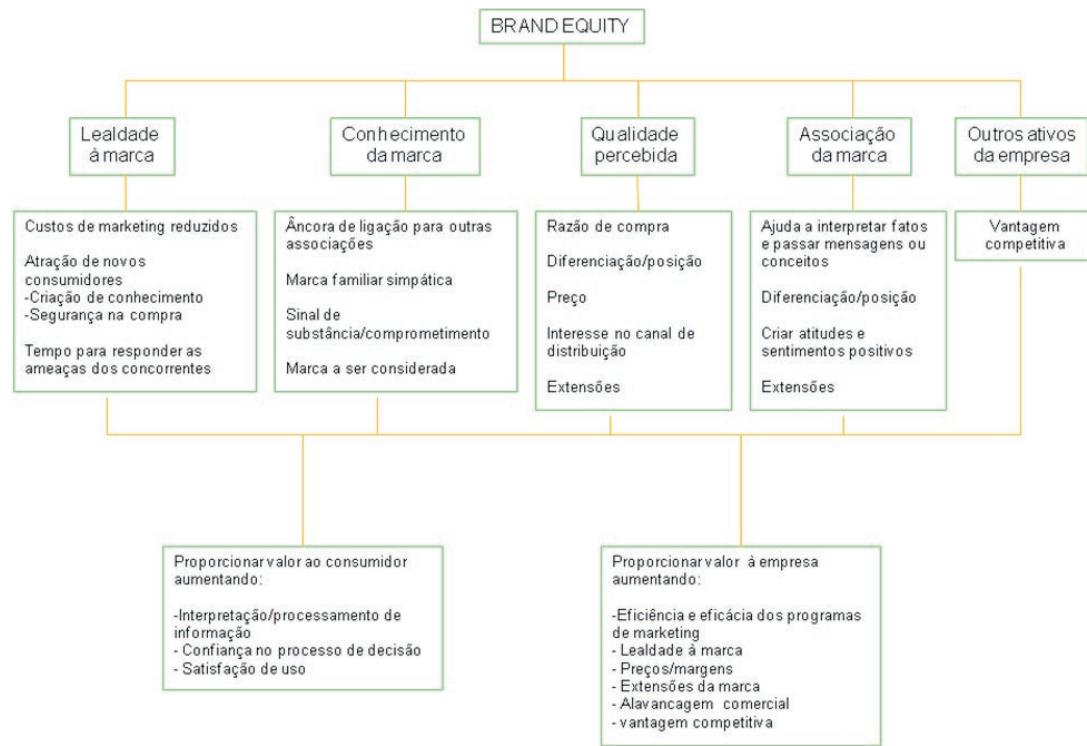


Figura 3 – Categorias do *brand equity*

Fonte: Aaker (1998).

□ As cinco categorias (Lealdade à marca; Conhecimento da marca; Qualidade percebida; Associação da marca e Outros ativos da empresa), descritas na figura 3, revelam os ativos que devem ser investidos para construção do *branding*:

- lealdade à marca: a lealdade dos consumidores reduz a vulnerabilidade da ação competitiva. Uma alta lealdade implica melhores negócios com o mercado, uma vez que os consumidores já possuem expectativas contempladas pela marca;
- conhecimento da marca: as pessoas tentam a comprar uma marca conhecida por se sentirem confortáveis e confiáveis com o que já lhe é familiar. O fato de a marca ser conhecida já a torna uma alternativa forte de compra;
- qualidade percebida: é uma característica mensurável da marca, influencia diretamente no poder de compra e lealdade à marca. Pode-se também gerar o *premium price* ou ser a base para extensão da marca;
- associação da marca: a associação forte possibilita a extensão de uma marca, um estilo de vida, credibilidade, segurança e personalidade que podem mudar a experiência de uso do mercado. Exemplo: a associação com o Ronald McDonald pode criar uma atitude ou um sentimento positivo ligado a uma marca como McDonald's;
- outros ativos da empresa: os ativos, para serem considerados relevantes, devem estar relacionados à marca, como patentes, marcas registradas, relacionamento com canais de distribuição, entre outros. Esses ativos são valiosos se puderem impedir ou inibir as ações dos concorrentes de erodir a base e lealdade dos consumidores.

