



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**Projeto de Monografia
Orientador José Albuquerque da Costa**

Um caso de sucesso no ramo de mineração: Estudo da empresa Vale.

Gaetano Allevato da Silveira

DRE: 107316055

JUNHO DE 2011

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. HISTÓRIA E RECONHECIMENTO	4
2.1 Criação e Privatização	4
2.2 Internacionalização	7
3. PLANEJAMENTO	8
3.1 Análise Macroambiental	8
3.2 Visão	11
3.3 Missão	11
3.4 Valores	11
3.6 Análise S.W.O.T.	13
3.5 Análise da Concorrência	16
3.7 Estratégia Empresarial	19
3.8 Fatores Críticos de Sucesso	20
4. MARKETING	22
4.1 Público-Alvo e Posicionamento de Mercado	22
4.2 Mix de Marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção	23
4.3 Matriz de Boston Consulting Group (BCG)	26
5. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	28
6. FINANÇAS	29
7. RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL	31
8. CONCLUSÃO	32
9. BIBLIOGRAFIA	33

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem o objetivo de analisar e descrever uma ou mais atividades de sucesso da empresa Vale através da análise dos fatores tecnológicos, políticos, econômicos e sócio-culturais, além, é claro, de sua história.

A Vale é a segunda maior mineradora diversificada do mundo, uma das 30 maiores companhias públicas negociadas no mundo e a maior empresa privada na América Latina. Tendo uma capitalização de mercado de aproximadamente US\$ 140 bilhões, com cerca de 500.000 acionistas em todos os continentes.

De acordo com o Boston Consulting Group, uma das empresas líder de consultoria no mundo, a Vale foi escolhida como uma das 25 maiores geradores de valor sustentável aos acionistas no mundo, devido ao seu extraordinário desempenho ao longo dos últimos 10 anos.

A base do seu sucesso ocorre pelo fato de ser a maior produtora mundial de minério de ferro, matéria-prima essencial para a indústria siderúrgica, e a segunda maior produtora de níquel, com aplicações na indústria de aço inoxidável, aeronaves, telefones celulares, baterias, baterias especiais para veículos elétricos híbridos, entre outras. A Vale também produz manganês, ferro ligas, carvão térmico e metalúrgico, bauxita, alumina, alumínio, cobre, cobalto, metais do grupo da platina e fertilizantes, matérias-primas importantes para a indústria e a agricultura global.

Atualmente ela é a empresa que mais investe em logística no Brasil. Ao longo dos anos, ela tem realizado pesados investimentos para ampliar a capacidade de atender às demandas, contribuindo para o crescimento do país e das exportações brasileiras. A empresa possui uma infraestrutura privilegiada, que permite a conexão das principais regiões produtoras aos portos, viabilizando o escoamento de cargas. Com isso, seus investimentos tem foco no aumento da produtividade das ferrovias e portos e na garantia da eficiência e segurança das operações e das comunidades que vivem sobre a sua área de influência.

A infraestrutura logística da Vale no Brasil conta com 10.179 quilômetros de ferrovias. São quatro estradas de ferro: Ferrovia Centro-Atlântica (FCA), Estrada de Ferro Vitória a Minas (EFVM), Estrada de Ferro Carajás (EFC) e Ferrovia Norte Sul (FNS). Além disso, a Vale detém 41,5% do capital total da MRS Logística. E também conta com nove terminais portuários, sendo: um rodo-ferroviário, cinco portos de carga geral e três terminais para embarque de minério de ferro - o Terminal da Ilha Guaíba (TIG), e o Porto de Sepetiba (CPBS), ambos no estado do Rio de Janeiro.

Para entendermos melhor a situação da Vale hoje, é importante levarmos em consideração diversos aspectos, desde a sua história de origem estatal brasileira até a sua atuação internacional estratégica. Assim, poderemos entender efetivamente o porquê da empresa ser, verdadeiramente, um caso de sucesso.

2. HISTÓRIA E RECONHECIMENTO

2.1 Criação e Privatização

Em 1942, foi criada pelo governo brasileiro a Companhia Vale do Rio Doce S. A.. Após sua fundação, a Vale conseguiu ir, pouco a pouco, expandindo sua produção de minério de ferro, mas de forma ainda muito lenta. A Vale vivia praticamente só para fornecer matéria prima para as siderúrgicas nacionais, sendo a maior delas, então, a Companhia Siderúrgica Nacional.

Em 1961 entra em cena seu novo presidente, Eliezer Batista, "o engenheiro ferroviário que ligou a Vale ao resto do mundo". Percebendo a necessidade dos japoneses de expandir seu parque siderúrgico, grandemente danificado na segunda guerra, criou o conceito de distância econômica, o que permitiu a Vale entregar minério de ferro ao Japão a preços competitivos com o das minas da Austrália, através do Porto de Tubarão.

Foram assinados, em 1962, contratos de exportação, válidos por 15 anos, com 11 siderúrgicas japonesas, num total de 5 milhões de toneladas/ano - quase que dobrando a produção da Vale.

Com a criação da Docenave, em 1962, e com a inauguração do Porto de Tubarão, em 1966, a Vale entrou numa nova fase de crescimento com sua produção passando de 10 milhões de toneladas/ano em 1966 para 18 milhões em 1970 e atingindo a marca de 56 milhões de toneladas/ano em 1974, ano em que a então estatal assumiu a liderança mundial na exportação de minério de ferro, a qual nunca mais perdeu.

