



Vale: uma estratégia verde-amarela de Relações Públicas Internacionais¹

Óscar Curros M.²

Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP)

Resumo

Analisa-se a estratégia de Relações Públicas Internacionais que a Companhia Vale do Rio Doce adotou para o lançamento da nova marca global, Vale, em 2007. Com esse objetivo, formula-se o seguinte problema de pesquisa: como o grupo de líderes da corporação conduziu a mudança cultural, a fim de superar os desafios da integração interna e da adaptabilidade externa? Usam-se métodos de pesquisa quantitativos e, principalmente, qualitativos – entrevista em profundidade e pesquisa bibliográfica – para fundamentar o estudo da globalização e a cultura como elementos-chave da estratégia de comunicação da Vale. Conclui-se que a empresa aproveitou a oportunidade de realinhar sua identidade com sua imagem frente aos públicos globais por meio de sua estratégia de Relações Públicas Internacionais, gerenciada ao estilo brasileiro, coerente com a visão da organização e adaptada aos contextos locais.

Palavras-chave: Companhia Vale do Rio Doce (Vale); Relações Públicas Internacionais; Cultura Organizacional; Globalização; *Branding*.

Introdução

O lançamento da marca global Vale, em 2007, foi um marco, não apenas para a organização anteriormente conhecida como Companhia Vale do Rio Doce, como também para a área de Relações Públicas Internacionais gerenciadas do Brasil, ao estilo nacional.

Primeiro, porque houve uma preocupação, por parte da corporação, em combinar uma identidade global com a sua origem brasileira, adaptando suas mensagens aos diferentes cenários – nacional e internacionais. Segundo, porque o processo de criação e gestão da marca, desde a constatação de que a empresa era mais sólida do que conhecida (OSTA, 2007), envolveu a diretoria executiva da companhia e seguiu todas as fases de um processo completo de Relações Públicas para atingir os objetivos e metas estabelecidos: pesquisa, planejamento, gestão, avaliação e mensuração de resultados (KUNSCH, 2003). Terceiro, pelas suas dimensões: o volume de recursos inicialmente destinado ao planejamento e implementação da mudança é de US\$ 50 milhões (GÓES; ROSAS, 2007 e SOARES, 2009b), para ser executada em todos os países onde a mineradora atua, nos cinco continentes. E quarto, pela sua

¹ Trabalho apresentado à Divisão Temática de Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste.

² Este artigo é um resumo da monografia Vale: uma estratégia verde-amarela de Relações Públicas Internacionais, orientada pela Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari e apresentada, em 2009, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (GESTCORP), pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Agradecimento a Paulo Henrique Soares e Carla Morais, da Vale, pela colaboração. E-mail do autor: oscar.curros@gmail.com.



repercussão internacional em jornais como *Wall Street Journal* (Vale, 2008a)³ e *Financial Times* (Vale, 2008b)⁴, o que indica interesse de públicos globais pela organização.

A evolução da Vale no ranking dos 200 maiores grupos brasileiros em 2007, subindo da quinta para a terceira posição, com um aumento de 42% na sua receita bruta, é um exemplo de bom desempenho a ser destacado. Os resultados foram multiplicados pela sua expansão internacional; aquecidos pelos movimentos favoráveis da economia mundial, com preços recordes das commodities e uma forte demanda da China; e aumentados com a incorporação completa da operação da mineradora canadense Inco no ano anterior (O RANKING, 2008).

O desenvolvimento estrutural da corporação, associado à criação da marca global Vale e à sua comunicação com os públicos mundiais, levou-nos a analisar a estratégia de Relações Públicas Internacionais adotada pelos gestores da organização, focando dois de seus elementos essenciais: a globalização e a cultura.

De acordo com Maria Aparecida Ferrari (2006), a cultura é o elemento central das Relações Públicas Internacionais. Esta disciplina é praticada em um contexto global em que as marcas enfrentam o desafio de se adaptar à diversidade cultural dos povos, superando barreiras como os idiomas e os costumes locais. Segundo Marlene Regina Marchiori (2008), um dos principais desafios contemporâneos nesta área é colocar a pesquisa brasileira em diálogo com a internacional, principalmente a americana, para buscar modelos adequados à realidade do Brasil.

A globalização é considerada neste estudo como um fenômeno presente a partir das duas últimas décadas do século XX, caracterizado por uma intensificação das relações de dependência entre países e decorrente da internacionalização e posterior transnacionalização do capital.

O estudo da cultura é objeto de discussões teóricas relacionadas com a escolha entre abordagem qualitativa ou quantitativa. Algumas pesquisas de referência, como as de Geert Hofstede (2001) sobre diferenças culturais entre nações, foram realizadas por meio de enquetes fundamentadas em questionários, processados por métodos qualitativos. Já alguns autores, como é o caso de Edgar H. Schein (2004), rejeitam a metodologia quantitativa:

³ Segundo o jornal, o “crescimento tórrido” da Vale faz com que “mais e mais pessoas fora do Brasil” descubram que a empresa é a maior produtora mundial de minério de ferro, matéria-prima do aço (VALE, 2008a).

⁴ A publicação diz que a Vale “sinaliza a ascensão global de multilatinas (sic)” (VALE, 2008b).



A cultura *não pode* ser avaliada por meio de enquetes ou questionários, porque não se sabe o que perguntar e não é possível julgar a confiabilidade e a validade das respostas. As respostas às enquetes podem ser vistas como artefatos culturais e como reflexos do clima da organização, mas não dizem nada a respeito dos valores mais profundos ou os pressupostos subjacentes que você está operando (SCHEIN, 2004, p. 361-362).

Por esse motivo, vale ponderar que as escolhas metodológicas realizadas na presente monografia privilegiaram as técnicas de natureza qualitativa (pesquisa bibliográfica e entrevista em profundidade); houve apenas uma triangulação com técnicas quantitativas usadas pela própria Vale para avaliação da campanha de lançamento e implantação da marca (COMPANHIA VALE DO RIO DOCE, 2008e).

