

**Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Centro de Filosofia e Ciências Humanas  
Escola de Comunicação**

**O fenômeno das marcas:  
o caso “O nosso Brasil que Vale”**



**THIAGO SILVA DE JESUS**

**Rio de Janeiro  
2006**

O fenômeno das marcas:  
o caso “O nosso Brasil que Vale”

THIAGO SILVA DE JESUS

Monografia apresentada ao curso de Graduação em Comunicação Social – Habilitação em Publicidade e Propaganda da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social na habilitação Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Dr.  
Luiz Sólton Gonçalves Gallotti

Rio de Janeiro  
2006

Jesus, Thiago Silva de.

O fenômeno das marcas: o caso “O nosso Brasil que Vale”.  
Rio de Janeiro, 2006. 61f: il.

Monografia (Graduação em Comunicação Social,  
Habilitação Publicidade e Propaganda) – Universidade Federal  
do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, 2006.

Orientador: Luiz Sólon Gonçalves Galotti

1. Marcas. 2. Comunicação. 3. Nosso Brasil que Vale –  
Monografia - I. Gallotti, Luiz Sólon Gonçalves (orientador). II.  
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de  
Comunicação. III. Título

O fenômeno das marcas: o caso “O nosso Brasil que Vale”

Thiago Silva de Jesus

Projeto experimental apresentado ao corpo docente da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, submetido à aprovação da Banca Examinadora composta pelos seguintes membros:

Orientador:

---

Prof. Luiz Sólton Gonçalves Gallotti – Doutor em Comunicação e Cultura

---

Prof.

---

Prof.

---

Prof.

GRAU: \_\_\_\_\_

Rio de Janeiro, \_\_/\_\_/\_\_\_\_

Dedico a todos que me incentivaram e fizeram acreditar na realização desse trabalho, quando parecia tão longe.

Agradeço, antes e acima de tudo a meus pais,  
por acreditarem que a educação e a cultura são os  
nossos únicos bens transformadores.



**ALL YOU NEED IS LOVE**

The Beatles

JESUS, Thiago Silva de. O fenômeno das marcas: o caso “O nosso Brasil que Vale”. Orientador: Luiz Sólton Gonçalves Gallotti. Rio de Janeiro, ECO/UFRJ 2006. Monografia. (Graduação em Comunicação Social, Habilitação Publicidade e Propaganda) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2006. 61f: il.

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo estudar do fenômeno das marcas no mundo contemporâneo. Toma-se como ponto de partida o conceito de marca como a síntese das experiências vividas em relação a um produto, serviço ou instituição. A partir de então, o trabalho se desdobra e apresenta um breve histórico sobre as marcas no mundo do comércio, desde a necessidade de criar uma identificação para as mercadorias, até o surgimento da percepção de seu valor. Dentro dessa perspectiva de valor, as organizações percebem a necessidade de criar uma ligação afetiva entre as marcas e seus públicos de interesse, em busca de uma marca forte no mercado. Nesse âmbito, é necessário falar do papel da comunicação e de suas ferramentas na construção de marcas de sucesso e do processo de *branding* e gestão de marcas. O estudo de caso “O Nosso Brasil que Vale”, projeto de reposicionamento da marca Vale do Rio Doce, é apresentado ao final do trabalho para ilustrar o tema estudado.



JESUS, Thiago Silva de. The brands phenomenon: the case "Our Valuable Brazil". Advisor: Luiz Sólton Gonçalves Gallotti. Rio de Janeiro, ECO/UFRJ 2006. Final Paper. (Conclusion of the course of Advertising and Propaganda) – Escola de Comunicação, Federal University of Rio de Janeiro, 2006. 61p: il.

## **ABSTRACT**

The present work has as objective study the brand's phenomenon at the contemporary world. For this, the study takes as beginning point the definition of brand's concept as a synthesis of the personal lived experiences related to a product, a service or an organization. Going forward, the present work shows a short historic about the brands at the commercial world, since the need of creating a identification for goods, till the arise of its value perception. Inside this view, the organizations realized the need of the brands being emotionally connected with its interests publics, looking for a strong brand at market. At this point, it is necessary to talk about the communications paper and its tools at successful brand's construction and the branding process. The study of the case " Our Valuable Brazil", the repositioning project of CVRD brand, is showed at the end of the end to illustrate the work.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>Introdução</b>	13
<b>2</b>	<b>O fenômeno das marcas</b>	16
2.1	Afinal, o que é marca?	16
2.2	Breve histórico das marcas	17
2.3	O valor das marcas	20
2.4	Identidade, imagem, posicionamento e reputação	23
2.5	Marcas Emocionais	26
2.6	Gerenciando relacionamentos	29
2.7	Comunicação: coração e alma das marcas	31
2.8	O processo de gestão de marcas ou <i>branding</i>	34
<b>3</b>	<b>O nosso Brasil que Vale</b>	38
3.1	A Vale	38
3.2	Novas diretrizes de comunicação	39
3.3	O projeto “O nosso Brasil que Vale”	40
3.4	Conquistando o público interno	43
3.5	Multiplicando relacionamentos	44
3.6	A Campanha	46
3.7	O dia de folia	46
3.8	A Vale no coração do Brasil e do mundo	48

<b>4</b>	<b>Considerações finais</b>	<b>50</b>
	<b>Referências</b>	<b>52</b>
	<b>Anexos</b>	
	<b>ANEXO A - Peças do Projeto “O nosso Brasil que Vale”</b>	<b>55</b>
	<b>ANEXO B – Samba Enredo “O nosso Brasil que Vale”</b>	<b>61</b>

## 1 Introdução

O presente trabalho busca estudar o fenômeno das marcas no mundo contemporâneo, tomando como base de estudo o projeto “O nosso Brasil que Vale”.

O mercado atual se encontra sobrepovoado de marcas e produtos que procuram, a todo custo, atingir a memória e conquistar públicos. Dentro dessa perspectiva, as marcas, aliadas ao processo de comunicação, constituem a principal arma na disputa do coração de milhares de consumidores e o ativo de maior valor das organizações.

O trabalho toma como **objeto de estudo** o caso “O nosso Brasil que Vale”, projeto de comunicação de marca realizado pela Companhia Vale do Rio Doce após a consolidação de sua privatização no ano de 2003, visando aproximar a marca de seus públicos de interesse e, conseqüentemente, gerar valor à marca. Nesse momento, as diretrizes da empresa são repensadas pela alta diretoria e a comunicação ganha um novo papel estratégico, o de reconstruir a marca Vale, vista até então por seus públicos como indiferente e até mesmo arrogante.

O **objetivo principal** do trabalho é analisar a importância das marcas para as empresas como seu ativo de maior valor. Uma marca forte e bem construída, alinhada à estratégia e à cultura empresarial, e aliada ao processo de comunicação, se torna a maior fonte de valor que qualquer organização pode almejar, como será mostrado no decorrer do trabalho.

Os **objetivos específicos** do estudo são:

- Apresentar conceitos de marca e de seu universo, como identidade, imagem, posicionamento e reputação;

- Apresentar um breve histórico das marcas no mundo do comércio, desde o surgimento do termo *brand* até o início de sua percepção de valor.

- Analisar como e porquê as marcas podem agregar valor às organizações e a importância de se construir marcas emocionais e experiências de marca em busca de vantagem competitiva frente à concorrência;

- Estudar a importância da Comunicação e da Gestão de Marcas / *Branding* na construção de marcas fortes e consistentes.

Para a realização destes objetivos, a **metodologia** utilizada na construção do trabalho consiste nas etapas identificadas abaixo :

- Coleta e análise documental de materiais referentes ao projeto “Nosso Brasil que Vale” nos arquivos do Departamento de Comunicação da Companhia Vale do Rio Doce, como materiais promocionais, relatórios, campanhas publicitárias, matérias de jornal, reportagens em meios eletrônicos, veículos de comunicação interna e pesquisas de imagem, além de entrevistas com os organizadores e participantes do projeto;

- Levantamento de informações relacionadas ao tema nas mais diversas fontes como livros, revistas, jornais, meios eletrônicos, artigos, trabalhos acadêmicos, entre outros.

A **justificativa** do tema proposto se deve à importância que as marcas possuem para as organizações. Uma marca bem construída e bem comunicada estabelece com seus públicos um elo muito além da qualidade do produto, criando referências de mercado. Assim, o tema possui enorme relevância ao universo da comunicação, e mais especificamente, da publicidade.

Dentro desse contexto, o capítulo teórico do trabalho analisa o fenômeno das marcas, suas conceituações e definições e apresenta um breve histórico de sua

presença no mundo do comércio. Também discorre sobre o valor das marcas, marcas emocionais, a importância das experiências e do relacionamento entre as marcas e seus públicos e o papel da Comunicação e do *Branding* no processo de construção de marcas sólidas.

Já o capítulo relacionado ao estudo de campo do projeto analisa o objeto de estudo, o caso “O Nosso Brasil que Vale”, a fim de embasar todo o conteúdo teórico apresentado.

Para fins de esclarecimento, o coração verde e amarelo, usado como ilustração na capa e na folha de rosto, é um dos materiais promocionais utilizados pela Vale em seu projeto de comunicação de marca. Ele foi distribuído a todo o público que estava na sambódromo assistindo ao desfile das Escolas de Samba no carnaval de 2003.