## CASO VALE

### Perfil da empresa

A Vale é uma mineradora pioneira que produz e comercializa minério de ferro, pelotas, níquel, concentrado de cobre, carvão, bauxita, alumina, alumínio, potássio, caulin, manganês e ferroligas. Com foco no crescimento e diversificação de suas atividades em mineração, a empresa investe em pesquisa mineral e tecnologias voltadas para a melhoria contínua de suas atividades nos cinco continentes. **Em novembro de 2007, a Vale do Rio Doce passou a ter um só nome: Vale.** A nova marca surgiu para expressar a personalidade da organização em âmbito global. Foram realizados estudos de mercado mundial, pesquisas com os empregados e, com base nesses dados, identificado os atributos que melhor representam a Vale e tudo o que a diferencia das demais empresas.

A indústria da mineração tem mudado com a globalização, a sua consolidação cria poucos clientes com forte poder de compra. Nesse contexto, empresas de mineração com marcas fortes terão a oportunidade de se diferenciarem, dirigirem a preferência do mercado, e cobrar mais por seus produtos e serviços. A consolidação da indústria de mineração pressiona as poucas empresas do setor que estão lutando pelos mesmos clientes, recursos e capital humano. Devido a essa realidade a Vale investe na expansão e valorização de sua marca, como estratégia de marketing e mercado, a Vale mudou seu nome impulsionando ativos que agregam valor e posicionamento no mercado mundial.

### Projeto valor da marca

Para estudar e executar a mudança de marca, a Vale criou o projeto de Gestão da Marca, envolvendo inúmeras áreas da organização. Com início no ano de 2004, a meta do projeto é implantar 100% da nova marca até o ano de 2010. A partir desse projeto, a empresa redefiniu sua missão, visão e valores, para orientar as ações no relacionamento com os stakeholders e na gestão dos impactos de suas atividades no âmbito social.

Para a Vale, a marca possui função econômica, como: obter licença social para operar; entrada no mercado mundial; atuar em novos setores como franquias; alinhar objetivos e metas nas várias unidades de negócios; recrutar e reter talentos humanos de qualidade; ampliar o *marketing share*, ser o fornecedor preferido no mercado e comunicar maior desempenho, contribuindo na valorização do mercado de capital aberto. O projeto de branding da Vale traz, como principal desafio, o desligamento da marca antiga pelo *share of mind* e o posicionamento da identidade da empresa principalmente para o público interno.

### Estratégias da Vale para agregar valor ao seu branding

Existem duas abordagens básicas que orientam os estudos relacionados ao *branding equity*: a determinação do valor patrimonial da marca e a busca pelo melhor aproveitamento (produtividade) dos recursos do composto de *marketing*. Ambas, na verdade, complementam-se, mas, enquanto a primeira busca a correta determinação do valor contábil da marca para fins de apropriação em balanço e também com o objetivo de facilitar negociações entre empresas em questões relativas a fusões e aquisições, a segunda abordagem centra o seu foco na real efetividade do *marketing* que é praticado pelas empresas, como a Vale, considerando a marca como o elemento unificador de todas as suas ações mercadológicas.

Para Kotler e Armstrong (1998, p. 195), a definição de marca é:

[...] marca é um nome, termo, signo, símbolo ou design, ou uma combinação desses elementos para identificar os produtos ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos seus concorrentes. A marca é uma promessa do vendedor de oferecer, de forma consistente, um grupo específico de características, benefícios aos seus compradores.

Diante do atual cenário de mercado de mineração e o posicionamento da Vale, a empresa percebeu a necessidade de utilizar sua marca como um fator determinante no momento de escolha de compra e atuação intangível na chamada *brand strength*, que é a força que a marca possui junto ao seu público *stakeholders* em geral.

O projeto de *branding* da Vale tem o objetivo de gerar visibilidade, percepção e transformação para consolidar a marca Vale no mercado mundial. Foi estruturado para atuar com ações de comunicação e capacitação, a fim de incentivar a cultura da marca na empresa e atuar no relacionamento com seus *stakeholders*.