A pesquisa foi pautada por um problema de gestão ligado ao desempenho, fator essencial, segundo Schein (2004), para maximizar a utilidade do trabalho. Nosso objetivo geral foi analisar a estratégia de Relações Públicas Internacionais adotada pela Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) no período 2006-2009, fase de criação, lançamento e gestão da nova marca global Vale.

Para estudar os impactos das mudanças decorrentes do processo de *branding* nos relacionamentos da organização com seus públicos estratégicos, internos e externos, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: como o grupo de líderes da corporação conduziu a mudança cultural, a fim de superar os desafios da integração interna e da adaptabilidade externa, garantindo, assim, a sobrevivência da companhia? O estudo da estratégia de comunicação da Vale exige reflexões sobre dois elementos-chave das Relações Públicas Internacionais: a globalização e a cultura.

1 - A importância da globalização para as Relações Públicas Internacionais

A pós-modernidade (SIQUEIRA; SPERS, 2001) implica profundas mudanças nos sistemas social, econômico, político, tecnológico e gerencial. Para compreender este cenário e seus impactos sobre as Relações Públicas Internacionais contemporâneas, torna-se imprescindível a análise do processo de globalização, cujo ritmo foi acelerado a partir das duas últimas décadas do século XX.

O dinamismo a que estão submetidas as organizações no novo milênio é um grande desafio para os administradores de Relações Públicas de classe mundial⁵, pois a cultura e a comunicação recebem impacto direto dos fluxos financeiros transnacionais e das novas tecnologias (CASTELLS, 1997).

⁵ Jogo de palavras cunhado por KANTER (1996).

1.1. Desafios para as Relações Públicas do Século XXI segundo a IPRA

A International Public Relations Association (IPRA), na Parte 2 de seu *Gold Paper*⁶ nº 12 (1997) levantou os principais assuntos que serão enfrentados pelas corporações globais do século XXI devido à influência da globalização⁷. O objetivo foi expor o estado da arte da atividade de Relações Públicas em companhias de todo o mundo. Para tanto, realizou-se uma enquete em oito países, entre dezembro de 1996 e abril de 1997. Em uma breve apresentação do tema, Ikari (1997) comenta o caráter radical que tiveram para o exercício profissional das Relações Públicas as mudanças ocorridas no século XX. Tais transformações foram sintetizadas na Tabela nº 1.⁸

Tabela 1 - Principais assuntos que serão enfrentados pelas corporações globais do S. XXI	
Desafio	Conseqüências para as RP
1. Meio ambiente global	<ul style="list-style-type: none">• Necessidade de promover discussões conjuntas com as organizações ambientais e os grupos de pressão de consumidores para a proteção do meio ambiente.
2. A explosão da população e a alimentação	<ul style="list-style-type: none">• Especial atenção deverá ser prestada à questão Norte-Sul;• A TI exacerbará o problema, que nas grandes cidades será muito mais sério do que assuntos minoritários passados.
3. As ferozes competições globais	<ul style="list-style-type: none">• RP: úteis para que as companhias superem os obstáculos à expansão internacional;• Primeiro passo: detectar as barreiras no país em que a corporação deseja atuar;• É fundamental o trabalho das equipes jurídicas e dos consultores locais;• Gerenciamento do clima cultural e social do país: fator crítico atualmente;
4. Desenvolvimento da Tecnologia da Informação (TI)	<ul style="list-style-type: none">• Internet: especialmente poderosa para as atividades de RP;• A Internet melhora a comunicação bidirecional; no entanto, torna-se extremamente difícil controlar a informação. A solução está na transparência e na credibilidade;
5. Expectativas sobre os negócios de risco	<ul style="list-style-type: none">• Os CEOs dos negócios de risco tomam decisões definitivas em assuntos de RP e também podem ter experiência na área;• Problemas de RP no processo de crescimento dos negócios de risco: surge a necessidade de suporte de profissionais de RP.
6. Impactos na comunicação corporativa	<ul style="list-style-type: none">• Proteger e melhorar a reputação da companhia;• Definir e transmitir mensagens que combinem com a estratégia;• Globalização: risco para companhias que não se adaptem rapidamente a ela.
7. Para um padrão global	<ul style="list-style-type: none">• Necessidade de desenvolver novos padrões de RP globais, válidos também para os países emergentes.
8. Direção da informação nas RP	<ul style="list-style-type: none">• As estratégias para lidar com conflitos de interesses (o cliente solicita disseminação de desinformação) foram: A) Harmonização entre os interesses do cliente e o interesse público; B) Fazer o cliente mudar sua política; ou C) Recusar o projeto.
9. O presente e o futuro das RP	<ul style="list-style-type: none">• Uma corporação pode ter boa reputação em um país, mas não em outro;• É necessário adaptar a filosofia de gestão a cada país e região;

⁶ Os *Gold Papers* da IPRA são documentos autorizados sobre assuntos relevantes para a profissão de Relações Públicas. Até 2008, tinham aparecido 15; alguns deles, disponíveis integralmente para download gratuito no site: <http://www.IPRA.org/detail.asp?articleid=152> (Consultado o 12 de agosto de 2008).

⁷ Como resultado, foram obtidas respostas de 20 diretores-executivos e diretores de operações, 30 gerentes de relações públicas e 24 consultores, um total de 74. Os organizadores afirmam que o número de respostas superou as expectativas de retorno (IKARI, 1997). Esse dado contrasta com a afirmação de IKARI (1997, p. 41) de que a enquete "foi enviada a 73 CEOs, profissionais de Relações Públicas e coordenadores nacionais da IPRA". Portanto, parece haver um erro metodológico ou de redação.

⁸ Tradução nossa.