## 2 O fenômeno das marcas

A cada dia, a disputa para atrair compradores no mundo do comércio se torna mais acirrada. As marcas são um fenômeno, peças fundamentais na luta pela conquista dos consumidores. Falar em marcas é falar de investimentos, construção, comunicação e estratégias. Mas é também falar de experiências, estilos de vida, alma e coração.

### 2.1 Afinal, o que é marca?

Existem inúmeras definições sobre marcas, mas seria de grande ousadia considerar definitiva alguma delas, pelo fato de tentarem conceituar algo fundamentalmente intangível.

Dentro dessas diversas definições, o presente trabalho toma a conceituação de James Gregory, prestigiado consultor de *branding* norte-americano, como ponto de partida para o estudo. Segundo Gregory, o conceito de marca pode ser definido como:

Marca não é uma coisa, um produto, uma companhia ou uma organização. Marcas não existem no mundo físico, são construções mentais. Marcas podem ser mais bem definidas como a soma total de experiências humanas, percepções e sentimentos sobre algo particular, seja um produto ou uma organização. Marcas existem no âmbito da consciência, seja dos indivíduos seja de um público (GREGORY *apud* MARCONDES, 2003, p. 21).

A escolha dessa conceituação se dá em função da percepção das experiências individuais como elementos fundamentais na construção das marcas.

Desenvolvendo o pensamento de Gregory, entende-se que produtos são racionais e a funcionalidade é só uma parte de suas potencialidades e o mínimo que deles se espera. Já marcas são construções mentais e evocam sentimentos.

De acordo com essa visão, a marca é um fenômeno que vai muito além de ser um mero símbolo identificador, que distingue um produto ou companhia de seus concorrentes.

Uma parte considerável das teorias e dos conceitos acerca das marcas comete erro fundamental, ao tentar reduzi-las aos seus aspectos tangíveis, como um nome, um logotipo, uma embalagem, a lembrança desse nome propiciada pela comunicação ou pelo marketing, ou ainda alguns valores de quantidade vinculados a eles, como preço, logística de distribuição, etc (NUNES, 2003, p.17).

A marca é a síntese das experiências vividas em relação a um produto, serviço, empresa ou instituição. Ela é uma representação do conjunto de fatos, sentimentos, valores e atitudes que se relacionam diretamente com determinado nome, grafia ou símbolo (MARCONDES, 2003).

## **2.2 Breve histórico das marcas**

O termo “marca” vem do inglês “*brand*” e deriva da prática de marcar ou gravar de forma permanente uma propriedade com ferro quente, principalmente o gado, cabras, cavalos e ovelhas (RODRIGUES, 2006).

A princípio, a função da marca era a de ser apenas um símbolo emblemático de reconhecimento para os produtos, limitando-se a designar bens genéricos com nomes próprios, tentando superar o anonimato dos produtos perante a concorrência.

Na década de 1880, as logomarcas corporativas foram aplicadas a produtos fabricados em massa como a sopa Campbell's, os picles H. J. Heinz e a aveia Quaker (...) as logomarcas eram elaboradas de



modo a evocar familiaridade e um caráter popular, como uma forma de tentar superar o novo e perturbador anonimato dos bens embalados (KLEIN, 2004, p. 30).

Após a primeira guerra mundial as marcas começam a ganhar destaque em todo mundo com o reaquecimento e a expansão da economia, levando à criação de novos mercados e públicos de consumo. Produtos como veículos, eletrodomésticos, refrigerantes e confecções multiplicam-se. Surgem os crediários, facilitando a aquisição de mercadorias e contribuindo para o crescimento da produção e do consumo.

Assim, a economia ganha maior espaço na vida da sociedade, definindo os indivíduos pelo que consomem. Nesse momento, o mercado passa a conduzir a estratégia das empresas e a comunicação adquire um novo impulso, em função da necessidade de se criar identidades diferenciadoras entre determinado produto ou empresa e seus concorrentes. Nasce a consciência de que toda empresa pode ter uma identidade de marca.

Nunca tivemos um número tão grande de propagandas igualmente conseqüentes em comunicação. A gerência de marcas ofereceu alguma esperança em meio à confusão decorrente da prosperidade pós-guerra, que salientava a necessidade da criação de uma identidade para as empresas. (PEREZ, 2004, p.5)

Com o passar do tempo, diante da saturação dos mercados e da padronização das ofertas, os produtos tangíveis perdem relevância e cedem espaço a outros elementos diferenciadores que não se restringem a gerar lucros a curto prazo. É o surgimento da perspectiva onde o que importa é a geração de valor.

Essa perspectiva está alicerçada ao fato de que, em tempos de alta competitividade, torna-se cada vez mais difícil, desgastante e incerto sustentar a diferenciação unicamente sobre aspectos técnicos e funcionais (MERCADO GLOBAL, 2005).

Soma-se à alta competitividade as mudanças comportamentais do consumidor moderno, que a cada dia vem despendendo menos tempo nos processos de decisão de compra, preferindo optar pela aquisição de produtos cingidos por marcas de maior credibilidade (MERCADO GLOBAL, 2005).

Mas é somente nos últimos vinte e cinco anos que as marcas começam a ser enfaticamente discutidas e ganham real sentido de valor para as corporações. Com o advento das fusões de grandes empresas e marcas fortes, fica claro para as áreas financeiras e contábeis das organizações que elas não estão preparadas para quantificar uma companhia além de seus números tangíveis.

Então chegou a mania do capital de marca, o *brand equity* dos anos 80, a hora da verdade, em 1988, quando a Philip Morris comprou a Kraft por U\$ 12,6 bilhões – seis vezes o que a empresa valia no papel. A diferença de preço, aparentemente, estava no custo da palavra “Kraft” (KLEIN, 2004, p. 31).

A partir desse momento, “as marcas começam por se desencarnar dos produtos que lhe deram origem no passando a significar algo muito além deles próprios” (PEREZ, 2004, p.11).

O crescimento astronômico da riqueza e da influência cultural das corporações multinacionais nos últimos 15 anos pode, sem sombra de dúvida, ter sua origem situada em uma única e aparentemente inócua idéia desenvolvida por teóricos da administração em meados da década de 1980: as corporações de sucesso devem produzir marcas, e não produtos (KLEIN, 2004, p. 27).

Assim, surge a necessidade de se criar técnicas de avaliação de ativos intangíveis, em especial da marca. O aspecto mais importante desse processo é a compreensão pelos investidores de que a marca é um ativo da empresa, e não somente um nome e um símbolo gráfico. Ela é altamente decisória e influente na cotação das ações nas bolsas de valores, podendo ser vendida por um preço muito superior ao valor dos ativos fixos da empresa.

Os negócios e os investidores reconhecem, cada vez mais, as marcas como um dos mais valiosos ativos da empresa e, segundo analistas, em um futuro próximo será mais importante dominar mercados do que possuir fábricas e a única forma de fazer isso será possuindo uma marca dominante. Uma marca que seja representativa, que seja conhecida e que carregue com ela atributos intrínsecos que, por si só, já falarão pela empresa (AAKER, 1998).

Dessa forma, seu papel na corporação é reavaliado. A marca se torna tema central das grandes discussões e motivo de investimentos milionários. Já não basta ter uma marca bonita, marcante e reconhecida graficamente. É preciso muito mais.

### **2.3 O valor das marcas**

A marca Coca-Cola vale pelo menos dez vezes mais do que todos os ativos físicos da empresa Coca-Cola Company. Essa brutal diferença entre o patrimônio "real" da empresa e aquilo que o mercado atribuiu a ela (sua capitalização de mercado) é um dos fatos econômicos mais espetaculares do mundo dos negócios de todos os tempos. O apelo emocional da marca Coca-Cola nada tem de abstrato e chegou, recentemente, a 167 bilhões de dólares (Ewan Schuartz *apud* MARTINS, 1999, p. 11)

O valor de uma marca está relacionado, em parte, a seus bens tangíveis. A outra parte é diretamente estabelecida pela relação que a mesma estabelece com o consumidor.

Em função dessa percepção, as técnicas de aproximação com seus públicos contam, cada vez mais, com aprimoramento, criatividade, investimentos e embasamento científico. As empresas entendem que é preciso envolver o consumidor pois, ao investir na construção de uma marca, o objetivo de toda a

organização é aumentar sua lucratividade, fazendo com que seus produtos deixem de ser commodities para se tornarem referências de mercado.

Baseado em suas experiências profissionais, na observação dos mercados, em dados de pesquisa e até em referenciais teóricos, os profissionais de marketing salientam a importância de se desenvolver marcas fortes para dar longevidade a elas, aumentar a participação de mercado e melhorar a lucratividade (MARANGONI; FERRARI, 2005, p. 56).

Uma marca bem construída e envolvente aumenta a percepção de valor que o consumidor tem a seu respeito e, conseqüentemente, aumenta sua percepção de valor no mercado. Como exemplo, podemos citar a Philip Morris, que só conquistou a liderança que tem hoje em todo mundo porque soube transformar seu cigarro no “Mundo de Marlboro”.

Uma marca bem construída traz diferenciação e valor para o negócio. A marca também é o maior patrimônio que se pode criar e desejar. Ela estabelece um elo com o consumidor que vai muito além da qualidade do produto e é esse envolvimento que vai garantir a lucratividade (MARTINS, 1999, p. 17).