A Vale busca, em seu projeto, identificar os ativos e prática-chave sobre os quais possa basear sua vantagem competitiva para desenvolvê-la e mantê-la com eficácia. Para o sucesso do projeto, a empresa integrou as áreas-chave como fator crítico de atitudes positivas, provocando extensões em suas ações estratégicas. As áreas envolvidas são: Áreas de Negócios; Serviços Compartilhados; Saúde e Segurança; Desenvolvimento e Recursos Humanos; Planejamento Estratégico; Tecnologia da Informação (TI) e Segurança Empresarial. O propósito de integrar áreas diversificadas foi para facilitar e apoiar a implantação da nova marca na empresa, reduzindo a resistência à mudança encontrada no âmbito interno.

As estratégias de *branding* da Vale não estão presas a ações de curto prazo, que não fazem parte do objetivo do *branding*. O desafio do *branding* da Vale é absorver a integração dos ativos da marca e desenvolver estratégias que possam ser trabalhadas em longo prazo, a fim de melhorar o desempenho da marca Vale no mercado. A gestão da marca busca alinhar a realidade mercadológica com os valores e cultura que a mineradora possui.

### **A nova marca**

A nova marca simboliza a busca incessante pela excelência e, sobretudo, a crença no desenvolvimento sustentável, a partir da relação harmônica entre o homem, suas organizações e a natureza (Figura 4). As associações, tanto de formas quanto de cores, fazem referência ao nome da empresa, à diversidade da natureza, atividade da indústria e sua origem brasileira. As cores e as formas ainda projetam a disciplina da empresa focada a se tornar a maior e melhor empresa mineradora do mundo, o que está sendo construído de modo integrado com as comunidades onde a empresa atua e toda a sociedade, com ética e respeito à diversidade.



Figura 4 – Nova marca e nome da Vale

## ANÁLISE DE ESTRATÉGIA DE MUDANÇA DA MARCA ACRESCENTANDO VALOR: UM ESTUDO DA VALE

### Ativos do *branding* da nova marca

O projeto Gestão da Marca trabalha as estratégias de *branding* que remetem à consciência do nome, lealdade à marca, qualidade percebida, associação da marca e outros ativos estudados por Aaker (1998), tais como:

a) Associação à marca: a nova marca da Vale ajuda a interpretar os fatos e passa mensagem e conceitos do que é a organização. Sua criação intencional foi para despertar atitudes e sentimentos positivos nas pessoas e comunidades em que a empresa atua diretamente, reforçar a motivação em seus funcionários e facilitar a extensão de seus negócios, principalmente no exterior. A forma da Marca remete à letra "V" de Vale (valley), vitória (victory) e valor (value). O design possui significado global – um coração. O coração da Vale, empresa mundial de origem brasileira, representa a paixão com que seus empregados trabalham. A cor verde representa a natureza e os Vales, o amarelo representa a riqueza mineral que são transformados em "ingredientes essenciais para nossa vida diária" (*slogan* da campanha da mudança de marca e posicionamento da empresa). Como percepção subliminar, a logomarca também possui o símbolo infinito  que demonstra a melhoria contínua preservada e planejada pela empresa;

b) outros ativos da empresa: de acordo com a análise de mercado Lippincott-Cauduro (2007), utilizada pela Vale, as características da situação atual das indústrias de mineração são:

- volatilidade e queda dos preços de *commodity*;
- aumento do rigor nos regulamentos e limitações ambientais;
- consolidação na indústria da mineração e demais setores;
- aumento dos custos de operações;
- aumento no risco geopolítico nos territórios ricos em minerais;
- necessidade de diversificação de produtos e consolidação maior na indústria;
- aumento da pressão pública em relação à sustentabilidade através da responsabilidade sócio-ambiental;
- demanda por avanços tecnológicos para maximizar as extrações minerais.

A estratégia adotada pela Vale é focada na vantagem competitiva. As empresas de mineração não possuem uma arquitetura clara e forte de suas marcas; com essa percepção, a Vale parte na frente com a estratégia de valorização da marca.