	<ul style="list-style-type: none">• A globalização requer que a Head Office use consultores locais de RP.
10. Públicos das RP	<ul style="list-style-type: none">• A comunicação interna, papel muito relevante para aumentar a satisfação;• Cumprir as normas dos governos é um assunto importante;• A competição acirrada exige mudar o mercado doméstico primeiro.
11. Mídia em foco	<ul style="list-style-type: none">• As relações com a mídia continuam a ser uma parte importante da prática das RP;• A Internet deveria se tornar uma ferramenta de comunicação de mão-dupla.
12. Qual é o nível ideal para as RP?	<ul style="list-style-type: none">• A maioria das respostas mostrava a opinião de que a decisão final sobre assuntos relativos a RP deveriam ser de responsabilidade do CEO.• A IPRA afirma que as decisões sobre RP Internacionais deveriam ser de responsabilidade conjunta da alta gerência e dos profissionais de RP;• Houve divergência de opiniões sobre se o CEO precisa ter conhecimentos de RP.
13. Carreiras	<ul style="list-style-type: none">• A IPRA compromete-se a continuar prestando atenção a este aspecto.
14. Avaliação e mensuração	<ul style="list-style-type: none">• Embora o desejo de avaliação seja muito forte, a forma de realizá-la não está clara.
15. O papel dos consultores de RP	<ul style="list-style-type: none">• Consultorias: funcionamento global com filiais locais.• Maior demanda por uma ética corporativa satisfatória;• Existe o risco de que práticas não-éticas sejam expostas por meio da Internet;• Os padrões éticos são cada vez mais estritos.
16. Guias	<ul style="list-style-type: none">• Os associados devem seguir o <i>IPRA Code of Professional Conduct</i>.
17. O futuro da comunicação corporativa	<ul style="list-style-type: none">• Houve uma opinião unânime de que as companhias precisarão melhorar sua comunicação, especialmente no âmbito global.

Fonte: adaptado de IKARI (1997, p. 39-51, tradução nossa).

Os aportes da IPRA (1997) são fundamentais para analisar as causas da globalização, suas conseqüências para o dia-a-dia da classe profissional de Relações Públicas e a interligação da estratégia global com suas adaptações locais.⁹

1.2. As dimensões global e local

A globalização das sociedades rompe com a integridade espacial. Isso torna cada vez mais difícil estabelecer os limites de cada povo ou cultura, pois o “local” é misturado com elementos do “nacional” e do “global”. Segundo Warnier (2000), a mundialização da cultura é uma das conseqüências do desenvolvimento industrial.

Os líderes globais devem estar conscientes do fator cultural para criar oportunidades de colaboração. Para Michael E. Porter (1999), a localidade desempenha um papel crucial na vantagem competitiva, devido ao novo paradigma da competição internacional, que confere importância transcendental à produtividade e à inovação. Portanto, a estratégia competitiva global deve integrar os elementos locais e a rede global de atividades. Essa é também uma necessidade específica das Relações Públicas Internacionais.

⁹ Ver o *Gold Paper n° 13* (IPRA, 2000), intitulado *Challenges in Communication (Desafios da comunicação)*, que traz uma atualização da discussão. O documento foi lançado durante o 15th World Congress on Public Relations e reúne contribuições de diversos autores, com análises das mudanças sofridas pelas Relações Públicas nos 15 anos anteriores à sua publicação.



2 - A cultura organizacional segundo Edgard H. Schein

Nas organizações, o conceito de cultura será estudado em níveis supra-individuais, tomando o grupo como unidade básica de análise. Para compreender e analisar a definição formal de cultura de Schein (2004) deve ser destacado o papel protagonista dos grupos:

Um conjunto de pressupostos básicos que um grupo descobriu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN, 2004, p. 17, tradução nossa).

De acordo com Schein (2004, p. 2, tradução nossa), garantir a continuidade da cultura exige que os líderes prestem atenção constante a mudanças que invalidem pressupostos básicos: “A liderança é agora a habilidade para sair da cultura que o líder criou e começar processos de mudança que são mais adaptativos. Esta habilidade para perceber as limitações da própria cultura e desenvolvê-la adaptativamente é a essência e o desafio definitivo da liderança”.

Schein considera que a mentalidade dos indivíduos dentro de uma organização é guiada por pressupostos básicos ou subjacentes, que geralmente são aceitos de um modo inconsciente. Por estarem em um nível profundo, contestá-los desperta resistências e o agente de mudança pode chegar a ser visto como um louco. No entanto, é necessário enfrentar o desafio de chegar a esse nível de análise para descobrir se os pressupostos básicos são uma fortaleza ou uma fraqueza e determinar se é realmente necessário mudar a cultura da organização. Já que esses pressupostos subjacentes são a fonte última dos valores e da ação, desvendá-los é essencial para decifrar e agir sobre outros elementos da cultura, mais superficiais.

Para o autor, a análise da cultura, pode ser realizada em três níveis diferentes, mas inter-relacionados, que vão desde as manifestações tangíveis e abertas (artefatos; crenças e valores compartilhados) até as inconscientes e fortemente enraizadas na cultura (pressupostos básicos).

Este paradigma é amplamente aceito entre teóricos da cultura organizacional, internacionalmente. No entanto, o próprio Schein (2004) adverte que não é realmente possível descrever uma cultura completa. De acordo com o autor, o pesquisador poderá,

no máximo, detectar elementos da cultura e suas inter-relações¹⁰, conforme exposto no Quadro nº 1. Por esse motivo, a análise da cultura será sempre parcial e passível de correções

Quadro 1 - Níveis de manifestação da cultura organizacional			
Manifestação	Nível	Descrição de Schein	Detalhamento
Superficial	Artefatos	Estruturas e processos organizacionais visíveis (difíceis de decifrar)	Forma de relação interpessoal, disposição física dos objetos, arquitetura, código de vestiário, rituais.
	Crenças e valores compartilhados	Estratégias, metas e filosofias (justificativas compartilhadas)	Normas, ideologia e valores, formalizados
Profunda	Pressupostos subjacentes	Crenças, percepções, pensamentos e sentimentos assumidos inconscientemente (fonte última dos valores e da ação)	Difíceis de perceber: geralmente são inconscientes e tácitos; guardam relação com crenças profundas e com a essência da natureza humana.

Fonte: adaptado de SCHEIN (2004, p. 26, tradução nossa)

A cultura é, ainda, um fenômeno dinâmico, em constante evolução, já que responde tanto à necessidade da organização de se adaptar ao ambiente (macrossistema) quanto a mudanças internas (microsistema)¹¹.