O poder das marcas, mais a dificuldade e o custo envolvido para estabelecê-las, pode ser sinalizado pelo preço que as empresas estão dispostas a pagar por elas. Já citado anteriormente, um bom exemplo é o caso da Kraft Foods, a maior empresa de alimentos dos Estados Unidos. Em 1992, ela é comprada pela Philip Morris por quase US\$ 13 bilhões, mais de 600% do seu valor contábil. (KLEIN, 2004)

Um caso conhecido, desta vez no Brasil, é a venda da 4A, a maior empresa de telemarketing brasileira, do empresário Alexandre Accioly. A empresa, criada com o investimento inicial de U\$ 80 mil em 1993, é vendida para a Telefônica no ano de 2000 por US\$ 140 milhões. Essas quantias estão muito acima do valor de qualquer item de balanço já apresentando pela 4A. (SIMÃO, 2001)

Outro exemplo claro do valor de uma marca diz respeito às questões de licenciamento. Por exemplo, a empresa americana Sunkist, recebeu em 1990, US\$ 10,3 milhões em *royalties* para licenciar o seu nome para uso em mais de cem produtos, entre eles: Sunkist Fruit Gems, soda, sucos, vitamina e *snacks*. Isso somente para licenciar o uso de seu nome. (AAKER, 1998)

São muitos os exemplos para mostrar o valor que a marca tem para os acionistas. Vamos citar apenas dois: a compra da Jaguar pela Ford e da Kibon pela Unilever, nas quais ambas as empresas compradoras pagaram muito mais do que o valor dos “ativos fixos”. Elas estavam acreditando no potencial de expansão das mesmas. (MARANGONI; FERRARI, 2005, p.56)

Assim, é possível perceber que o valor de uma marca pode ser muito maior que o valor total de seus tangíveis. Por isso a importância de se investir em marcas, pois é fazer investimentos no valor intangível. Para ilustrar essa afirmação, é apresentado abaixo um quadro desenvolvido pela consultoria inglesa BrandFinance, com base no estudo dos balanços publicados das maiores companhias do mundo.

Tabela 1: Relação valor de mercado X valores tangíveis

<b>Marca</b>	<b>Valor de Mercado</b>	<b>Tangível</b>	<b>Intangível</b>	<b>%</b>
<b>Coca-Cola</b>	164	6	158	96
<b>American Express</b>	41	6	35	84
<b>Kellog's</b>	19	1	18	97
<b>Exxon</b>	324	44	280	86
<b>BP</b>	194	44	150	77
<b>Shell</b>	210	50	160	76
<b>Texaco</b>	35	14	21	60

Fonte: MARCONDES, 2003, p. 22

Os dados revelam que, na maioria dos casos estudados, mais de 60% do valor de mercado das maiores companhias do mundo é composto pelo valor intangível, ou seja, por algo que não está nos móveis, nos investimentos, nas máquinas ou em lugar algum do patrimônio físico dessas empresas.

## **2.4 Identidade, imagem, posicionamento e reputação**

Um dos passos fundamentais na construção de marcas de sucesso é o entendimento e conhecimento do seu universo de marca, pois a concepção de marcas é uma questão estratégica. Para se criar marcas sólidas e de valor, todas as suas ações devem estar concentradas no mesmo ponto de vista estratégico e ligadas à sua própria essência institucional.

Para marcas de sucesso, a estratégia vem do pleno conhecimento e consistência de sua cultura, identidade e propósito corporativo, expressos na consistência de suas crença, valores, visão de futuro, proposta de valor ou mesmo da filosofia em suas ações no dia-a-dia. (NUNES, 2003, p.36).

A identidade de uma marca é o conjunto de definições do seu negócio, sua essência, personalidade, visão, missão, valores, promessa. É ela quem fornece a visão geral da existência da marca, impactando todos os seus públicos e garantindo um relacionamento coerente com eles.

Quanto mais bem definida e comunicada for a identidade, mais a marca passa a vivê-la e, dessa forma, construir sua reputação sobre bases sólidas. Mais que a imagem projetada por uma empresa e sua marca, a identidade é a tradução e

síntese dos valores e propósitos corporativos que devem ser colocados em prática através de suas ações.

Tudo em uma empresa precisa estar integrado a sua identidade: valores, metas e compromissos. Os produtos, serviços, atendimento, pessoas, produção, distribuição e afins fazem parte de um sistema de comunicação que é visto pelos consumidores como os elementos de identidade da marca que eles escolheram para comprar (MARTINS, 2000, p. 74)

Nesse sentido, a identidade da marca é uma importante ferramenta que a empresa deve criar, normatizar e gerenciar adequada e permanentemente, pois está associada diretamente à percepção que os públicos obtêm da marca. É necessário que a marca mantenha uma linguagem universal, composta por símbolos e premissas comuns, que possibilite uma percepção única por seus *stakeholders*. Esse conjunto de signos comuns é a identidade corporativa.

Existem vários conceitos para definir imagem de marca e, por mais distintos, todos têm um ponto em comum: imagem é uma série de percepções e associações que o público faz de uma marca (KELLER, Kevin apud KOTLER, 2000).

Assim, a imagem da marca é diretamente formada em decorrência de sua identidade. Ela é o conjunto de atribuições e associações que os consumidores reconhecem e conectam com o nome da marca, e na base da qual tomam suas decisões em relação a produtos ou serviços.

A imagem é o resultado da interligação entre as construções mentais do consumidor e as ações de marketing e comunicação realizadas pela marca. É um conceito de recepção e construção individual. “É como os clientes e as demais pessoas percebem a marca” (AAKER, 1996, p. 81).

Já o posicionamento define a postura e como a marca se diferencia frente ao mercado e aos seus públicos, em todas as áreas de negócio. O posicionamento é o

que se faz na mente do cliente que está em perspectiva. Ou seja, ele é a posição do produto na mente do comprador em potencial. (RIES; TROUT, 1997)

O posicionamento da marca cria associações na mente dos consumidores em relação ao produto, serviço ou empresa. Assim, é importante posicionar a oferta da maneira que seja a mais atrativa possível ao segmento escolhido. (KOTLER, 2000).

“A posição da marca da marca (...) deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e apresenta uma vantagem em relação às marcas concorrentes.” (AAKER, 1996, p. 83)

A reputação é a representação coletiva das ações e dos resultados de uma organização. É através de sua análise que principalmente investidores e analistas de mercado avaliam os seus investimentos, acreditando na capacidade e na habilidade que a marca tem de gerar valores.

Uma reputação favorável aumenta a distintividade da organização, agregando-lhe vantagem competitiva. Para que uma empresa tenha uma reputação de sucesso, ela deve levar sempre em conta as expectativas, as satisfações e as perspectivas dos diferentes públicos.

É fato que a reputação se transformou em ativo de muitas empresas que conseguiram tangibilizar esse conceito através de suas ações e fundamentos-chave. Ela se forma pelo olhar do seu público de relacionamento. É pelas ações, pelo tratamento, pelo cumprimento planos de ação estabelecidos, que esse público vai fazer “ecoar” o sentimento que tem pela marca.

Todos esses elementos formam o universo da marca. A marca é o que fica para o público em termos de valor e, obviamente, é muito mais do que o produto ou o serviço oferecidos pela empresa. Esse valor vem da qualidade e preço do produto, do atendimento e ambiente da loja, das notícias de jornal sobre a empresa,



da qualidade de gestão da empresa, de seu reconhecimento, da lealdade de seus consumidores, dos processos, tecnologia e sistemas da empresa, da distribuição e logística, da capacidade de seus colaboradores, etc.

A marca é, de fato, o ponto de referência de todas as impressões positivas e negativas formadas pelo comprador ao longo do tempo, quando encontra com os produtos da marca, sua rede de distribuição, seu pessoal, sua comunicação etc (KAPFERER, 2003, p.20).

## 2.5 Marcas Emocionais

Produtos são feitos em fábricas, mas uma marca é feita na sua cabeça e no seu coração. Produtos são distribuídos aos milhares, mas marcas são compradas uma de cada vez. E são vendidas através de sentimentos. (David Travis *apud* MARCONDES, 2003, p. 26).

Todo processo de compras envolve escolhas. E, obviamente, cada escolha pode ser influenciada por inúmeras razões lógicas como preço, qualidade, necessidade, etc. Porém, as razões de compra também se dão em função da emoção e da atração.