O projeto Grande Carajás entrou em operação em 1985, o que permitiu a Vale bater novo recorde na extração de minério de ferro, em 1989, com 108 milhões de toneladas métricas.

A Vale foi privatizada no dia 6 de maio de 1997 - durante o governo de Fernando Henrique Cardoso - com financiamento subsidiado, disponibilizado aos compradores pelo BNDES.

A venda do controle acionário da Vale foi concretizada em 6 de maio de 1997 para consórcio Brasil, liderado pela Companhia Siderúrgica Nacional, de Benjamin Steinbruch, que adquiriu o controle acionário da Vale por US\$ 3.338.178.240 ou cerca de 3,3 bilhões de dólares, na ocasião, representando 27% do capital total da empresa, antes pertencente à União, que representavam 41,73% das ações ordinárias (com direito a voto) da empresa. As ações preferenciais (sem direito a voto) continuaram em mãos de acionistas privados.

A privatização levou a Vale efetuar investimentos numa escala nunca antes atingida pela empresa, graças à eliminação da necessidade de partilhar recursos com o Orçamento da União. Este ganho refletiu-se em elevação da competitividade da empresa no cenário internacional.

Quando foi privatizada, em 1997, a Vale produzia 114 milhões de toneladas/ano, nível que se manteve praticamente estável nos dois anos subsequentes à privatização, para subir acentuadamente em 2000 - quando da incorporação à Vale da Samitri, Socoimex e da participação na GICC.

Em 2002 a Vale incorporou a Ferteco e, em 2003, a Caemi. Em 2005, sua produção de minério de ferro - que engloba a produção da Samitri e de todas as suas incorporadas a partir de 2000 - se elevou a 255 milhões de toneladas, sendo 58 milhões destinados às siderúrgicas brasileiras e 197 milhões destinados à exportação.

Em outubro de 2006, a Vale comprou a canadense Inco, tornando-se a segunda maior empresa de mineração do mundo, atrás da anglo-australiana BHP Billiton. A empresa brasileira comprou 75,66% das ações ordinárias da Inco por cerca de dezoito bilhões de dólares.

Em 2008 a CVRD mudou de nome para Vale e se tornou a 33º maior empresa do mundo (de acordo com o Financial Times de 2008), sendo a maior do Brasil em volume de exportações, com quantidade superior à da Petrobras.

Dados e fatos:

1942	▶ A Vale foi fundada pelo governo brasileiro
1949	▶ A Vale já é responsável por 80% das exportações de minério de ferro no Brasil
1953	▶ A Vale envia o primeiro carregamento de minério de ferro aos Estados Unidos e Japão
1966	▶ Abertura do porto de Tubarão em Vitória
1974	▶ A Vale se torna o maior exportador de minério de ferro com 16% do mercado transoceânico
1981	▶ Acontece a primeira detonação em Carajás e grande número de trabalhadores com suas famílias se mudam para a área
1982	▶ A Vale diversifica ao dar início à produção de alumínio no Rio de Janeiro através da Valesul
1986	▶ O Terminal marinho "Ponta da Madeira" em São Luís entra em operação
1997	▶ A Vale é privatizada
1998	▶ No primeiro ano como empresa privada, a Vale aumenta o lucro em 46% sobre o resultado
2006	▶ A Vale adquire a Inco, a segunda maior produtora de níquel do mundo
2007	▶ A Vale adquire a AMCI Ha e expande a mineração de carvão

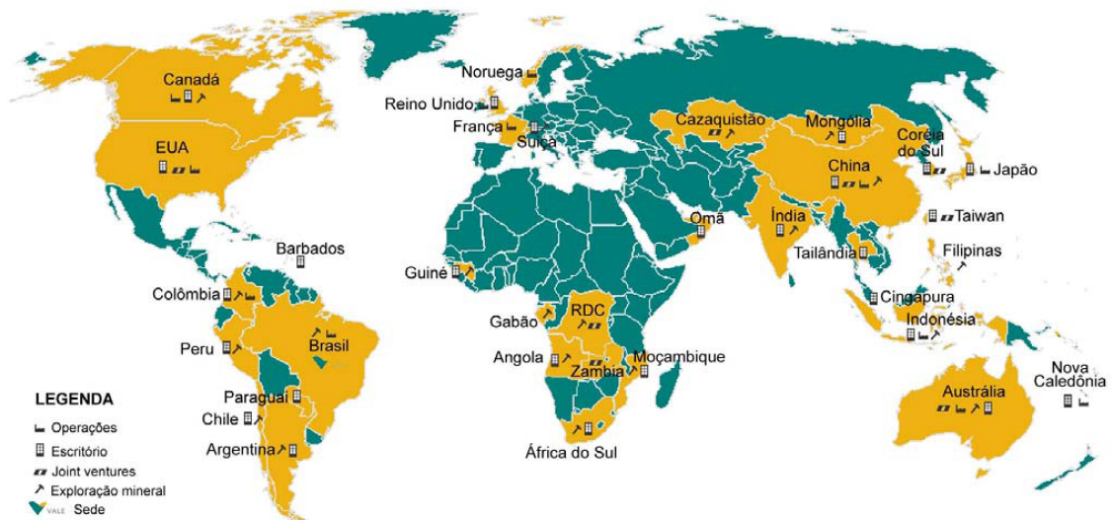
2.2 Internacionalização

A Vale é líder mundial na produção de minério de ferro e pelotas, e a segunda maior produtora de níquel.