3. Relações Públicas Internacionais como função estratégica ligada à administração

As duas funções básicas, simultâneas e complementares, da atividade de Relações Públicas são: a comunicacional, que consiste em administrar os relacionamentos da organização com seus públicos estratégicos; e a estratégica/gerencial, que visa contribuir com resultados mensuráveis e agregar valor tanto para os públicos quanto para a organização (FERRARI, 2006).

Um elemento central para as Relações Públicas, como disciplina ligada à administração, é a estratégia. Ela permite orientar e direcionar eficazmente as ações com visão de futuro. É um caminho para se alcançar os objetivos e as metas traçados no planejamento. O planejamento estratégico – geral ou de comunicação – deve ser articulado no topo da pirâmide organizacional; por isso, é sempre fundamental o alinhamento com a alta direção da organização. Ele implica a tomada de grandes

¹⁰ É possível construir paradigmas que facilitem a compreensão lógica das crenças dominantes em uma organização. Ver os casos de DEC (SCHEIN, 2004, p. 46 e 48) e Ciba-Geigy (SCHEIN, 2004, p. 57).

¹¹ Para uma análise da Teoria dos Sistemas, ver KUNSCH (2003, p. 28-29).



decisões que envolvem a organização como um todo e suas características básicas são: longo prazo e constante sintonia e interação com o ambiente. O objetivo é que as escolhas presentes tragam os melhores resultados no futuro (KUNSCH, 2003).

O administrador deverá ter uma visão estratégica dos processos de mudança cultural dentro da organização para poder ordenar a inter-relação organização/públicos e públicos/organização e realizar uma dupla tarefa: de um lado, classificá-los; de outro, criar e elaborar políticas e mensagens adequadas a cada um deles e de acordo com seus interesses e expectativas (FERRARI, 2006). Esse conhecimento será a base para poder aplicar adequadamente os princípios de excelência das Relações Públicas Internacionais, adaptá-los à realidade do seu ambiente/país ou mesmo questioná-los quando considerar necessário.

3.1. *Excellence Study*: princípios gerais e aplicações específicas

O *IABC Excellence Study*¹², dirigido por James E. Grunig (1992), gerou dez princípios¹³ que deverão ser adaptados localmente; isto é, os princípios são genéricos e suas aplicações, específicas. Os dez princípios originados da pesquisa são: 1) Envolvimento de Relações Públicas na administração estratégica; 2) Participação direta de Relações Públicas com a alta administração / CEO; 3) Função integrada de Relações Públicas; 4) Relações Públicas como função administrativa, separada de outras funções; 5) O departamento de Relações Públicas coordenado por um “gestor” e não por um “técnico”; 6) Uso do modelo simétrico de Relações Públicas; 7) Uso do sistema simétrico de comunicação interna; 8) Profundo conhecimento do papel de gestor e de Relações Públicas simétricas; 9) Diversidade em todos os papéis desempenhados; e 10) Contexto organizacional para a excelência da comunicação.

A importância do estudo consiste na criação de um padrão de referência global para a prática das Relações Públicas Internacionais, que é utilizado mundialmente, por empresas como a Vale, para conduzir seus processos de adaptação cultural.

4. Globalização e mudança cultural como elementos constituintes do modelo de Relações Públicas Internacionais da Vale

¹² A pesquisa abrangeu 310 organizações e chegou aos níveis de alta direção (chefes de comunicação, CEO's). A amostra foi de 3.400 funcionários de Canadá, UK e USA. Foram feitas 1.700 questões para cada organização e houve ainda a análise de 24 casos qualitativos.

¹³ A especialista em Relações Públicas Internacionais Maria Aparecida Ferrari (2009) adverte da variação no número de itens enumerados por James E. Grunig em suas pesquisas: “No início eram 14 [princípios], que eles [a equipe de pesquisadores do projeto] transformaram em 10. Depois, em algumas obras aparecem 9 e em outras 10. [...] Eu mesma já assisti várias apresentações dele [James E. Grunig] em que o número varia!”. Portanto, percebemos um problema epistemológico, já que o próprio autor não consegue explicar as variações nos resultados da pesquisa.

A mudança de marca da Companhia Vale do Rio Doce, conforme descrito na Introdução, representou um marco na história da companhia e teve grande impacto nacional. Segundo Paulo Henrique Soares¹⁴, gerente-geral de comunicação da empresa (2009a) o processo partiu do grupo de líderes da Diretoria Executiva e do departamento de Comunicação, após a realização de pesquisas¹⁵, em 2002 e 2005, que apontavam para problemas na arquitetura da marca:

Não tínhamos uma estrutura de marca adequada e definida, nem atributos de marca e um posicionamento muito claro. Desta forma, todas as ações de comunicação e relacionamento eram realizadas sem base e planejamento nessas duas áreas, que são extremamente importantes para um trabalho de marca (SOARES, 2009a).

Os principais desafios que enfrentaram as lideranças do processo de mudança da marca para alterar a imagem da organização e mostrar aspectos até então apenas latentes da sua identidade cultural correspondem aos descritos por Schein (2004): de um lado, obter a integração necessária dentro da empresa, desde a aprovação do projeto por parte da Diretoria Executiva, passando pelo evento corporativo de revelação da marca, o “Dia V”¹⁶, liderado pelo diretor-presidente, Roger Agnelli, até o acompanhamento dos níveis de sua aceitação entre os públicos internos; de outro, superar os problemas de adaptação externa, ampliando a abrangência da comunicação para ter um alcance global, atingir novos públicos e obter um novo posicionamento junto aos antigos.

Após anos de resistência, a Diretoria Executiva aprovou o projeto em 2006, data em que a organização começou a procurar fornecedores especializados¹⁷ e realizou novas pesquisas para fundamentar o trabalho de *branding*. Foram fundamentais a participação da alta direção, do departamento de Comunicação e de um comitê específico¹⁸:

¹⁴ Profissional de comunicação da Vale há mais de 13 anos, Paulo Henrique Soares, 36, foi nomeado gerente geral de Comunicação da empresa em 2002. Desde então, o executivo esteve diretamente envolvido em um dos processos de mudança mais importantes que a organização já viveu na sua história: a alteração da marca de Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) para Vale.