Ao implantar o projeto de *brand equity* e utilizar seus facilitadores, a Vale tem a oportunidade de se tornar relevante ao público, trazer a indústria da mineração à tona e redefinir sua percepção no mercado, contribuindo para o desempenho financeiro positivo da mesma;

c) Lealdade à marca: a Vale aumenta a atração de novos consumidores, proporciona conhecimento aos seus públicos, fortalece a segurança da compra e seu relacionamento com a comunidade. Ao renovar sua identidade a empresa busca apoio para posicionamento de sua nova marca, demonstrando seus compromissos com a sociedade; expande sua participação emocional nas pessoas, atuando como um facilitador para obter a licença social para operar e fortalecer o elo com seus clientes. Segundo o Bloomberg e Sisbacen – Banco do Brasil, o valor de mercado da Vale é equivalente a U\$ 182.542 bilhões. O posicionamento da marca Vale evidencia as características positivas da empresa. Um posicionamento eficaz indica aos públicos com os quais a empresa se relaciona como define seu negócio, os benefícios que ela oferece e o que a marca tem de especial;

d) Conhecimento da marca: a escolha do novo nome deve-se às vantagens e desvantagens estudadas pela pesquisa de mercado da empresa. Como vantagens, destacam-se: nome familiar e preferido no Brasil; possui conotações positivas com a palavra, incluindo grandes visões externas: Vale, várzea, valor; simpático e de som aberto; fácil de lembrar e de soletrar; captura valores do

nome onde já é conhecido; “Vale.com” – website ativo e disponível para venda. Como desvantagens, destacam-se: requer investimento para comunicar a mudança fora do Brasil; perda no nome da marca antiga CVRD (Companhia Vale do Rio Doce) e pode soar informal e muito casual para a indústria de minério.

Ao optar pelo nome *Vale* a empresa busca desvincular da imagem de estatal no Brasil e vincular-se aos atributos de posicionamento da marca, tais como: integração com a comunidade; imagem confiável; respeito à diversidade cultural; valor aos acionistas. Nessa direção, a empresa elaborou uma estrutura que nomeou com “Estrutura da estratégia da Marca” (Figura 5).

## Estrutura da estratégia da Marca

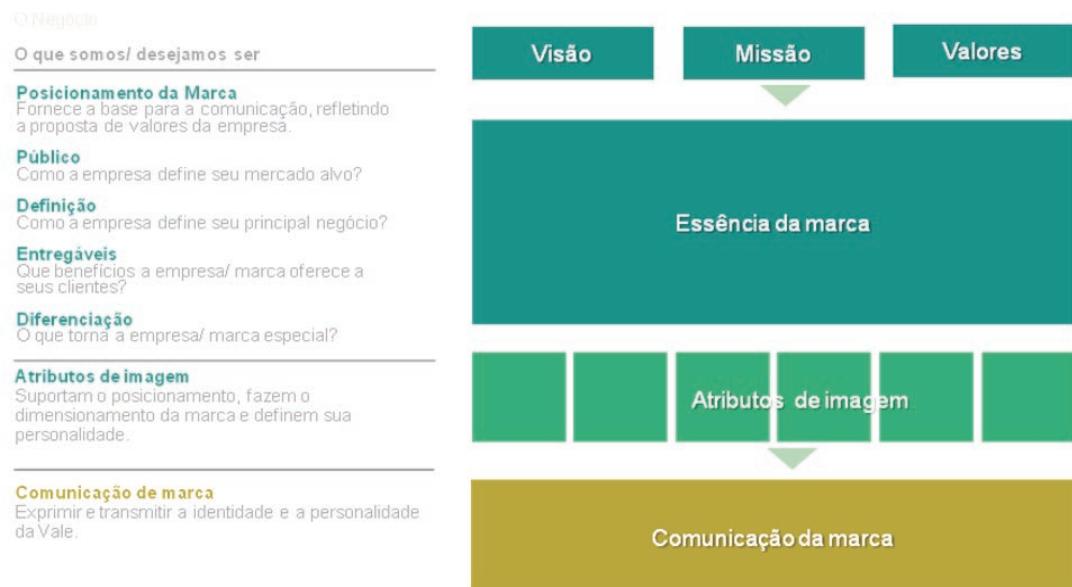


Figura 5 – Estrutura da estratégia da marca

Fonte: material institucional do projeto de Mudança da Marca.