Atuando por meio de escritórios, operações, explorações e joint ventures, hoje a empresa é a segunda maior mineradora diversificada do mundo e a maior das Américas em valor de mercado. Com sede no Brasil, ela atua em 35 países dos cinco continentes e emprega mais de 100 mil pessoas em todo o mundo.

Estando presente nos seguintes países: Colômbia, Chile, Argentina, Peru, Paraguai, Canadá, Estados Unidos, Barbados, França, Noruega, Suíça, Reino Unido, África do Sul, República Democrática do Congo, Gabão, Índia, China, Mongólia, Omã, Cazaquistão, Japão, Coreia do Sul, Taiwan, Filipinas, Tailândia, Cingapura, Indonésia, Malásia, Austrália, Nova Caledônia, além do Brasil.

Presença global



3. PLANEJAMENTO

3.1 Análise Macroambiental

- Análise Econômica

O valor atual da empresa é de 196 bilhões de dólares. Esse enorme ganho de lucratividade se deveu, sobretudo, ao grande aumento no preço do minério de ferro - que subiu 123,5% entre 2005 e 2006 - graças ao aumento da procura mundial, sobretudo pela China - o que permitiu à Vale, a maior detentora de reservas de minério de ferro do mundo, fazer pesados investimentos e implementar controles de gestão, tornando-se ainda mais competitiva para atender, assim, às novas necessidades chinesas e, conseqüentemente, manter sua posição de maior exportadora de minério de ferro do mundo.

- Âmbito Político-Legal

A Companhia Vale do Rio Doce foi constituída com capital misto, tanto com participação acionária como com investimentos majoritários do Estado brasileiro. A partir da política de industrialização nacional a Vale cresceu e aumentou em muito sua produção mineral.

A crise da economia brasileira iniciada nos anos 1970 com a crise internacional (choques do petróleo e elevação dos juros), o fim do milagre econômico dos governos militares e o endividamento externo do país deram, contraditoriamente, um novo impulso à Vale. Para obter grandes saltos na balança comercial, e com isso pagar a dívida externa, o governo brasileiro impulsionou projetos controlados ou que seriam controlados por esta empresa. Foi o caso do Projeto Grande Carajás, responsável por explorar a maior província mineral do planeta, localizada no Sul do Pará.

Nos anos 1990 a política neoliberal atingiu a empresa. O governo FHC, com a ajuda do Congresso Nacional, quebrou o monopólio estatal sobre o subsolo e depois privatizou a Vale em 1997.

Fica até difícil avaliar quanto vale a empresa até mesmo porque ela controla uma área de direitos minerais equivalente a 2,5 vezes o território da Bélgica e somente na Amazônia dispõe de 1,165 milhão de hectares de floresta. São árvores, plantas diversas, animais, rios e minérios difíceis de contabilizar financeiramente. Mesmo assim, em 1993, estimava-se que apenas o estado do Pará tinha reservas de ferro no montante de 18 bilhões de toneladas, o que equivalia a R\$ 337 bilhões. Ainda hoje a Vale recebe recursos do governo, via BNDES, algumas isenções fiscais e energia subsidiada da Usina Hidrelétrica de Tucuruí (estatal), no Pará.

Assim o total de riquezas em poder da Vale é difícil de dimensionar, e por isso sempre são questionados os R\$ 3,3 bilhões pagos pela privatização da empresa.

- Cenário Sócio - Cultural

Como empresa global, a Vale tenta participar do debate internacional sobre os direitos humanos e de contribuir para sua promoção nos locais onde atua. Por isso, em 2009, foi aprovada uma política de direitos humanos.

Com base nessa política, a empresa elaborou um Guia de Direitos Humanos e ferramentas de gestão e avaliação interna de aspectos sociais. Tendo como princípio a proteção, promoção e conscientização dos Direitos Humanos. Para com isso orientar seus colaboradores e definir processos que assegurem o exercício das atividades pautadas no respeito e na promoção dos direitos humanos.

Em 2009, a Vale contribuiu com a Organização das Nações Unidas (ONU) participando de uma consulta regional à América Latina e Caribe para a elaboração do documento Protect Respect and Human Rights. Outro fato que merece destaque é o reconhecimento da qualidade dos Relatórios de Sustentabilidade da Vale 2007 e 2008 pelo Pacto Global da ONU.

Em agosto de 2010, a empresa aderiu à Campanha Contra a Exploração Sexual de Crianças e Adolescentes, articulada pela Associação Brasileira Terra dos Homens e a Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República.

- Prêmios E Reconhecimentos

Uma mostra do sucesso e reconhecimento da empresa foi a Vale ser destaque mais uma vez no ranking das empresas mais admiradas da revista Carta Capitais em 2010. O diretor-presidente da Vale, Roger Agnelli, foi eleito o líder mais admirado do país e a empresa ficou em primeiro lugar no setor de mineração e em segundo entre as mais admiradas.