¹⁵ A metodologia foi qualitativa; foram usados grupos de discussão, compostos por públicos de diversos segmentos, que incluíam alguns *stakeholders*.

¹⁶ Evento ocorrido em 29 de novembro de 2007.

¹⁷ As consultorias escolhidas foram a Lippincott, uma consultoria global com base em Nova Iorque, e sua parceira brasileira, a Cauduro e Associados, em São Paulo. Segundo Soares (2009b), a decisão de combinar uma consultoria global com sua parceira nacional foi consciente e visou responder à abrangência mundial da mudança de marca sem perder a perspectiva brasileira.

¹⁸ Foi formado um comitê, no qual existiam membros de outros departamentos de áreas envolvidas, como comercial, relações com investidores, recursos humanos e suprimentos, que integraram um time para conduzir o processo de mudança de marca da Vale (SOARES, 2009a).

A mudança foi totalmente liderada pela diretoria executiva da empresa. O nosso diretor-presidente, Roger Agnelli, estava acompanhando o processo, engajado e envolvido. A nossa diretoria, na época, o diretor Tito Martins, também estava [...] acompanhando os trabalhos de mudança de marca, não só fornecendo informações e impulso para o trabalho, mas também [...] sinalizando alternativas, soluções, dúvidas e questionamentos. (SOARES, 2009a).

Como empresa de classe mundial (KANTER, 1996), a Vale adotou estratégias de Relações Públicas Internacionais globalmente reconhecidas, alinhadas com os princípios de excelência. Suas lideranças não apenas atuaram como analistas de cenários, fundamentando suas decisões no uso sistemático da pesquisa, mas realizaram o planejamento estratégico da comunicação no mais alto nível corporativo e executaram um processo que atingiu a organização como um todo. Ainda avaliaram e mensuraram os resultados para realizar as adaptações táticas necessárias ou até mudar a estratégia quando ela deixa de estar alinhada com os objetivos e metas da empresa.

A companhia demonstrou uma grande preocupação com seus públicos internos e cuidou constantemente da integração dos mesmos. Desde a constatação de que a imagem da companhia não correspondia à sua essência (ou seja, os pressupostos básicos, o que seus públicos internos acreditavam que ela era) até a consulta aberta para realizar a mudança de alguns artefatos visíveis¹⁹, como os uniformes, passando pela explosão emocional do “Dia V” em que a marca surgiu das mãos do presidente, Roger Agnelli (SOARES, 2009a).

Toda a comunicação da marca respondeu a uma estratégia integrada, mas os complexos desafios da adaptação externa exigiram táticas diferenciadas nos cenários brasileiro e internacional.

No Brasil, a companhia escolheu reforçar sua identidade nacional, dizendo ao povo que ele mesmo tinha escolhido o nome e usado profusamente as cores da bandeira do país, inclusive no logo. No entanto, não devemos esquecer que a marca irá ser decodificada em outros países e sistemas culturais. Então, torna-se necessário desmistificar o uso da combinação de cores verde-amarela, já que um dos motivos principais para sua eleição foi a diferenciação da concorrência, fator muito relevante na indústria da mineração. Por outro lado, em um dos países mais relevantes para a empresa, a Austrália, onde se encontram alguns dos principais concorrentes, a

¹⁹ Este processo indica que pode ser aplicado o modelo das três esferas, de DOZIER, D. M.; GRUNIG, L. A.; e GRUNIG, J. E. (1995), segundo o qual a excelência parte de um núcleo, constituído pelo conhecimento; passa por uma segunda camada, de expectativas compartilhadas; e chega à superfície – uma cultura participativa.



combinação de cores corresponde às do esporte nacional, então outras leituras podem ser feitas pelos públicos daquele país. Por esse motivo, SOARES (2009b) define a eleição das cores como “uma feliz coincidência”.

Já a iconografia foi uma das questões mais delicadas na cena global, pois várias adaptações foram necessárias, principalmente aquelas relacionadas com símbolos de caráter universal, cuja interpretação pode não ser a desejada. Foram usadas ainda técnicas de comunicação específicas para sistemas culturais muito distantes do brasileiro, nos quais os padrões tradicionais da corporação poderiam causar estranhamento na comunidade²⁰. É o caso de Moçambique, país em que as reuniões com a população foram realizadas embaixo de árvores, conforme a tradição, e a oralidade e o uso de imagens tiveram um peso maior (informação verbal)²¹.

No desenvolvimento da estratégia de mudança cultural, houve preocupação com a construção de um posicionamento sólido, que respondesse à atividade desenvolvida pela empresa e aos pressupostos básicos compartilhados pelos seus públicos: “*A marca sempre deve ser reflexo da essência da empresa. Se ela não o é, em qualquer segmento, apresenta uma promessa quebrada de entrega*” (SOARES, 2009a).

O novo posicionamento da Vale traz atributos da mineradora, como “apaixonada”, “pioneira” e “responsável”, que anteriormente eram aceitas inconscientemente (pressupostos subjacentes). Ao explicitar estes e outros valores compartilhados, a companhia reforça a identidade corporativa e avança na educação dos seus públicos. Já os artefatos visíveis ganharam, finalmente, coesão e coerência, por meio dos processos de *branding* e comunicação, que harmonizaram identidade cultural e identidade visual. Hoje, são padronizados não apenas o logotipo da marca e os materiais de comunicação corporativa, mas os uniformes dos colaboradores, os materiais de papelaria, etc.²².