O antigo nome ou razão social – Companhia Vale do Rio Doce – era institucional e emitia frieza em seu relacionamento com o público (Figura 6). Retratava burocracia, uma sigla antiga e pesada ligada à posição de estatal, e não transmitia conceitos de emoção e sentimentos relacionados às comunidades e stakeholders.



**Companhia  
Vale do Rio Doce**

Figura 6 – Nome e marca antiga da Vale

## ANÁLISE DE ESTRATÉGIA DE MUDANÇA DA MARCA ACRESCENTANDO VALOR: UM ESTUDO DA VALE

e) Qualidade percebida: a marca Vale é a assinatura de comunicação da empresa e suas subsidiárias. Não deve ser confundida com a razão social ou nenhuma outra forma de dominação legal. O que quer dizer que a empresa somente quer vincular sua marca à qualidade percebida e não relacionar à razão social, que remete à degradação das riquezas naturais do país. Ao aguçar o interesse em seu canal de distribuição e extensão, a empresa desvincula, estrategicamente, do antigo para expandir com o novo no mercado globalizado. Com o *branding*, a Vale se aproxima com palavras mais suaves, como o slogan “ingredientes essenciais para vida diária”, e diferencia sua posição no mercado.

A qualidade percebida é tendenciosa ao emocional humano e ao lado social das comunidades e políticas. Dessa forma, a empresa pretende aumentar seu valor competitivo no mercado e reforçar as outras marcas da organização.

A nova marca representa o que nós já fizemos e dá muita emoção, um sentimento muito bom. Primeiro a Vale recebeu esse nome do pessoal dentro da casa, que já dizia – Vale – e só depois foi para a mídia.

Saímos do regionalismo e saímos pro mundo. (Diagnóstico Uniformes – Nova Marca – Pesquisa Rebouças Associados, jan. 2008).

### **Medição do valor da marca**

Ao levar em consideração que o Brasil é um país onde as marcas são valorizadas pelo processo emocional relacionado aos produtos e empresas, a Vale intensifica suas estratégias de *branding* focadas no lado humano e cultural. De acordo com o depoimento de Gilson Nunes ao jornal *Gazeta Mercantil* (7 de setembro de 2008), existem estudos que comprovam que 66% do valor das empresas são originados de ativos intangíveis, e a marca representa, em média, 65% desses ativos. Uma das formas de se medir a marca é estabelecer o valor de mercado das empresas listadas na bolsa, taxa estimada e histórica do crescimento de vendas, estrutura de capital próprio e terceiro, e a taxa de desconto refletindo o risco da marca. Ao trabalhar com a emoção do consumidor a Vale causa um efeito de proteção da marca, em que os públicos passam a defendê-la e a criar relações de afeto e protecionismo.

De acordo com o gerente geral da comunicação e imagem da Vale, Paulo Henrique Soares (2008), em uma entrevista concedida à *Múltipla Comunica* (2008), os conceitos mais importantes no momento de traçar o planejamento da mudança da marca foram as premissas que devem ser a base de toda área de comunicação corporativa: alinhamento, planejamento das atividades, alinhamento de discursos para todos os públicos, ou seja, um discurso para a imprensa, um discurso para o empregado e, principalmente, a integração entre as várias áreas de comunicação. Segundo Soares, 10% do orçamento de comunicação é destinado às atividades internas da Vale; dessa forma, a empresa prioriza os empregados e seu público interno como um todo.

Para avaliar a ativação de seu projeto de *branding*, a Vale utiliza-se de alguns modelos de medição apresentados no mercado. Auditorias internas e externas são realizadas constantemente, os resultados são avaliados pela área de comunicação e as ações necessárias são planejadas para atuar. Recentemente a empresa iniciou um trabalho de capacitação de seus gestores para potencializá-los na comunicação face a face e fortalecer o projeto de Mudança de Marca. Nesse processo, é fundamental que a alta gestão da empresa esteja envolvida e comprometida com as decisões e resultados alcançados.