A escolha é fruto de uma extensa pesquisa, que avaliou 48 segmentos econômicos e realizou mais de 1,1 mil entrevistas com executivos entre junho e agosto de 2010. Ética, qualidade de produtos e serviços, inovação, respeito pelo consumidor, qualidade de gestão, solidez financeira, notoriedade, desenvolvimento sustentável, responsabilidade social, além de capacidade de competir globalmente e o compromisso com o RH e o País foram os critérios utilizados para a escolha das mais admiradas.

- Cenário Tecnológico

Como parte importante de qualquer estratégia de crescimento em mineradoras, o desenvolvimento extenso em programas de pesquisas é fundamental. No caso da Vale, a empresa possui uma equipe de pesquisa própria, além de contar com apoio por meio de participações em outras empresas por todo o mundo, em escritórios e diversas bases de prospecção mineral, envolvidos em atividades de descoberta de depósitos e no estudo dos melhores caminhos para uso da tecnologia na mineração.

O Departamento de Desenvolvimento de Projetos Minerais tem como missão gerar novos projetos e negócios. Para tanto, reúne competências em pesquisa geológica, processamento mineral, engenharia e economia mineral. Essas competências são gerenciadas de forma a manter baixos custos e acelerar o ciclo de descobertas, assegurando a qualidade dos projetos até o estágio de pré-viabilidade.

Na estratégia de consolidação e diversificação de áreas de negócio, a empresa tem buscado depósitos minerais que apresentem grande tonelagem, alto teor, baixo custo operacional, capacidade de expansão e longa vida útil. No que se refere à gestão tecnológica, ela conta com um sofisticado complexo laboratorial, o Centro de Desenvolvimento Mineral, voltado para pesquisa e desenvolvimento na América Latina.

O programa de investimentos de 2010 está contemplando um orçamento de US\$ 12,894 bilhões, dos quais estão previstos US\$ 9,876 bilhões para o crescimento orgânico, o que corresponde a 76,6% dos dispêndios totais; desse total US\$ 8,647 bilhões serão alocados na execução de projetos e US\$ 1,228 bilhão em P&D. Dos gastos orçados de P&D, US\$ 621 milhões serão investidos no programa de exploração mineral, US\$ 488 milhões em estudos conceituais, de pré-viabilidade e de viabilidade, com o objetivo de desenvolver os depósitos minerais já identificados, e US\$ 119 milhões serão investidos em novos processos e inovações e adaptações tecnológicas. Os investimentos para sustentar as operações existentes estão orçados em US\$ 3,019 bilhões.

3.2 Visão

Ser a maior empresa de mineração do mundo e superar os padrões consagrados de excelência em pesquisa, desenvolvimento, implantação de projetos e operação de negócios.

3.3 Missão

Transformar recursos minerais em riqueza e desenvolvimento sustentável.

3.4 Valores

Os valores éticos são os princípios essenciais e duráveis de uma organização. Como tal conjunto de princípios não necessita de uma justificativa externa, tem uma importância intrínseca para aqueles que fazem parte da empresa. São aqueles valores irrenunciáveis e fundamentais da companhia e devem guiar todas nossas ações e comportamentos. É a base sobre a qual a Vale constrói a confiança mútua dentro da companhia e para todos os stakeholders.

A seguir estão listados os valores publicados no próprio site da empresa:

Ética e transparência

Representam o nosso comportamento como organização. Agimos com integridade, respeitamos as leis, os princípios morais e as regras do bem proceder referendadas e aceitas pela coletividade, e comunicamos nossas políticas e resultados de forma clara.

Excelência de desempenho

Significa a busca da melhoria contínua e o controle dos resultados por indicadores de desempenho reconhecidos como referência das melhores práticas, promovendo ambiente de alta performance e assegurando a obtenção e a manutenção de vantagens competitivas duradouras.

Espírito desenvolvimentista

Representa nosso empreendedorismo como organização que busca, incessantemente e com agilidade, novas oportunidades de ação e soluções inovadoras diante dos problemas e das necessidades que se apresentam, assegurando a execução de estratégias que visem ao crescimento da Vale.

Responsabilidade econômica, social e ambiental

Reconhecemos e agimos para que essas dimensões estejam sempre em equilíbrio, de modo que promovam o desenvolvimento e garantam a sustentabilidade.

Respeito à vida

Não abrimos mão, em nenhuma hipótese, da segurança e do respeito à vida. Pessoas são mais importantes do que resultados e bens materiais. Se tivermos de escolher, escolhemos a vida.

Respeito à diversidade

É perceber o outro como igual, respeitando as diferenças e promovendo a inclusão competitiva; é ver nas diferenças oportunidades de integração e evolução.

Orgulho de ser Vale

É o valor resultante. Assumimos e nos comportamos como donos do negócio, buscando incessantemente os objetivos definidos, compartilhando e celebrando os resultados e fortalecendo as relações. Nós nos orgulhamos quando sabemos que estamos construindo algo que fará a diferença. Esta é a razão do orgulho de ‘Ser Vale’ de todos nós, dirigentes e empregados da Vale.

3.6 Análise S.W.O.T.

Através de uma análise crítica das forças e fraquezas internas que a Vale possui e, adicionando as estas, as oportunidades e ameaças do ambiente externo que a envolvem, teremos a chamada análise de SWOT, representada no diagrama abaixo:



A Matriz SWOT consiste na avaliação da posição competitiva de uma empresa no mercado através do recurso a uma matriz de dois eixos, cada um dos quais, composto por duas variações: pontos fortes (*strengths*) e pontos fracos (*weaknesses*) da análise interna; oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) da análise externa. Ao construir a matriz, as variáveis são sobrepostas, facilitando a sua análise e a procura de sugestões para a tomada de decisões, sendo uma ferramenta imprescindível na definição de estratégias para o negócio.