Frente a dois produtos equivalentes, as pessoas tendem a escolher a marca com as quais se sentem mais atraídas, deixando de lado o apelo racional. Nenhuma mulher compra um vestido Channel simplesmente para cobrir a nudez, nem um homem compra um carro BMW para transportá-lo a dois pontos distantes. Essas ações são feitas com o lado esquerdo do cérebro. Ou, metaforicamente, feitas com o coração. (MARCONDES, 2003)

Maurice Lew, *chairman* do Publicis Groupe de Paris, afirma:

A grande maioria da população consome e compra com a mente e o coração, ou, se você preferir, com as emoções. As pessoas buscam uma razão lógica: o que o produto oferece e por que é uma escolha

superior. E tomam uma decisão emocional: gosto dele, prefiro-o, me sinto bem com ele. (Maurice Lew *apud* ROBERTS, 2004, p. 43)

Sobre essa relação, o renomado neurologista norte-americano Donald Calne afirma: “a diferença entre emoção e razão é que a primeira leva à ação, enquanto a segunda leva a conclusões”. (ROBERTS, 2004, p. 42)

Toda marca forte no mercado tem uma essência emocional bem definida que gera um estado de realização elevado no consumidor. As grandes marcas têm uma identidade tão bem definida que podem ser caracterizadas em poucas palavras, como os exemplos abaixo:

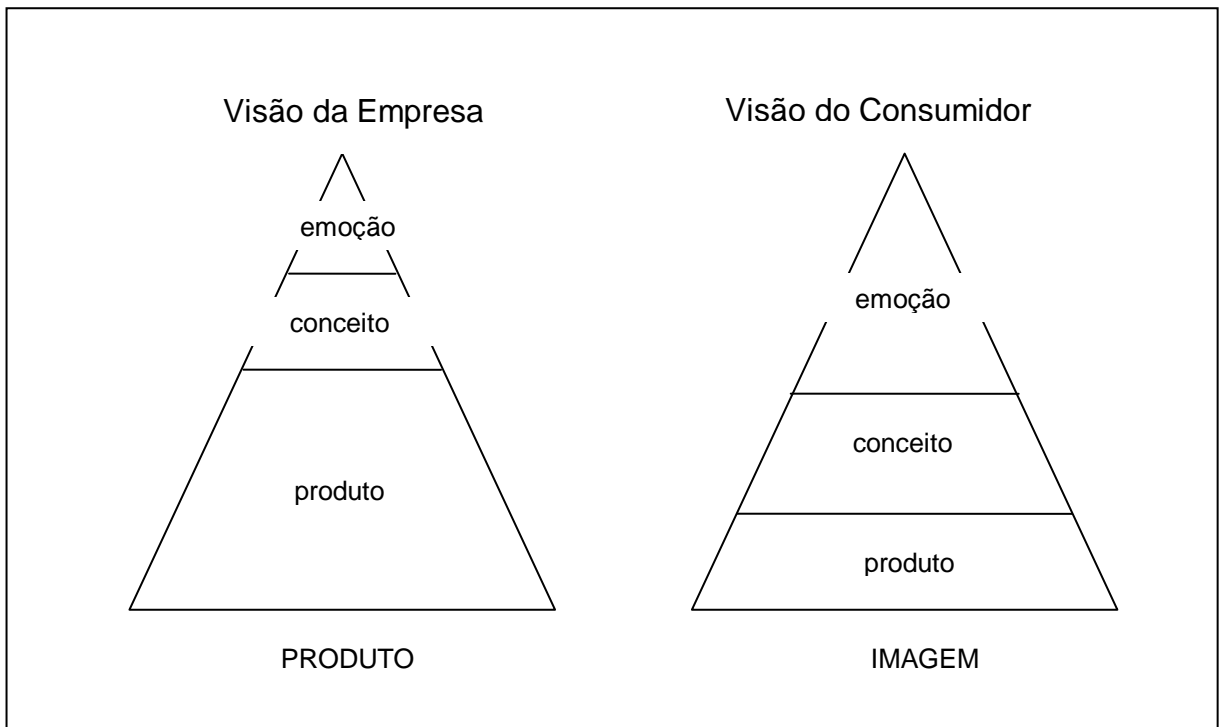
- Coca-Cola: “a alegria de viver”
- Marlboro: “o dono do seu território”
- Harley Davidson: “espírito rebelde”
- Channel: “beleza clássica”

Com a concorrência cada vez mais acirrada e produtos cada vez mais padronizados, a solução para construir marcas de sucesso é criar produtos e experiências com poder de estabelecerem conexões emocionais duradouras com os consumidores. Porém, nem todas as empresas conseguem enxergar essa saída.

As empresas enfrentam uma pressão violenta a cada minuto, todos os dias. A indústria como um todo vive um pesadelo de diminuição de lucros, competição, mudanças inesperadas na tecnologia. Elas, infelizmente, não vêem os sentimentos das pessoas como prioridade (ROBERTS, 2004, p. 40).

A ilustração abaixo mostra que, na visão da maioria das organizações, ainda existe uma grande preocupação em desenvolver o produto físico e o conceito competitivo da marca. O consumidor, por seu lado, entende que o diferencial relevante da marca são suas características emocionais (MARTINS, 1999).

Figura 1: Visão da empresa X visão do consumidor



Fonte: MARTINS, 1999, p. 20

Dessa forma, para sobreviverem e se tornarem *premium*, as grandes marcas precisam criar nos consumidores uma "fidelidade além da razão, uma ligação emocional mais forte se traduz, de forma proporcional, nos preços mais altos que os consumidores estão dispostos a pagar" (M&M, 2005, p.30).

A Nike, por exemplo, está alavancando a profunda ligação emocional que as pessoas têm com os esportes e a forma física. Com a Starbucks, vemos como o café vem se entrelaçando com a vida das pessoas, e essa é a nossa oportunidade de alavancagem emocional, (...) uma grande marca enaltece – acrescenta um maior sentido de propósito à experiência, seja o desafio de dar o melhor de si nos esportes ou a afirmação de que a xícara de café que você bebe realmente importa (Tom Peters apud KLEIN, 2004, p.45)

A Nike, por exemplo, é uma “empresa de esportes”. Sua missão não é vender calçados, mas “melhorar a vida das pessoas pela prática de esportes e a forma física” e manter “viva a magia dos esportes”. Essa inspiração dos esportes permite a

Nike criar um forte elo com seus públicos e superar eventuais problemas em seu percurso. “A marca pode renascer constantemente” (KLEIN, 2004, p. 47).

Hoje, a IBM não vende mais computadores, mas soluções para os negócios. A Swatch não tem relação explícita com relógios, mas com o conceito de tempo. A Diesel Jeans vende um estilo de vida, não somente calças e a Body Shop vende uma filosofia sobre as mulheres, o meio ambiente e negócios éticos (*ibid*).

Scott Bedburry, vice presidente de marketing da Starbucks reconhece que “os consumidores não acreditam realmente que exista uma grande diferença entre os produtos”, e é por isso que as marcas devem “estabelecer laços emocionais com seus consumidores através da “experiência Starbucks”. (Scott Bedburry *apud* KLEIN, 2004)

As pessoas que fazem fila na Starbucks não estão procurando apenas café. “É o ambiente romântico da cafeteria, a sensação de calor e comunidade que as pessoas encontram em nossas lojas” (*ibid*).

Esta é a forma para se distinguir das milhões de marcas. Superar o mundo terreno dos produtos e libertar as marcas em outro plano. A emoção é o caminho para as empresas e é ele que transforma produtos em marcas registradas (ROBERTS, 2004).

## **2.6 Gerenciando relacionamentos**

*Stakeholders* são os indivíduos ou grupos de indivíduos capazes de afetar e de serem afetados pelas ações de uma marca ou empresa, assim como por seus

resultados. Com eles a marca ou organização mantém relação de dependência direta ou indireta. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003)

Dentre os principais públicos com os quais uma marca se relaciona estão os acionistas, os investidores, os analistas de mercado, a imprensa, os consumidores, os empregados, os fornecedores, as comunidades onde atua e o governo. Com todos eles, a marca precisa relacionar-se coerentemente e em linha com seus valores. Ou seja, é preciso não só comunicar-se, mas agir de forma consistente.

Todo contato de um público com uma marca consiste em uma experiência que agrega ou não valor a marca, que constrói ou não reputação. Nesse sentido, qualquer ação deve estar alinhada aos seus valores e à sua essência, de forma que não gere inconsistência entre seu discurso e suas práticas e, conseqüente descrédito por parte dos públicos de interesse (NUNES, 2003).

A interação com os consumidores é feita a partir de experiências. A experiência da marca aborda os cinco sentidos, promovendo uma experiência memorável e criando um vínculo emocional dos consumidores com a marca (COUTO, 2005).

Como estudado no início do trabalho, a marca representa o valor criado para seus públicos após a experiência com ela. Assim, deve-se definir, junto às áreas de negócios e a partir da análise profunda da identidade da marca, uma diretriz estratégica que norteie todas as suas ações, alinhando-as de forma consistente.

Isso garante que todo contato seja consistente com os valores, fazendo com que a marca construa sua reputação sobre bases sólidas e consistentes, o que em longo prazo se traduz em uma reputação favorável. A boa reputação promove o comprometimento dos *stakeholders* com a marca e com seus valores, consolidando uma relação sólida e de crescimento constante.

As percepções e experiências de um determinado público influenciam diretamente na percepção de todos os outros, o que provoca o fenômeno da

crescente interdependência dos públicos. Quando uma empresa conquista uma reputação favorável, seus *stakeholders* neste campo de trocas, influenciam-se mutuamente de forma positiva.

Por isso, o alinhamento das ações torna-se forte arma das grandes organizações modernas. À medida que a marca alinha coerentemente as ações que geram reputação, ela garante o bom relacionamento com seus públicos e sua capacidade de satisfazer as expectativas.

"A marca se manifesta de várias formas, com vários públicos diferentes. O desafio é manter toda sua comunicação e ações alinhadas e consistentes com o posicionamento. Dessa forma, se constrói uma reputação que gera diferencial" (COUTO, 2005).

## **2.7 Comunicação: coração e alma das marcas**

Não se pode fugir do fato de que a comunicação é um dos pilares fundamentais na construção das grandes marcas. Todas elas, indiscutivelmente, estão sempre dependendo do uso da comunicação para afirmar e reafirmar seus valores.

As marcas fazem uso das ferramentas de comunicação como alavanca em seus processos de construção e fortalecimento. A comunicação é a alma e o coração das marcas. (MARCONDES, 2003)

A comunicação constrói, sustenta, mantém e renova os sistemas de valor das marcas, através – principalmente – do desenvolvimento da percepção de seus próprios valores pelos consumidores. (SAMPAIO, 2002, p. 90)

A comunicação tem o papel de realizar um diálogo claro com os públicos de interesse, cuidar da imagem da marca e de sua reputação de maneira adequada, ajudando a alcançar o ponto ótimo estabelecido em seu planejamento estratégico.