Como avaliação do projeto, os participantes encontram-se, quinzenalmente, na unidade do Rio de Janeiro, para reuniões internas e integração da equipe de *branding*. Cada unidade possui um representante do projeto e estão dedicados 100% às ações de *branding*, valorização e posicionamento da nova marca. Como medição do *status* das atividades propostas, os gerenciadores controlam e administram o projeto por meio de vídeo conferência e envio de materiais por e-mail, como exemplificado na figura 7.

| Kanban | Nome<br>Name   | Real<br>Current | Plan<br>Planned | IP<br>SPI |
|--------|--|-----------------|-----------------|-----------|
| ●      | Implantação da Marca - 220808<br>Brand Implementation                  | 10%             | 10%             | 93%       |
| ●      | Desinstalação da Antiga Marca<br>Old Brand Removal                     | 18%             | 19%             | 92%       |
| ●      | Aplicação em Equipamentos Pesados<br>Heavy Equipment Brand Application | 13%             | 13%             | 98%       |
| ●      | Gestão de Marca<br>Brand Management                                    | 25%             | 27%             | 92%       |
| ●      | Sinalização<br>Signage   | 2%              | 2%              | 95%       |
| ●      | Uniformes<br>Uniforms  | 9%              | 9%              | 95%       |

| Legenda |  |
|---------|--|
| ●       | Like the Plan / Em dia   |
| ●       | Delay inside the security line / Em atraso dentro do limite de segurança |
| ●       | Dangerous delay / Em atraso fora do limite de segurança                  |
| ●       | Outstanding / Pendente   |

Figura 7 – Painel sinótico divulgado para a equipe do projeto

Segundo Ries (1996), para ter sucesso com a sua marca, a empresa deve construir uma palavra ou conceito na mente de seu público e, para fortalecer-la, é indispensável posicionar a marca em um espaço ainda não focalizado, ou seja, a expansão da marca. Para Porter (1986), a estratégia de posicionamento deve ser: descobrir um novo mercado e investir em suas forças para estabelecer o posicionamento a partir de um estudo de comportamento da concorrência, pressão dos fornecedores, expectativas dos clientes, oportunidades e ameaças do setor.

[...] o conhecimento das capacidades da empresa e das causas das forças competitivas realçará as áreas em que deve enfrentar ou evitar a competição. (PORTER, 1986, p.41).

Com ações de comunicação e *marketing*, a Vale busca fortalecer sua marca na mente dos compradores e conotar atributos positivos em benefícios e valores à empresa. A construção da nova marca da Vale exige gerenciamento de todo o contato com a marca que o cliente, empregados, fornecedores e distribuidores possam ter. A qualidade do relacionamento com a empresa por parte de seus públicos é, minuciosamente, tratada no projeto de mudança da marca. Algumas ações retratam essa postura: todos os veículos internos e externos da empresa

## ANÁLISE DE ESTRATÉGIA DE MUDANÇA DA MARCA ACRESCENTANDO VALOR: UM ESTUDO DA VALE

tiveram sua logomarca alterada, os valores da empresa foram trabalhados durante semanas para interagir com os empregados, jornal mural, identidade visual das unidades, cartão de visitas, crachás e uniformes foram planejados para serem substituídos ao longo do projeto. A comunicação realizou entrevistas com os empregados de todas as unidades com a pergunta “o que este valor significa para você na empresa e na vida?”. Peças de comunicação foram distribuídas aos empregados para aproximar a nova marca do público interno.

As empresas parceiras e contratadas da Vale também participaram de reuniões para apresentação da marca e sua correta forma de utilização. Outra estratégia adotada pela área de comunicação foi o relacionamento com a comunidade, em Ourilândia do Norte (PA), os representantes da Vale reuniram-se com a sociedade, inclusive tribos indígenas. Para cada público a empresa utilizou uma abordagem de apresentação de sua nova marca e os benefícios que a nova posição da Vale trará para a comunidade.