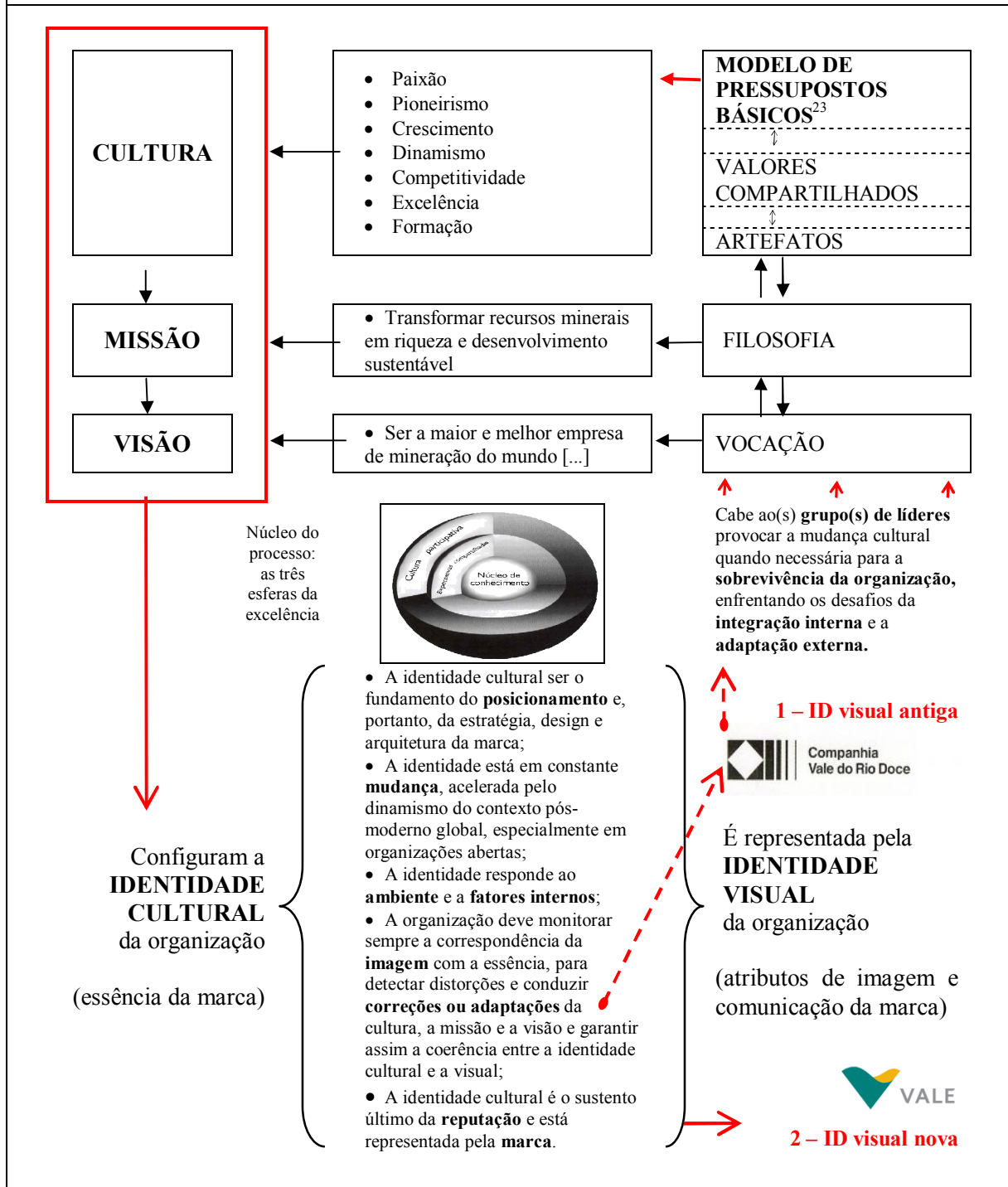
Fecha-se, assim, o círculo que vai desde os níveis mais profundos da cultura até a sua superfície: os artefatos respondem a valores compartilhados, que foram formalizados com base nos pressupostos básicos detectados por meio de pesquisas, conforme mostra o Quadro 2.

²⁰ Por exemplo, a arquitetura religiosa representada nas imagens respondeu a padrões locais e personagens brasileiras, como um nordestino, tiveram alguns elementos eliminados (estrela, cinto de balas).

²¹ Palestra “Gestão da marca, passando por questões de Comunicação Interna e Externa”, ministrada por Paulo Henrique Soares no curso de pós-graduação *lato sensu* de especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Gestcorp), ECA/USP, São Paulo, 12 set. 2008.

²² Segundo SOARES (2009a), já foi entregue 92% do projeto, faltando apenas adequações na comunicação.

Quadro 2 – O ciclo de criação e recriação das identidades cultural e visual no caso da Vale



Fonte: adaptado²⁴ de SANZ DE LA TAJADA, L. A. (1996, p. 33), com elementos de SCHEIN (2004), COMPANHIA VALE DO RIO DOCE (2008a, 2008b, 2008c, 2008d e 2008d), SOARES (2009a) e DOZIER, D. M.; GRUNIG, L. A.; e GRUNIG, J. E. (1995, p. 10).

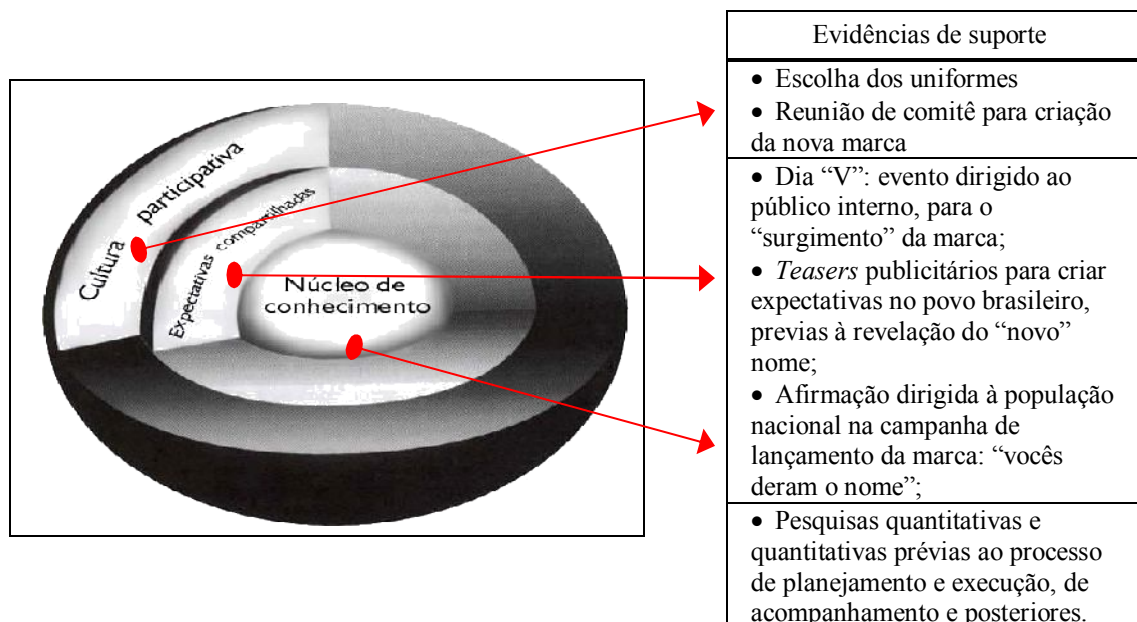
²³ Não foi possível chegar a um modelo lógico completo de pressupostos básicos da Vale, conforme exposto por SCHEIN (2004), apenas inferimos alguns elementos, mas não suas inter-relações. Deve ser considerada ainda a alta probabilidade de que haja várias subculturas dentro da Vale, devido à complexidade da organização.