O papel da comunicação se amplia, pois, além de transmitir os valores da marca, ela também tem como objetivo construir, reforçar e mantê-los diretamente conectados ao negócio e aos seus públicos de interesse.

Uma grande marca nasce por meio de um trabalho consistente de comunicação com seu público. Este trabalho fundamenta-se no conhecimento profundo deste mesmo público, de suas necessidades e dos atributos inerentes à marca, que são relevantes para atender às expectativas de seu consumidor potencial (AZEDO, 2004).

O trabalho de construção e fortalecimento da marca ganha força e penetração imediatas quando utiliza os recursos de comunicação de massa que, em questão de segundos, podem falar com milhões de pessoas. Quanto a esse fenômeno, já em 1950, o publicitário David Ogilvy fazia suas considerações em relação aos conceitos de imagem de marca. Foi ele quem declarou que “todo o anúncio publicitário deveria ser considerado uma contribuição para o símbolo da marca”. (AAKER, 1998, p. 178)

Hoje essa citação já não faz sentido sozinha, pois outras ferramentas de comunicação estão sendo implementadas e vêm demonstrando muita eficiência a menor custo. É o caso da proliferação dos patrocínios, eventos especiais, planejamento de ações para clientes, ações de *sampling*, marketing direto, programas de relações governamentais, investidores, etc.

A síntese de todas as experiências, interações e emoções do consumidor em relação a uma marca é o que define seu valor intangível. Essas relações são contínuas e todos os elementos do mix de comunicação devem se integrar para que se obtenha o valor que a marca deseja.

“O design, a publicidade e os eventos promocionais que envolvem a marca vão agregar ao produto uma percepção maior de seu valor. Com isso, tanto preço quanto a participação de mercado tendem a crescer, uma vez que o valor percebido e a atratividade aumentaram” (MARTINS, 1999, p. 23).

Dentro dessas ações, é sempre importante que haja respeito aos padrões de imagem, divulgação de manuais de cuidado com a marca, unificação da mensagem nos veículos de comunicação externos e internos, criação de discursos e mensagens-chave, entre outros. Esse cuidado é fruto do aprendizado de gerenciamento de marca, que será mostrado à frente.

Parece existir uma compreensão parcial sobre o conceito de marca. Mais do que isto. Numa mesma empresa ou num mesmo time de marketing ou propaganda, podem existir diferentes conceituações. É óbvio que isto pode levar a ações diversas. ((MARANGONI; FERRARI, 2005)

Cabe ressaltar que, ainda que a comunicação seja a área responsável pelas questões de marca, é preciso ter em mente que todas as áreas de uma empresa praticam a comunicação e têm peso importante na construção da imagem da marca.

Uma peça fundamental para essa construção são seus empregados que, junto a seus amigos, familiares e outros públicos de interação fortalecerão a imagem da instituição. Em suma, praticamente todos os setores da empresa desempenham esse papel. Isso também é gestão de marca.

A marca deve ser gerenciada por todas as pessoas dentro da empresa e não exclusivamente do marketing – embora este tenha um papel-chave. A boa gestão de uma marca passa por seu impacto na estratégia, estrutura e cultura da empresa, como forma de consistentemente garantir a promessa e proposta de valor a seus públicos (*stakeholders*), incluindo consumidores, distribuição e canal de venda”. (NUNES, 2003, p.23)

Uma boa marca cria um elo entre a empresa e seus públicos. Em casos de sucesso, o elo é tão forte que se estabelece uma relação de fidelidade de longo prazo do cliente em relação à marca. Muitas empresas brasileiras já possuem uma gerência de marca e esta funciona como guardião do seu valor de imagem e de marca.



## 2.8 O processo de gestão de marcas ou *branding*

Como visto anteriormente, com o surgimento da perspectiva da importância da geração de valor, a forma de produzir comunicação nas empresas se modifica e as instituições passam a priorizar a produção de marcas em detrimento à fabricação de tangíveis.

De acordo com o novo modelo, o produto sempre é secundário ao verdadeiro produto, a marca, e a venda de uma marca adquire um componente adicional que só pode ser descrito como espiritual. A publicidade trata de apregoar valor aos produtos. O *branding*, em suas encarnações mais autênticas e avançadas, trata de transcendência corporativa (KLEIN, 2004, p. 45).

Nesse panorama, uma nova forma de gestão surge em algumas corporações. Os departamentos de comunicação empresarial são reestruturados de acordo com o novo modelo de planejamento estratégico estabelecido. Acontece o surgimento e posterior crescimento do que se convencionou chamar gestão de marca ou *branding*.

O processo de gestão de marcas tem como objetivo definir, a partir da análise profunda da organização e de seus públicos, os caminhos estratégicos mais adequados às marcas e organizações.

O *branding* é uma postura empresarial que coloca o relacionamento entre a marca e o consumidor no foco da gestão corporativa, alinhando produtos, serviços e comunicação em torno de uma mensagem clara e relevante para todos os seus públicos. A prática do *branding* envolve todos os funcionários, parceiros e fornecedores, que passam a desempenhar um papel fundamental na construção da marca em todos os contatos do cliente com a empresa (COUTO, 2005).

O *branding* é um compromisso com a solidez de uma marca, cuja construção só é possível observar-se no dia-a-dia e a cada contato que as pessoas têm com seus produtos e serviços, seus empregados e sua comunicação. Não se trata de

um estudo apenas de atributos físicos, como logotipo e design, mas sim do resultado da experiência entre os públicos e a empresa e da percepção construída por cada um deles após esses contatos.

Gerenciar a marca é planejar e implementar uma identidade forte, definir os meios necessários para sua comunicação, fazer a constante manutenção e o controle da imagem da marca (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000, p.37)

Abaixo, as ferramentas de comunicação através das quais uma marca pode se relacionar com seus públicos e que podem e devem ser alinhadas e potencializadas pelo *branding*:

Figura 2: O *branding* e as ferramentas de comunicação



Fonte: COUTO, 2005

Outro ponto importante do processo de gestão de marcas é a construção de uma matriz de comunicação, dos *guidelines* de *branding* e possíveis e corretas

aplicações da logomarca, em busca da consistência e padronização da imagem da marca.

A matriz de comunicação da marca é um diagrama que serve de base para a comunicação da empresa com seus *stakeholders*. A essência da marca deve ser o centro da matriz, pois, a partir dela toda estratégia de comunicação será estruturada. Em seguida à essência, estão as áreas de negócios da empresa, seus principais públicos, as mensagens-chave para cada um desses públicos e as ferramentas de comunicação mais adequadas. (COUTO, 2005)

Os *guidelines* de *branding* são diretrizes inspiradoras que devem conduzir todas as formas de expressão da personalidade da marca, produzindo uma linguagem consistente, alinhada visual e verbalmente, diferenciando a empresa e cada uma de suas áreas de atuação. Dentre os principais *guidelines* de uma marca estão suas cores, tipografias corporativa e auxiliar, linguagem visual e imagens que inspirem o desenvolvimento de materiais de divulgação. (*ibid*)

As aplicações da logomarca devem ser consolidadas em um guia técnico que demonstre as corretas formas de aplicação e utilização da marca para cada um dos públicos relacionados à empresa. A marca constitui a síntese dos valores de uma empresa e sua representação, de modo que qualquer desvio de aplicação ou utilização de elementos não suficientemente estudados ou mal implantados afeta toda a cadeia de negócios e influencia a percepção da companhia.

É fundamental, portanto, atentar para a importância da correta aplicação e utilização da marca, cores, tipologia e formas gráficas. Aspectos como limpeza, organização, unidade e conservação são essenciais para gerar nos consumidores, clientes e sociedade em geral a percepção dos valores que a organização quer transmitir.

É no intangível das marcas que se encontra o segredo da eficácia e da relevância do trabalho de branding. E, como consequência, do próprio valor de mercado das companhias que as detém. O intangível continua intangível, mas é possível avaliar, medir, planejar e prever cada ação que impacte no valor de mercado das marcas e das empresas.

Os ativos intangíveis de uma empresa podem ser vistos alternativamente como capital intelectual, tecnologia, patentes, invenções, músicas, lealdade de clientes, entre várias outras formas. A marca é o ativo intangível que pode sintetizar todos esses fatores, “motores” da criação de valor.

A identidade construída através do estudo de *branding* deve ser consistente com todas as formas de expressão da empresa. A partir dela, a organização cria bases para pautar o relacionamento com seus *stakeholders* (imprensa, investidores, governo, colaboradores, distribuidores etc) de forma socialmente responsável, transparente e coerente. Com o *branding*, tudo o que a organização planeja e executa está relacionado à sua estratégia e alinhado aos seus valores. Suas ações estão sempre associadas a objetivos em longo prazo e não apenas visando aos alcances imediatistas.

### 3 Nosso Brasil que Vale

O caso “Nosso Brasil que Vale”, projeto realizado pela Companhia Vale do Rio Doce – CVRD no ano de 2003, é apresentado neste capítulo como aplicação prática dos referenciais teóricos estudados neste trabalho.