Forças-Oportunidades (maxi-maxi): tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas. Neste caso a entrada no mercado de fertilizantes é fortalecida pelas forças internas da empresa, principalmente no mercado de minério, que gera um know-how de mercado capaz de alavancar tais oportunidades.

Forças-Ameaças (maxi-mini): tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas. Toda a solidez financeira que a empresa

alcançou depois de sua privatização minimiza a ameaça potencial de intervenções governamentais sobre a gestão da empresa.

Fraquezas-Oportunidades (mini-maxi): desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes. Com isso a oportunidade criada pela pesquisa e desenvolvimento de energia limpa, irá minimizar o impacto causado pelo crescimento acelerado em que são jogados ao meio ambiente, poluentes advindos de novas fábricas e locomotivas.

Fraquezas-Ameaças (mini-mini): as estratégias a serem desenvolvidas devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos tanto quanto possível, e fazer frente às ameaças. O quadro de dependência do mercado chinês pode se tornar uma ameaça menor se os sistemas operacionais em todo mundo fossem mais eficientes e integrados, propiciando um dinamismo e controle maior sobre suas operações.

Análise quantitativa ponto a ponto

O indicador de porcentagem, obtidos das combinações, mostra o quanto as forças e fraquezas relacionadas com as ameaças e oportunidades são influentes no planejamento.

Caso o resultado dessas combinações seja ruim para o negócio, pode ser revisto tornando-o mais competitivo no mercado, pois pode rever suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em relação ao mercado e seus concorrentes.

	Oportunidades		
Forças	1	2	Totais
1	2	1	3
2	2	1	3
Sub Totais	4	2	

Fraquezas	1	2	Totais
1	2	2	4
2	1	1	2
Sub Totais	3	3	

Então, o subtotal desta coluna será a soma destes valores $4+2 = 6$. Nas demais colunas deste quadrante, encontramos os valores (na horizontal): 4 e 2. Assim, quando somamos todos os valores resultantes das colunas encontramos o valor: $4+2 = 6$.

Este valor encontrado (6) é o numerador da divisão, agora se deve achar o denominador. Este é encontrado (vide a lista da matriz SWOT), multiplicando o número de oportunidades vezes a soma das forças com fraquezas. No caso, (enumerando a lista inicial da matriz SWOT) temos registrado 2 oportunidades, 2 forças e 2 fraquezas, assim a fórmula é: $2 \times (2 + 2) = 8$. Este valor, que é o número de células que possuem nestes quadrantes, é também o denominador da divisão do primeiro quadrante da matriz SWOT.

Desta forma, achamos a primeira porcentagem do primeiro quadrante da matriz SWOT: 6 dividido por 8 = 0,75 , como queremos porcentagem, multiplicamos por 100 = 75%. Esta é a porcentagem de **forças x oportunidades**.

A porcentagem de **fraquezas x oportunidades** é encontrada então pelo somatório dos subtotais do segundo quadrante: $3+ 3 = 6$. O denominador permanece o mesmo = 8. Assim, a porcentagem será $6/8 = 75\%$.

	Ameaças		
Forças	1	2	Totais
1	2	1	3
2	1	2	3
Sub Totais	3	3	

Fraquezas	1	2	Totais
1	1	1	2
2	2	2	4
Sub Totais	1	3	

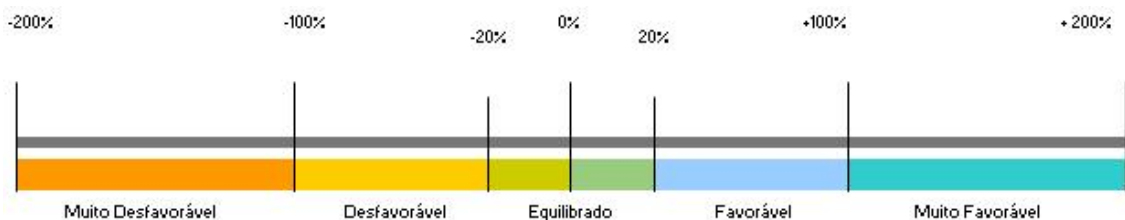
A porcentagem de **ameaças x forças** é encontrada pelo somatório dos subtotais (horizontal): $3 + 3 = 6$, e o denominador será a multiplicação do número de ameaças vezes o somatório das forças mais fraquezas, isto é: $2 \times (2 + 2) = 8$. Logo, a porcentagem encontrada é $6/8 = 75\%$.

Para acharmos a porcentagem de **ameaças x fraquezas** seguimos a mesma metodologia. Logo, $4/8 = 50\%$

Assim, no que está exposto, o cálculo da porcentagem total é: $(75\% + 75\%) - (75\%+50\%) = 25\%$

Densidade				
	Oportunidades		Ameaças	Totais
Forças	75%	Forças	75%	150%
Fraquezas	75%	Fraquezas	50%	125%
Total: 150-125 = 25%				

Esta percentagem obtida (25%) será comparada a uma escala. Ela representa o resultado obtido na percentagem em forma de análise de desempenho:



A percentagem de 25% do caso em estudo que vimos se encaixa no resultado “favorável”, que está entre 20% e 100%.