²⁴ A vocação foi separada em uma categoria correspondente ao elemento visão, não presente no quadro original. Também foram adicionados os valores compartilhados e os artefatos no quadro “Modelo de pressupostos básicos” e foi estabelecida a relação entre identidade cultural e seus elementos constituintes e a identidade visual. Acrescentou-se ainda a dinâmica da mudança cultural e a informação específica sobre a Vale.

O quadro nº 2 mostra que o processo de criação e recriação das identidades gira em torno das três esferas da excelência. Quando a identidade visual, representada pela marca, torna-se antiga e deixa de se corresponder com a identidade cultural, cabe ao grupo de líderes conduzir a mudança para recuperar a coerência dos níveis da cultura.

Por ter sempre a excelência como princípio norteador, a Vale é uma empresa competitiva no cenário global e que sempre visa melhorar, mesmo que isso signifique superar o desafio de realizar profundas mudanças culturais. Trata-se de um processo que se produz em três camadas, correspondentes às três esferas da excelência, conforme mostra a Figura nº 1.

Figura 1 – As três esferas da excelência na Vale



Fonte: adaptado de DOZIER, D. M.; GRUNIG, L. A.; GRUNIG, J. E. (1995, p. 10), com elementos de SOARES (2009a) e COMPANHIA VALE DO RIO DOCE (2008c)

A espiral de criação e recriação das identidades requer um acompanhamento atento das lideranças, para evitar defasagens que coloquem em risco a sobrevivência da organização.

Conclusão

No cenário global, a Vale já é a segunda maior mineradora diversificada do mundo e sua sólida estrutura financeira, junto com a estratégia bem-sucedida da marca, torna mais viável a realização da visão do grupo: atingir a liderança mundial absoluta no setor.

Pelas razões expostas, concluímos que a Vale aproveitou a oportunidade de se distanciar de seus concorrentes neste começo do século XXI, respondendo aos desafios



do crescimento e da globalização. A organização conseguiu conduzir com sucesso os desafios da integração interna e a adaptação externa (SCHEIN, 2004) para mudar sua cultura corporativa e da sua imagem, reforçando sua comunicação por meio de uma estratégia de Relações Públicas Internacionais de abrangência global, mas adaptada localmente e guiada pelos princípios da excelência (GRUNIG, 1992)²⁵, que se manifestaram em suas três esferas (DOZIER, D. M.; GRUNIG, L. A.; e GRUNIG, J. E., 1995, p. 10). Com esse objetivo, longe de renunciar ao estilo brasileiro de administrar, o investimento de US\$ 50 milhões em *branding* reforçou sua ligação com a identidade nacional.

A adoção de um modelo avançado de comunicação, alinhado com a visão da empresa, e o respeito a todas as fases do processo – pesquisa, planejamento, execução, avaliação e mensuração – contribuiu para o sucesso, conforme demonstram as pesquisas de clima interno e a aceitação da marca pelos públicos internos (COMPANHIA VALE DO RIO DOCE, 2008a)²⁶, externos e internacionais (SOARES, 2009a)²⁷.

Em 2009, a Vale enfrenta o turbulento ambiente da recessão econômica global, protegida não apenas por um caixa saudável, mas por um ativo estratégico que alavanca sua marca e multiplica seu valor de mercado: a solidez da sua reputação. No entanto, cabe fazer uma pergunta aberta: Como se posicionará a organização frente ao agravamento da crise, para garantir sua integração interna e evitar problemas de adaptação externa?

Referências

CASTELLS, Manuel. **La era de la información**. Economía, Sociedad y Cultura. Madrid: Alianza Editorial, 1997. 3 vol.

COMPANHIA VALE DO RIO DOCE. **Vale**. [Rio de Janeiro]: Companhia Vale do Rio Doce, 2008a (Folheto institucional).

²⁵ No presente estudo, detectamos os seguintes princípios de excelência na praxe da Vale: 1. Envolvimento de Relações Públicas na administração estratégica; 2. Participação direta de Relações Públicas com a alta administração / CEO; 3. Função integrada de Relações Públicas; 4. Relações Públicas como função administrativa, separada de outras funções; 5. O departamento de Relações Públicas coordenado por um “gestor” e não por um “técnico”; e 10. Contexto organizacional para a excelência da comunicação.

²⁶ A avaliação qualitativa do surgimento da marca traz depoimentos em que os funcionários da Vale mostram sentimentos de pertença à organização e identificação com a marca: Dizem ter “Orgulho de ser Vale” (L.C.M. segurança empresarial de São Luís/MA) e afirmam que “A nova marca dá a impressão de que o V está voando, ou seja, está além das fronteiras. É um V de vitória” (V.F., técnico de manutenção da Gerência de Planejamento e Manutenção da Mina do Pico/MG). Já os resultados da pesquisa quantitativa mostram que a capacidade da marca para representar a mudança da empresa foi considerada excelente por 1.112 empregados, boa por 1.390, regular por 348, ruim por 87 e apenas 32 não responderam (COMPANHIA VALE DO RIO DOCE, 2008a).