#### 3.1 A Vale

Em 1º de junho de 1942 é fundada a empresa estatal Companhia Vale do Rio Doce, uma fusão das empresas Companhia Itabira de Mineração e Companhia Brasileira de Mineração e Siderurgia. Em seis de maio de 1997, a Vale é privatizada em leilão realizado na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro. Já no primeiro ano após a privatização, atinge crescimento de 46% no lucro em relação a 1996 (CVRD, 2006).

Em 2002, ano que marca o encerramento do seu processo de privatização, a Vale consolida a posição de líder mundial no mercado de minério de ferro, com vendas recordes e *market share* global de 29,4%.

Com a incorporação das ações da INCO em outubro deste ano, a Vale se torna a segunda maior empresa da indústria de mineração e metais do mundo, a maior operadora logística do Brasil e produtora de energia elétrica para consumo próprio. Presente nos 5 continentes, possui sua estratégia de crescimento focada na criação de valor ao acionista com ênfase no crescimento orgânico rentável.

É também a empresa que mais contribui positivamente para a balança comercial brasileira. Possui vastos recursos minerais, amplas reservas de minério de ferro, bauxita, cobre, caulim, manganês, níquel e potássio. É uma empresa comprometida com a responsabilidade social que respeita os valores, costumes, cultura e o meio ambiente das regiões aonde atua, contribuindo para o desenvolvimento territorial sustentável.

### **3.2 Novas diretrizes de comunicação**

Em 2002, após a consolidação de sua privatização, a Vale inicia um novo momento. Ciente da importância de desenvolver uma forte estratégia de marca em busca de gerar valor aos acionistas, a alta administração, presidida por Roger Agnelli, decide adequar o sistema de comunicação às necessidades da “nova Vale”. A comunicação é repensada e suas diretrizes são reestruturadas, ganhando papel estratégico no processo de gerar valor à marca. (CVRD, 2003)

Como ponto de partida para esse processo, pesquisas de imagem são realizadas junto a empresários, cliente e formadores de opinião. Os resultados indicam que, fora o nome e o tamanho, a marca Vale ainda era pouco conhecida e não possuía nenhuma relação emocional ou afetiva com estes públicos. As associações positivas não eram suficientemente expressivas e abrangentes para definir sua identidade e, por outro lado, existiam fortes sentimentos negativos que iam desde o ceticismo e indiferença, por absoluta falta de informação, até a percepção de arrogância e dúvidas quanto à atuação responsável nos âmbitos social e ambiental.

Um dos pontos mais vulneráveis da marca Vale era a falta de proximidade com os públicos, originado pelo grande distanciamento entre a empresa e o ambiente externo.

Dessa forma, a empresa decide investir na construção de uma marca forte, para que seus públicos a percebam da maneira como gostaria, agregando assim, valor aos seus negócios e trabalhando na construção de uma marca forte e reconhecida.

O nosso minério de ferro tem 35% de *market share*. A Vale tem um grande *share of mind*. O que nos falta é o *share of heart*, hoje considerado poderoso diferencial. A emoção é a arma mais competente para distinguir a nossa empresa de todas as outras (AGNELLI, Roger *apud* CVRD, 2003)

Assim, como visto no capítulo anterior, a comunicação se torna uma das principais aliadas no processo de gerar valor e aproximar a marca de seus públicos. É preciso torná-la transparente e conquistar a todos, mudando sua forma de se relacionar.

Segundo Roger Agnelli, presidente da Vale, “a percepção correta da realidade da Vale por todos os seus públicos pode agregar até U\$ 2 bilhões no valor de mercado da empresa.” (CVRD, 2003)

### **3.3 O projeto “O nosso Brasil que Vale”**

Após completar 60 anos em 2002, a Vale inicia o projeto que ganha o nome de 60+1, que significa a contagem do primeiro ano de uma marca que abraça a inspiração ambiciosa de conquistar o coração de seus públicos e ser percebida

como uma marca única, inovadora, tecnologicamente competitiva e socialmente responsável.

O Departamento de Comunicação traça planos estratégicos para ganhar a simpatia e adesão dos seus públicos logo em sua primeira ação. A comunicação sabe que necessita de uma ação mercadológica de porte relevante e ampla visibilidade, a nível nacional e internacional, para atingir seus públicos de interesse e inicia um processo de análise de oportunidades. Os objetivos dessa ação de reposicionamento da marca são: (CVRD, 2003)

- Mostrar a importância da Vale para o Brasil como geradora de riqueza, bem como a presença de seus produtos no dia-a-dia das pessoas;

- Mostrar nacionalmente a história e as atividades da Vale, informações hoje restritas às suas áreas de atuação;

- Massificar o conceito de responsabilidade social e ambiental, pois suas atividades impactam nas comunidades onde atua;

- Colocar a marca Vale no coração das pessoas como a melhor empresa brasileira, reconhecida mundialmente e motivo de orgulho para o povo brasileiro.

Enquanto elabora seu plano, a empresa é procurada por Joãozinho Trinta. Ele revela que o tema da Escola de Samba Acadêmicos do Grande Rio para 2003 são as riquezas minerais do país. E propõe uma homenagem aos 60 anos da CVRD, contando em seu enredo “O nosso Brasil que Vale”, a história da mineração às margens do “Vale do Rio Doce”.



A Vale entende que esta é uma oportunidade única de falar com todos os seus públicos externos e internos, no Brasil e no mundo. Afinal, o carnaval é a maior manifestação cultural brasileira, falando direto ao coração das pessoas. Estar presente, participando ativamente da festa ajuda a criar conhecimento de marca, principalmente se considerar que a CVRD não é uma empresa de produto final. Associar a marca da Vale a atributos como alegria, organização, orgulho e talento brasileiro é mais que adequado. (CVRD, 2003)

Aproveitando a oportunidade para dar início a uma estratégia de comunicação integrada, a Vale apóia a Grande Rio para, através de uma ação única de comunicação, envolver, simultaneamente, todos os públicos da empresa na maior festa brasileira, dando início ao processo de exposição do novo posicionamento de sua marca.

Pela primeira vez na história, uma escola de samba transforma uma empresa em tema de seu desfile. O enredo escolhido é “O Brasil que Vale”. O nome da empresa não pode ser citado na letra do samba-enredo por determinação da Liga das Escolas de Samba - LIESA. No entanto, o enredo não deixa dúvidas sobre quem está sendo homenageada.

A estratégia promocional passa então a ser estruturada. Embora o coração do projeto seja o desfile na Sapucaí, o projeto não se restringe somente a este evento. São definidas ações especiais feitas antes, durante e depois do carnaval para todos os seus *stakeholders*, como funcionários da Vale, acionistas, clientes, fornecedores, mercado financeiro, poder público, imprensa e comunidade.

Para isso, um comitê diretor com representantes de todas as áreas da empresa é formado para a tomada de macrodecisões. As principais ações definidas para o projeto foram:

- Participação de 100 empregados no desfile, escolhidos através de promoções, para que os funcionários, de todas as localidades se envolvessem e "vestissem a camisa" da Vale;
- Convite aos maiores e mais representativos clientes, investidores e parceiros da Vale, de todas as partes do mundo. Trazer as pessoas para o ambiente encantado do carnaval é uma forma de estreitar laços e criar experiências;
- Fazer uma grande campanha publicitária mostrando a Vale, seus produtos, serviços e ações de responsabilidade social à toda sociedade;
- Criação de uma marca para o projeto para ser aplicada em todos os materiais que fossem divulgados interna e externamente.

### **3.4 Conquistando o público interno**

Um minucioso plano de comunicação interna é elaborado com objetivo de envolver todos os empregados através de ações para sensibilizar, encantar, cativar e conseguir a participação de todos.

A base da ação é o convite para a participação de 100 empregados no desfile. Para isso, é lançado o concurso-campanha "Por que quero representar a Vale na Sapucaí?" Amplamente divulgado, ele dá início ao intenso clima de animação e envolvimento de toda a empresa.

Durante este período, a Vale coloca outdoors e cartazes em cada uma de suas unidades e faz a distribuição de leques (em conjunto com os outdoors), incentivando a participação de todos os funcionários.

Ao todo, são inscritos 606 empregados. Todos são presenteados com cds contendo o samba-enredo da escola. Alguns funcionários organizam rodas de samba, distribuem santinhos, enfeitam carros, motos, slogans, etc. Qualquer esforço se torna válido para angariar votos.

Cada vencedor ganha a fantasia e o direito ao desfile, levando um acompanhante para assistir na arquibancada. Os eleitos são divididos em quatro alas criadas exclusivamente para a Vale: potássio, minério de ferro, cobre e alumínio. Além do desfile, os funcionários são contemplados com uma programação especial de visitas aos pontos turísticos do Rio e outras atrações.

A bateria da Grande Rio participa de todas as festas de fim de ano da empresa (18 no total, em 11 estados). Também são distribuídos, semanalmente, 200 convites a empregados e clientes para assistirem aos ensaios na quadra da escola. Para motivar ainda mais o quadro gerencial e de empregados, o carnavalesco Joãosinho Trinta visita todas as unidades operacionais no país.

É criado, também, o espaço semanal Direto do Barracão, um jornal eletrônico com notícias e fotos do que acontece no barracão da escola, com mensagens e depoimentos de Joãosinho Trinta no estilo "contamos com a sua torcida e a sua energia para vencer o Carnaval 2003."

### **3.5 Multiplicando relacionamentos**

Através de convites personalizados para centenas de pessoas no Brasil e no exterior, a estratégia de comunicação para o público externo deseja cativar aqueles com os quais a Vale possui ou ainda gostaria de ter alguma relação direta.