3.5 Análise da Concorrência

No cenário doméstico existem poucas empresas no setor, sendo a Vale a maior. Já no cenário internacional existe um número maior de concorrentes, mas a Vale apresenta-se com a segunda maior mineradora do mundo em valor de mercado, atrás apenas da empresa BHP Biliton.

Já com relação especificamente a produção de minério de ferro, a companhia brasileira Vale se mantém na liderança mundial. Em um mercado em que as três maiores companhias mundiais (Vale, Rio Tinto e BHP Billiton) controlaram juntas em 2008 66% da produção mundial de minério de ferro e representaram 61% do comércio marítimo da matéria-prima em 2009.

Produção e Participação dos 3 Grandes Exportadores de Minério de Ferro

	2006	2007	2008
Vale	220	249	243
Rio Tinto	152	159	186
BHP Billinton	102	105	118
Sub-total	474	513	547
Participação no mundo	67%	68%	66%
Exportação Global	710	756	832

Milhões de Toneladas – (fonte: Merrill Lynch)

Analisando as chamadas 5 Forças de Porter, entendemos melhor o cenário no qual a Vale está situada:



Assim, por meio do método de M. Porter, fica ilustrado que a Vale tem como principal concorrente às empresas BHP e Rio Tinto. Além disso, a empresa por atuar em setores estratégicos da economia mundial acaba esbarrando em protecionismos dos próprios países em que atua, além do interesse do governo brasileiro na interferência na gestão da empresa.

Ainda fazendo referência ao modelo de Porter, todos os mercados estão sob a pressão de produtos ou serviços substitutos, o que constitui uma limitação à rentabilidade da empresa tanto no curto como no médio prazo. Sendo assim, uma maior pressão de substitutos conduz a diminuição da atratividade dos produtos comercializados pela empresa. Entretanto os segmentos dos quais a Vale atua são em sua maioria produtos homogêneos, pois são substitutos perfeitos, e com isso apresentam baixa capacidade de diferenciação.

Já o poder de negociação dos clientes não depende apenas de causas objetivas, há outro fator de relevância primordial, a maior ou menor vontade do cliente em fazer exercer o seu poder, ou seja, em fazer uma escolha mais criteriosa e frequente do seu fornecedor, evitando a lealdade. Sobre esta vontade, atua a sua sensibilidade ao preço, por isso, analisar os determinantes do poder de negociação do cliente, é estudar, sobretudo os determinantes de uma maior ou menor sensibilidade ao preço.

No caso do segmento de minério de ferro essa sensibilidade tende a ser menor devido ao padrão de compras em larga escala. Nesse segmento há uma crescente discussão sobre definição do tipo de mercado que será baseada a negociação de venda do produto. A discussão está entre o mercado spot e o mercado benchmark.

- Mercado Spot

Também conhecido como mercado à vista. É aquele em que o preço de venda do minério é determinado no dia do fechamento do negócio. Por isto, tem uma volatilidade muito maior, já que diversos fatores podem afetar a dinâmica de preço. É o mecanismo de venda tradicional das commodities.

- Mercado Benchmark

Neste mercado, as negociações são normalmente feitas para períodos maiores (como 1 ano). Isto dá às empresas maior segurança e estabilidade, e por isso o preço costuma ser um pouco superior ao do mercado spot. As 3 grandes mineradoras adotam este sistema. O nome vem do fato de que o preço estabelecido por uma das mineradoras acaba servindo como referência (benchmark) para as negociações das outras.

Outro ponto a se destacar é que um elevado poder de negociação dos fornecedores constitui um importante fator de risco à rentabilidade da empresa, tornando-se indispensável estudar os fatores que o determinam. Embora não haja um número reduzido de fornecedores, o seu poder é potencialmente elevado, pois não existem produtos substitutos para o input da empresa, e os produtos fornecidos são importantes para o comprador. Por isso, os principais elementos de negociação são o produto e a entrega, devido ao peso decisivo no preço final do produto.

É por isso que cada vez mais a Vale investe cada em infraestrutura logística, para reduzir o custo e agregar valor ao seu produto final.

3.7 Estratégia Empresarial

A análise das cinco forças competitivas e da análise SWOT contribuiu para uma melhor avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa, além de estabelecer a melhor posição possível no campo competitivo. Assim, para fortalecer-se contra a concorrência, o Vale adotou a **Estratégia de Custo**, visando atingir a liderança total em um setor, através de uma série de políticas orientadas para atingir este objetivo básico.

Segundo o método de Porter, a estratégia de liderança pelo custo total, exige a construção agressiva de novas instalações com equipamentos eficientes, uma grande perseguição na redução dos custos através de funcionários qualificados, um controle rígido nas despesas gerais e administrativas, e a minimização nos investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

E com base numa visão de longo prazo sobre os fundamentos de mercado e em rigorosa disciplina na alocação do capital, a Vale investiu US\$ 73,96 bilhões nos últimos cinco anos, criando expressivo valor para seus acionistas.

A Vale está posicionada para se beneficiar dos fundamentos de longo prazo dos minérios, metais e fertilizantes, dados seus ativos de classe mundial, com longa vida útil e custo baixo, múltiplas opções de crescimento em vários segmentos da indústria mineral determinadas por seu vasto portfólio de projetos e por um programa global e *multi-commodity* de exploração mineral.