²⁷ Já foram feitas pesquisas no Brasil com a população em geral de 11 capitais e também em áreas onde a empresa atua, para poder acompanhar as principais questões relativas à marca Vale. Também foram realizadas pesquisas qualitativas com os *stakeholders*, através de entrevistas em profundidade, no mundo inteiro. Alguns resultados são reservados e outros só estarão disponíveis em março/2009. Segundo Soares (2009a), “os resultados mostram que estamos no caminho certo, fazendo as adequações que tínhamos planejado, e até mesmo melhorou a percepção que os nossos stakeholders têm da empresa.”



COMPANHIA VALE DO RIO DOCE. **Vale no mundo**. 3º tri. 2008b. Apresentação de Powerpoint. 13 slides. [Rio de Janeiro]: Companhia Vale do Rio Doce. Disponível em: <http://www.vale.com/saladeimprensa/_audiovideo/Vale_no_mundo_3T08.ppt>. Acesso em 12 dez. 2008.

COMPANHIA VALE DO RIO DOCE. **A nossa marca Vale**. [Rio de Janeiro]: Companhia Vale do Rio Doce, 2008c. 129 p. (mimeo).

COMPANHIA VALE DO RIO DOCE. **Fact Sheet**. [Rio de Janeiro]: Companhia Vale do Rio Doce, 2008d. 3 p. Disponível em: <<http://www.vale.com/vale/media/factsheetp.pdf>>. Acesso em 12 dez. 2008

COMPANHIA VALE DO RIO DOCE. **Resultados avaliação** – surgimento da marca. Público interno [Rio de Janeiro]: Companhia Vale do Rio Doce, 2008e, 6 p (mimeo).

COSTA, Sérgio. Vale do Rio Doce vai mudar de nome e marca em novembro. **Folha de S.Paulo**, 8 out. 2007. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u334706.shtml>. Consultado o 5 dez. 2008.

DOZIER, David. M.; GRUNIG, Larissa. A. e GRUNIG, J. E. **Manager's guide to excellence in Public Relations and Communication Management**. Mahwah, Lawrence Erlbaum, 1995

FERRARI, Maria Aparecida. Teorias e Estratégias de Relações Públicas. In: KUNSCH, M. M. K. **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p. 77-90.

_____. **Resposta --- Dúvida princípios de Comunicação Excelente** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <oscar.curros@gmail.com> em 15 fev. 2009.

GRUNIG, James. E. (ed.). **Excellence in Public Relations and Communication Management**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1992. 680 p.

HOFSTEDDE, Geert. **Culture's Consequences: Comparing Values, Institutions and Organizations across Nations**. 2ª ed. Thousand Oaks: Sage, 2001. 595 p.

IKARI, Seiya. Part Two: The Influence of Globalizations: an Analysis of the Survey Results. IPRA. **Gold Paper No 12**. The Evaluation of Public Relations and the Influence of Globalization. Survey of Eight Countries. [s.l.:IPRA], nov. 1997, p. 39-51 p. Disponível em <http://www.IPRA.org/_links/_pdf/Gold_Paper_no_12.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2008.

IPRA. **Gold Paper No 12**. The Evaluation of Public Relations and the Influence of Globalization. Survey of Eight Countries. [s.l.:IPRA], nov. 1997. 57 p. Disponível em <http://www.IPRA.org/_links/_pdf/Gold_Paper_no_12.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2008.

IPRA. **Gold Paper No 13**. Challenges in Communication. Outubro de 2000 [s.l.: IPRA]. 87 p. Disponível em: <http://www.IPRA.org/_links/_pdf/Gold_Paper_no_13.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2008.

KANTER, Rosabeth M. **Classe mundial: uma agenda para gerenciar os desafios globais em benefício das empresas e das comunidades**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 1996. 517 p.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4ª ed. (revista, ampliada e atualizada). São Paulo: Summus, 2003. 420 p.



MARCHIORI, Marlene Regina. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2ª ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p. 77-94.

O RANKING dos 200 maiores. **VALOR GRANDES GRUPOS**. [São Paulo]: Valor Econômico, ano 7, nº 7, dez. 2008, p 33 (Edição anual).

PORTER, Michael. **Competição**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 13ª ed.. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 1999. 515 p.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 3ª ed. rev. ampl. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. 437 p.

SANZ DE LA TAJADA, Luis Ángel. **Auditoría de la imagen de empresa**. Madrid: Síntesis, 1996. 288 p.

SIQUEIRA, Elisabete S.; SPERS, Valéria R. E. Os desafios das organizações no contexto pós-moderno. **Impulso**: revista de ciências sociais e humanas. Piracicaba: UNIMEP, n. 29, pp. 155-167, 2001.

SOARES, Paulo Henrique. **A mudança para a marca Vale**. Entrevista concedida a Óscar Curros M., 29 jan. 2009a. São Paulo: Óscar Curros M. 1 mini-disc (50 min.), estéreo, realizada por meio de ligação telefônica de São Paulo para o Rio de Janeiro.

SOARES, Paulo Henrique. **Investimento para o processo de planejamento e implementação da marca** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <oscar.curros@gmail.com> em 03 fev. 2009b.

VALE chama atenção por 'crescimento tórrido', diz 'Wall Street Journal'. **BBC Brasil.com**. 28 abr. 2007. Disponível em: http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2008/04/printable/080428_pressreviewvale_ba.shtml. Acesso em: 5 dez. 2008a

VALE sinaliza ascensão global de multilatinas, diz 'FT'. **BBC Brasil.com**. 11 mar. 2008. Disponível em: http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2008/03/printable/080311_pressftmultilatinas_ba.shtml. Acesso em: 5 dez. 2008b

WARNIER, Jean-Pierre. **A mundialização da cultura**. Bauru: EDUSC, 2000.