Na lista de convidados, presidentes e principais executivos de todos os clientes espalhados pelo mundo, parceiros, autoridades, editores de grandes veículos e diversos formadores de opinião, além de representantes de Estados brasileiros, analistas e investidores.

Uma carta-convite personalizada, assinada pelo presidente da Vale, é enviada a todos. Em seguida, livretos com apresentações do carnaval e do Rio de Janeiro. Acompanhando estes materiais, um questionário sobre hábitos e preferências de cada convidado, para montagem de um banco de dados com finalidade de personalizar o atendimento e os serviços oferecidos. Alguns convidados do Brasil ainda recebem convites semanais para assistirem aos ensaios da Grande Rio, no camarote da Vale, na quadra da escola.

Um total de 1.070 convidados de 35 diferentes países, são recebidos. A Vale utiliza placas de identificação nos aeroportos, e disponibiliza uma sala *vip* exclusiva. Ao saírem do aeroporto, os convidados encontram outdoors de boas-vindas em 8 idiomas. Os convidados internacionais ficam hospedados no Hotel Sofitel, onde têm à sua disposição uma central de atendimentos, traslado personalizado, *check-in* antecipado, *hospitality suits*, agência de viagem, *cyber* café, dentre outros. Também é montada uma estrutura de atendimento médico e odontológico 24 horas para atender a eventuais emergências.

Todos os convidados encontram em seus quartos um kit de praia, com bolsa em trabalho artesanal, sandália havaiana, canga e chapéu em modelos feminino e masculino de acordo com os tamanhos informados nas fichas de inscrição. Diariamente, recebem o folheto Rio *and You*, com programações diárias e dicas locais, *clipping* impresso do jornal de seu país, além de programações durante todos os dias como um jantar de boas-vindas no Forte Copacabana, um de encerramento

no Porcão Rio's e programações paralelas como ida ao Corcovado, Petrópolis, passeios de escuna etc.

Oportunamente integrando o momento ao negócio, um grupo de 50 executivos, a maioria estrangeiros, é convidado a visitar as instalações da Vale no Espírito Santo. Na ocasião, eles também conhecem o Porto de Tubarão, em Vitória.

### **3.6 A Campanha**

O Projeto Carnaval é veiculado nacionalmente através de anúncios em páginas seqüenciais na Revista Veja, *spots* e comerciais em televisão. Os anúncios relacionam personagens da Grande Rio aos empregados da Vale, valorizando os atributos da empresa, seus funcionários, sua riqueza mineral, a logística em transporte, seus investimentos em energia elétrica, os projetos sociais e a sua política de meio ambiente. A campanha convida todos a assistirem a Grande Rio.

A Vale também patrocina a transmissão oficial dos desfiles, compactos e apuração do Carnaval junto à Rede Globo e é uma das patrocinadoras oficiais da LIESA, inserindo sua logomarca em mais de 210 mil ingressos e credenciais.

### **3.7 O dia de folia**

A Vale monta o maior e mais bem estruturado camarote da história do carnaval carioca, adquirindo todos os camarotes do setor 9, disponibilizando serviços de transporte, costureiras, maquiadores, cabeleireiros, seguranças, tradutores, além de um exclusivo *buffet*.

Pela primeira vez na história do Sambódromo um camarote é envelopado em estrutura tridimensional. Nas duas laterais o coração da Vale pulsando e, no centro, a baiana-símbolo saúda "O nosso Brasil que Vale". Ao chegarem ao camarote decorado com símbolos tropicais, os convidados são presenteados com um "kit-camarote", composto por bolsa, camisa, crachá e protetor auricular.

Ao todo, cerca de 600 pessoas são recebidas nas duas primeiras noites de desfile, das quais pelo menos 250 são executivos estrangeiros. Entre as personalidades presentes, o vice-presidente da Bolsa de Nova Iorque, executivos de companhias como a BaoSteel, Corus, Codelco, BHP, entre outras. Dentre os brasileiros, presidentes de companhias como Coperçucar, Usiminas e CNI.

No pórtico de entrada do setor ímpar, a Vale reproduz uma mina, por onde passam cerca de 50 mil pessoas. No espaço, um grupo de figurantes caracterizados como "mineiros" fazem performances sinalizando a mina ali montada e alguns produtos manufaturados com diferentes tipos de minérios. Para cada um deles há uma referência "Aqui tem Vale - *CVRD Inside*".

Nas arquibancadas do setor ímpar são distribuídos 30 mil corações pisca-pisca juntamente com a letra do samba enredo e mais 30 mil adereços de mão. Segundo uma reportagem da TV Globo, esses adereços foram considerados a grande sensação do Sambódromo.

A Escola de Samba Acadêmicos da Grande Rio é a terceira a desfilas no primeiro dia de desfile do Grupo Especial. A comissão de frente é formada por 15 bailarinos profissionais que representam os minerais encontrados no Brasil. Os corpos pintados com diferentes cores, simbolizam ouro, cobre, prata, bauxita e anunciam um desfile inovador.

Os convidados estrangeiros são magnetizados pelo espetáculo. Um show inimaginável para muitos deles, com o som da bateria a poucos metros. Neste momento, os corações batem mais rápido, as imagens são gravadas na memória e, junto à elas, a relação de quem havia lhes proporcionado essa experiência única e mágica: a Vale.

O impacto de todas estas ações é muito grande. Mais de 80 mil pessoas só no Sambódromo, dentre elas formadores de opinião, personalidades, empresários e turistas, ficam ligadas e sintonizadas na Vale. Além disso, somam-se as repercussões verbalizadas na transmissão ao vivo do evento cobrindo todo o território nacional em parte do horário nobre (liderando largamente a audiência segundo o IBOPE) e sendo vista em vários lugares do mundo. O plano de colocar a marca no coração das pessoas através da emoção e de uma experiência única está de fato sendo realizado.

### **3.8 A Vale no coração do Brasil e do mundo**

São realizadas pesquisas de satisfação junto aos públicos envolvidos que constatam que o projeto "O nosso Brasil que Vale" é um grande sucesso. Os convidados nacionais e internacionais, internos e externos são unânimes em avaliar positivamente o evento. A Vale transmite a todos uma imagem de perfeito preparo e profissionalismo. Graças à iniciativa como essa, é possível criar experiências de marca em níveis que certamente facilitarão novas conquistas.

Os convidados estrangeiros ficam impressionados com a capacidade de organização e cuidados esmerados, até mesmo nos detalhes, que a Vale

demonstra. Comentários de importantes clientes estrangeiros revelam que nunca haviam notado, em nenhum lugar, uma combinação tão incrível de alegria, empenho e determinação. Presenciando a forma como o brasileiro se entrega a fazer bem feito, fica fácil acreditar no Brasil como um país que “vale” após vivenciar o evento e o carnaval. Todos, sem exceção, não poupam elogios à Vale pelo projeto.

Em meio ao evento não falta tempo para o fechamento de negócios, gerando resultados imediatos para a ação. Vários contratos são finalizados. A Marquês de Sapucaí mostra que pode ser um excelente lugar para bons negócios. No dia do desfile, a Vale assina um contrato de US\$ 200 milhões com a siderúrgica chinesa de Beitai, uma empresa que, conhecendo melhor naquele momento a Vale, seus produtos e a forma dela se relacionar, passa ser o mais novo cliente CVRD. Uma prova de que, investir em comunicação e experiências de marca cria e gera valor, inclusive a curto prazo e em meio ao carnaval.

São investidos no projeto R\$ 6 milhões e o retorno surpreende até a direção da Vale. Só o valor calculado de mídia espontânea gerada chega a R\$ 38 milhões. A mídia destaca largamente o investimento e aos resultados obtidos pela Vale em sua estratégia de comunicação no Carnaval.

Ações como essa posicionam a Vale como uma marca de vanguarda em seu tempo. Ao buscar a renovação, a Vale inicia um processo que dissemina sua dimensão e suas crenças, proclamando de peito aberto que o seu bem maior, o seu real valor, está na força que une, nas ações direcionadas para manter cada vez mais perto seus públicos, atuais e futuros.

A marca se apresenta de forma direta, lúdica e eminentemente brasileira aos milhares de espectadores no mundo, onde os seus minérios estão presentes, por conta de suas exportações.



## 4 Considerações finais

Retomando os objetivos com as quais se iniciou este trabalho e baseado no estudo de caso do projeto “O Nosso Brasil que Vale”, pode-se dizer que as marcas são o maior patrimônio e ativo que uma empresa pode desejar, criar e gerenciar.

A percepção das marcas como meros símbolos identificadores e diferenciadores está há muito ultrapassada. As marcas são a síntese das experiências, fatos, sentimentos, valores e atitudes relacionados diretamente a determinado produto, serviço ou empresa. Daí a importância da marca envolver e conquistar a mente e o coração de seus públicos. Todo contato entre a marca e seus *stakeholders* agrega valor.

Hoje as empresas entendem que as marcas de sucesso transcendem o mundo físico dos produtos, podendo transformar *commodities* em referências de mercado. Uma marca bem construída estabelece um elo único com seus públicos de interesse, criando diferenciais e agregando valor aos negócios. Ela é altamente decisória e influente na cotação das ações na bolsa de valores, podendo ser vendida por um preço muito superior ao valor dos ativos fixos tangíveis das empresas.