A implementação dos planos de investimento, ancorada em seus valores e amplas vantagens competitivas, deverá ser criado substancial valor para seus acionistas e múltiplas oportunidades de mobilidade econômica e social nas comunidades onde atua suas operações.

Isso foi exemplificado no anúncio feito pela empresa dia 28 de Outubro de 2010, em que foi anunciada a aprovação do orçamento de investimentos de 2011 pelo Conselho de Administração, compreendendo dispêndios de US\$ 24,0 bilhões dedicados à sustentação das operações existentes, pesquisa e desenvolvimento (P&D) e execução de projetos. O plano de investimentos reflete foco estratégico em crescimento orgânico: 81,3% do orçamento estão alocados para financiar P&D, projetos *greenfield* e *brownfield*, contra a média de 74,4% nos últimos cinco anos.

3.8 Fatores Críticos de Sucesso

A seguir estão listadas duas das principais variáveis ou atividades da Vale que são decisivas para o sucesso competitivo da empresa.

- Logística (Mina-Ferrovia-Porto)

Desde sua criação, a Vale pôde usufruir desta característica diferenciada, que foi fundamental para seu sucesso. Ao operar todo seu sistema produtivo até, no mínimo, o embarque do produto no navio (às vezes até a porta do cliente), a companhia tem

controle total também sobre seus custos, o que é fundamental numa atividade onde os preços são estabelecidos, em geral, pelo mercado ou por contratos.

Inclusive, a Vale é uma das poucas empresas mineradoras que conseguiu integrar todas as operações necessárias à sua atividade sob comando próprio e único, da mina à porta do cliente, usando minério, transportes, portos, navios e serviços integralmente seus.

Assim, ao longo dos anos, a necessidade de redução de custos através de melhorias operacionais e ganhos de produtividade era atendida com muito mais eficácia, exatamente pelo fato da companhia não depender de terceiros ao longo do processo produtivo.

A companhia transformou uma de suas principais fragilidades – a grande distância geográfica com relação a seus principais mercados consumidores – em força, ao possuir e operar um dos sistemas logísticos mais eficientes do mundo, construído com pesados investimentos realizados continuamente através dos anos.

Hoje, a companhia já é a maior empresa de logística de transportes e portuária do país, sendo que tudo começou com a gestão integrada da produção com o transporte do minério.

- Qualidade das Jazidas e dos Produtos

A Vale pode usufruir hoje de jazidas de alta qualidade e oferecer produtos de alto valor agregado. Com relação às jazidas, o principal destaque são as localizadas no norte do país, como Carajás (ferro), Paragominas (bauxita), Sossego (cobre), entre outras. As reservas de ferro de Carajás, por exemplo, são consideradas as melhores do mundo no segmento, tanto pelo seu tamanho quanto por sua concentração média de ferro (67%), uma das mais altas já descobertas.

Outro fator influenciado diretamente pela qualidade das jazidas é o custo do minério. No caso da Vale, como boa parte de suas jazidas tem alto teor de ferro, não é

necessário fazer o beneficiamento do minério (o padrão é de no mínimo 64% de ferro), conseqüentemente reduzindo seu custo e permitindo maiores margens de lucro.

Já com relação aos produtos, dada a aliança entre as tecnologias desenvolvidas ao longo dos anos e a alta qualidade e diversidade das jazidas, a empresa pode oferecer, principalmente no segmento de minério de ferro e pelotas, uma enorme gama de produtos, variando propriedades físicas e químicas e níveis de beneficiamento para adequar-se às necessidades dos clientes e agregar valor aos seus produtos. Isso é ainda mais importante em períodos de alta demanda, já que o minério de alta qualidade é preferido pelos consumidores, por ter melhor desempenho nos alto-fornos e por demandar menores gastos com energia elétrica e com purificação da matéria-prima.

4. MARKETING

4.1 Público-Alvo e Posicionamento de Mercado

A Vale, como uma das maiores mineradoras do mundo, está se posicionando nos cenários internacional e nacional, como uma empresa diversificada, expandindo seus negócios. Assim ela busca fortalecer a sua posição com a diversificação de produtos para melhor posicionamento nos mercados internacionais. O caminho escolhido tem sido a aquisição de outras grandes empresas com atuação na mesma área, porém com produtos diferentes de sua linha. A captação de novos recursos permite fortalecer a posição financeira da companhia.

Pode-se destacar ainda alguns dos mercados atendidos pelos segmentos que a Vale atua: construção civil, arquitetura, urbanismo, indústrias automobilística, de transportes, naval e aeroespacial, agronegócios, eletrodomésticos, embalagens, telecomunicações, tecnologia e faz a logística de setores como a agricultura, construção, siderurgia e combustíveis, produtos químicos, produtos florestais e rochas ornamentais.

Oferta e Demanda do Minério de Ferro

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Demanda							
China	111	148	208	275	326	384	444
Mundo	525	577	644	725	772	833	855
Oferta							
Australia	178	203	225	253	265	286	343
Brasil	171	185	203	225	248	272	281
India	44	52	69	83	27	91	85
Mundo	528	583	649	726	772	831	897

Milhões de Toneladas – (fonte: Morgan Stanley)

4.2 Mix de Marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção

- Produto

A Vale do Rio Doce é uma empresa muito importante no cenário nacional e internacional, pois atua em uma diversidade de segmentos e suas matérias-primas dão origem a uma grande quantidade de produtos que vão desde prédios, galpões, telhas, estruturas metálicas, até tubos, conexões, trilhos de ferrovias, vagões e locomotivas, chapas de navios, contêineres, e tantos outros.