A Vale aplica estratégias de valorização da marca desde 2004; em 2007, seu reposicionamento no mercado foi estudado e avaliado com a construção da nova marca – Vale – para fins de gerar visibilidade, percepção e transformação, consolidando a marca no mercado mundial. Muito se discute sobre o valor intangível da empresa, e a gestão da marca potencializa isso, a Vale acredita na expansão e valorização de sua identidade visual estrategicamente, para manter e impulsionar sua posição no mercado global. A repercussão da nova marca Vale foi considerado o melhor caso de *Rebranding* de Líder Coorporativo de 2007 pela empresa *Identity Works*, dirigida por Toony Spaethy.

## Conclusão

O poder da marca é utilizado de forma estratégica para alavancar vendas e competitividade no mercado. Para a Vale, sua marca anterior era voltada para o âmbito interno, sem muito significado com seus valores e postura mercadológica. A empresa busca, com o Projeto de Gestão da Marca, uma nova postura cultural e expressão de seu valor para o mundo.

A empresa planejou seu projeto de mudança de marca através de estudos e pesquisas de mercado para gerar um novo símbolo que possui as características relevantes de sucesso brasileiro. Seu projeto iniciou de forma gradativa, perante o diagnóstico apresentado e seu universo de atuação geográfica. Para a Vale, a mudança cultural é estratégica e irreversível, pois a construção de sua nova marca e aplicação do *branding* é uma tarefa de todos os empregados, englobando as comunidades locais.

Com o reposicionamento da marca, a empresa possui como desafio a desvinculação da antiga marca no mercado, a correta utilização de suas estratégias de valor da marca e expansão da mesma, o envolvimento dos empregados no processo de mudança e a criação de uma nova cultura interna.

Com o *brand equity*, a Vale busca posicionar-se na mente e percepção de seu público, consolidar argumentos de proteção e valorização da empresa como essencial à vida das pessoas. Outro benefício observado com o posicionamento da Vale foi o aumento do valor de sua marca no mercado financeiro, através de um arquitetura sólida e consistente, a empresa conquista *share of mind* de empresas que possuem ações na bolsa (VALOR ECONÔMICO, 2008), esse resultado mostrou a relevância de se investir no fortalecimento da marca para tentar reduzir a diferença entre seu valor real e valor de mercado.

Pode-se perceber que o foco inicial da empresa é seu público interno, o projeto de mudança da marca possui ações específicas voltadas para seus empregados e comunidades locais. Já para o demais públicos, a empresa utiliza a estratégia de nova postura e posicionamento mundial, relacionando sua atividade primária à necessidade das pessoas. O *brand equity* sensibilizou as pessoas e aproximou-as dos valores propostos pela Vale. ♦♦♦

## Referências

- AAKER, D. *Managing Brand equity*. New York: Free Press, 1991.
- AAKER, David. *Marcas Brand Equity*: gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio, 1998.
- AMBLER, T.; STYLES, C. **Marketing in the morden world**: networks of silk. London: Prentice Hall, 1997.
- BIEL, A. **Brand equity and advertising**. Hisdale, NJ: Laurence Erlbaum Associates, 1993.
- FELDWICK, P. Do we really need brand equity? In: CALLER, Linda (Ed.). **Researching brands**. Netherlands: Esomar, 1996. p. 93-117.
- LOURO, S. Maria João, **RAE. Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 26-37, abr./jun. 2000.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC: 1998.
- MÚLTIPLA COMUNICA. Disponível em: <<http://multiplacomunica.com.br/site/home/default.asp?titulo=entrevale&staticpage=yes>>. Acesso em: 05 dez. 2008.
- RIES, Al. **Foco**: uma questão de vida ou morte para sua empresa. Trad. Maria Cláudia Santos R. Ratto. São Paulo: Makron Books, 1996.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- VALOR ECONÔMICO, Marcas que seduzem. Caderno: eu & investimentos. 19 ago. 2008.
- GAZETA MERCANTIL. *Suplemento Especial*. 5, 6 e 7 set. 2008.
- VALE. Disponível em: <<http://www.Vale.com>>. Acesso em: 26 nov. 2008.