Para ser forte, a marca deve ser construída sobre pleno conhecimento de seu universo de marca, pois sua concepção é estratégica, não aleatória. É preciso alinhar um modelo de gestão de marcas à estratégia corporativa.

As marcas precisam da comunicação para afirmar e reafirmar seus valores e alavancar seus processos de construção e fortalecimento. A Vale enxergou seu Departamento de Comunicação como um dos principais aliados no projeto de reaproximação de sua marca com seus públicos.

À comunicação cabe o papel de realizar um diálogo claro com os públicos da empresa, cuidar da imagem da marca e de sua reputação de maneira adequada, ajudando a empresa a alcançar o ponto ótimo estabelecido em seu planejamento estratégico. As ferramentas de comunicação devem estar sempre integradas de forma a transmitir uma mensagem coerente, protegendo a consistência da imagem e maximizando a eficiência e eficácia dos elementos utilizados.

Muitas empresas lançam mão do processo de gestão de marcas ou *branding*, cuja função é colocar o relacionamento entre a marca e o consumidor no foco da gestão corporativa, alinhando produtos, serviços e comunicação em torno de uma mensagem clara e relevante para todos os seus *stakeholders*.

Assim, pode-se considerar o projeto de comunicação de marca “O nosso Brasil que Vale” como bom exemplo de caso para o conteúdo teórico apresentado. A diretoria da empresa entende o valor que a aproximação da marca Vale com seus públicos pode gerar ao negócio e alinha a comunicação da Vale às novas diretrizes estratégicas, tornando-a a alavanca para a transformação. Cabe a ela divulgar os valores, a cultura e os conceitos da marca. É um ótimo caso que ilustra como uma boa gestão de comunicação aproxima uma marca a seus públicos e agrega valor ao negócio.

Com essa experiência única e pioneira, a Vale conseguiu atingir o coração de todos os segmentos de seu interesse, despertando sentimentos positivos em relação à sua marca. O envolvimento dos empregados e o encantamento do público externo fizeram com que a Vale se mostrasse exatamente como gostaria. A marca tem a satisfação de poder entrar no coração das pessoas e mostrar o “Brasil que Vale”.

## Referências

AAKER, D. A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

\_\_\_\_\_. **Brand Equity**; gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio, 1998.

\_\_\_\_\_; JOACHIMSTHALER, Erich. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Siciliano, 2000.

AZEDO, Sandra. Brasil ainda é marca desvalorizada no exterior. **Gazeta Mercantil**. 19 abril 2004.

COUTO, Ana. **Portfólio** Ana Couto Branding e Design. 2005.

CVRD. **O nosso Brasil que Vale**. Rio de Janeiro, 2003. (documento interno da empresa)

\_\_\_\_\_. Disponível em: <http://www.cvr.com.br>. Acesso em: 7 de out. 2006.

HITT A., Michael; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**; competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

KAPFERER, Jean-Noel. **As marcas, capital da empresa**; criar e desenvolver marcas fortes. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KLEIN, Naomi. **Sem logo**; a tirania das marcas e, um planeta vendido. 4 ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**; a edição do novo milênio. São Paulo: Pretience Hall, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4 ed. São Paulo: Summus, 2003.

MARANGONI, Nelsom; FERRARI, Flávio. Branding: uma questão a ser realmente discutida. **Revista do Anunciante**. ed 72. abril 2005.

MARCONDES, Pyr. **Marcas**; uma história de amor mercadológica. São Paulo: Meio & Mensagem, 2003.

MARTINS, José Eduardo. **A natureza emocional da marca**. 4 ed. São Paulo: Negócio, 1999.

\_\_\_\_\_. **Branding**; um manual para você criar, avaliar e gerenciar marcas. 2 ed. São Paulo: Negócio, 2000.

M&M. O papel dos sentidos na construção das marcas. **Meio & Mensagem**, São Paulo, p.30, ago. 2005.

MERCADO GLOBAL. Branding em tempo de valorização. São Paulo: ed. 116. 1º trimestre 2006

NUNES, Gilson; HAIGH, David. **Marca**; valor do intangível, medindo e gerenciando seu valor econômico. São Paulo: Atlas, 2003.

PEREZ, Clotilde. **Signos da marca**; expressividade e sensorialidade. São Paulo: Pioneira Thomson. 2004

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento**; a batalha por sua mente. 7 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

ROBERTS, Kevin. **Lovemarks**; o futuro além das marcas. São Paulo, M.Books, 2004

RODRIGUES, Delano. **Branding? Mas o que é isso mesmo?** Disponível em: <http://www.designbrasil.org.br/ppd/opiniao/exibir.jhtml?idArtigo=820>. Acesso em: 12 de out. 2006.

SAMPAIO, Rafael. **Marcas de A a Z**; como construir e manter marcas de sucesso Rio de Janeiro: Campus, 2002.

\_\_\_\_\_. **Propaganda de A a Z**; como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso. 3 ed. São Paulo: Campus, 2003.

SIMÃO, Juliana. Alô, Alô Accioly. **Istoé Dinheiro**, São Paulo, 1<sup>a</sup> dez. 2001. Disponível em [http://www.terra.com.br/istoedinheiro/225/negocios/225\\_accioly\\_capa.htm](http://www.terra.com.br/istoedinheiro/225/negocios/225_accioly_capa.htm). Acesso em 17 jun. 2005

## **ANEXOS**

## ANEXOS A - Peças do Projeto “O nosso Brasil que Vale”



Logomarca do projeto  
“O nosso Brasil que Vale”

O nosso Brasil que Vale



Fantasia das quatro alas criadas exclusivamente para funcionários da Vale:  
potássio, minério de ferro, cobre e alumínio.



A entrada dos camarotes do setor 9 é envelopada em estrutura tridimensional. Nas duas laterais o coração da Vale pulsando e, no centro, a bahiana-símbolo saúda a todos.



Interior do camarote decorado com símbolos tropicais



Pórtico de entrada do setor ímpar. Reprodução de uma mina, por onde passam cerca de 50 mil pessoas. Grupo de figurantes caracterizados como mineradores fazem performances sinalizando a mina ali montada e alguns produtos manufaturados com diferentes tipos de minérios. Para cada um deles há uma referência "Aqui tem Vale".



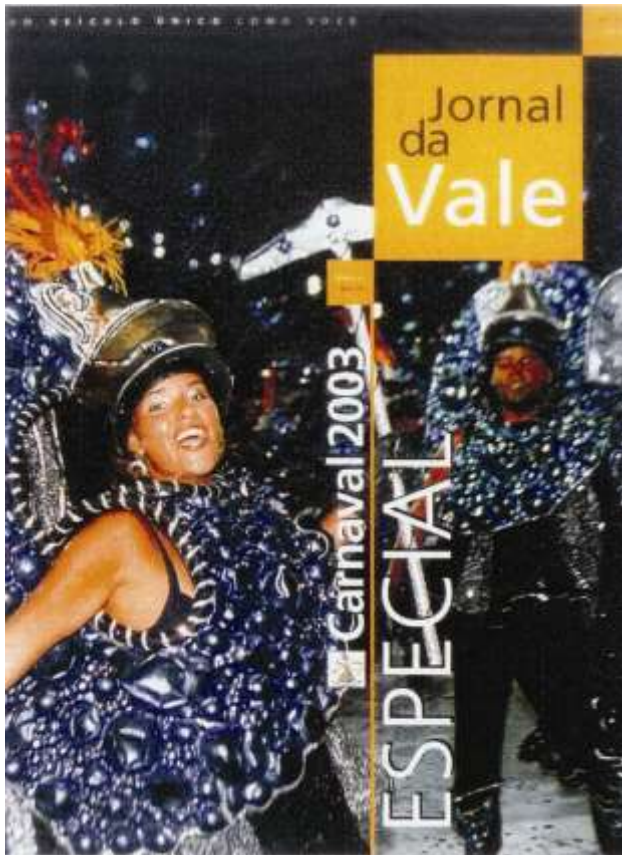






Campanha impressa veiculada nacionalmente, relacionando funcionários da Vale com figuras do carnaval da Grande Rio.





Jornal interno da Vale



Fotos do desfile.

## ANEXO B – Samba Enredo “O nosso Brasil que Vale”

### Acadêmicos do Grande Rio - Samba Enredo 2003

*Mingau, Marco Moreno, Derê*

#### O nosso brasil que vale

Valeu brasil  
Terra onde o tempo é o senhor ô ô ô  
Trago sonhos bordados em ouro  
És um gigante na alegria, és meu tesouro  
Nas matas viajei sou desse chão um rei  
Onde pisei deixei meu coração aventureiro  
Cheguei em minas o eldorado brasileiro  
Andrei, criei cidades coloniais  
A história o vento nos trás  
Salve o barroco estilo igual jamais

Uma luz brilhou no céu eu vi (bis)  
Um sol de bronze a reluzir  
Nuvens de prata vão cobrir  
As montanhas de ferro é o progresso a surgir

Vê meu bem quanta beleza  
A mãe natureza tem pra dar  
Tudo que o bom deus criou  
O homem tem que preservar  
O orvalho molha as flores  
Pro vale do rio doce eu vou  
Os passarinhos voando entoam um canto de paz  
Enquanto danço com índios em carajás  
Deixa o futuro chegar  
Que a criançada vai ver  
Quanta magia tem na arte no saber

Vem meu povo a festa começou (bis)  
Vem que a voz da alegria eu sou  
Solta o grito da garganta a grande rio chegou  
Meu amor