No segmento dos minerais ferrosos podemos destacar o minério de ferro, pelotas, manganês e ferro-ligas, sendo os dois primeiros os produtos mais importantes da empresa. Dentre os minerais não ferrosos destacam-se a produção de: níquel, cobre, cobalto, potássio e caulim. Já na cadeia de alumínio temos a: bauxita, alumina e alumínio primário.

Na siderurgia a atuação ocorre na produção de ferro-gusa por meio da empresa Ferro-Gusa Carajás, incorporada a Vale em 2008. A produção anual gira em torno de 350 mil toneladas métricas por ano, utilizando como insumo o minério de ferro produzido em Carajás. Eucaliptos de florestas cultivadas é a fonte exclusiva do carvão vegetal usado na operação.

No segmento da logística a estrutura integrada é formada por cerca de 10 mil quilômetros de malha ferroviária, cinco terminais portuários – localizados em Vitória, Sergipe e Maranhão – e um terminal rodo-ferroviário e as principais cargas transportadas em 2008 foram insumos e produtos siderúrgicos (46,8%), produtos agrícolas (40,1%), combustíveis (5,3%), material de construção e produtos florestais (3,3%) e outros (4,5%).

No segmento de energia, avançou-se nos últimos anos na construção de diversas usinas de geração de energia elétrica para atender à demanda e reduzir os riscos de volatilidade de preços e suprimento, além dos próprios custos de operação.

E no segmento de fertilizante a empresa foca na liderança global dessa indústria, investindo cada vez mais na produção de insumos no Brasil e no mundo. Além da mina de rocha fosfática de Bayóvar, a Vale possui a mina Taquari-Vassouras, no Estado de Sergipe, a única mina de potássio em operação no Brasil.

- Preço

Em um mercado altamente competitivo, com poucas empresas, as políticas de negócios estão altamente interligadas, de forma que qualquer ação de uma firma afeta diretamente os resultados da outra. Logo o lucro da Vale não depende apenas dela, mas também das estratégias de cooperação e interesses que ela estabeleça com seus concorrentes.

Como líder mundial em minério de ferro, a Vale usualmente é a primeira a fechar uma negociação de preço com um grande cliente, que servirá de referência para todo o mercado - conhecido como benchmark (já especificado anteriormente nesse trabalho), esse é o sistema de reajuste do minério de ferro, que não é cotado em bolsas de mercadorias.

Preços Pagos por Siderúrgicas Asiáticas pelo Minério de Ferro

	Minério Australiano		Minério Brasileiro	
	Preço	Var. %	Preço	Var. %
2000	17	4%	16	3%
2001	18	4%	16	5%
2002	18	-2%	16	-1%
2003	19	9%	17	8%
2004	23	19%	20	17%
2005	39	71%	35	71%
2006	46	19%	42	19%
2007	51	9%	46	10%
2008	91	80%	75	65%

US\$ por tonelada – (fonte: Goldman Sachs)

- Praça

Podemos destacar alguns dos mercados atendidos pelos diversos segmentos que a Vale atua: construção civil, arquitetura, urbanismo, indústrias automobilística, de transportes, naval e aeroespacial, agronegócios, eletrodomésticos, embalagens, telecomunicações, tecnologia e faz a logística de setores como a agricultura, construção, siderurgia e combustíveis, produtos químicos, produtos florestais e rochas ornamentais.

A Ásia, incluindo China, Japão e outros países, responderam por 63,3% da receita bruta de vendas da empresa no primeiro trimestre de 2009. Só a China aumentou a participação na receita da empresa de 17,2%, no mesmo trimestre de 2008, para 44,7% entre janeiro-março de 2009. Essa maior dependência dos asiáticos impõe desafios à empresa e preocupa analistas.

O aumento da participação da Ásia na receita da Vale compensou, em boa parte, a redução das vendas para Europa e EUA. Nesses dois mercados, importantes para a mineradora, a produção siderúrgica despencou por força da queda de demanda. A Europa, que respondeu por 23,5% da receita bruta da Vale em 2008, viu sua fatia no bolo cair para 15% no trimestre de 2009. Já os EUA, que tinham participação de 8,6%, caíram para 4,1% este ano.

Em volume, a Vale vendeu 34,6 milhões de toneladas de minério de ferro e pelotas para a China de janeiro a março de 2009, um crescimento de 42% sobre as 24,3 milhões de toneladas em igual período de 2008. Enquanto isso, os volumes para a Europa caíram 74% e para as Américas, 80%.

- Promoção

A Vale se utiliza do marketing institucional e social como ferramenta de promoção e posicionamento da imagem da empresa. Através da associação da organização a uma questão ou causa social relevante, beneficiando a comunidade e proporcionando retorno para a empresa. Sendo assim, uma forma efetiva de melhorar a imagem corporativa, diferenciando produtos e aumentando tanto as vendas quanto à fidelidade dos clientes, principalmente seus acionistas.

Com isso a empresa passa através de comerciais em diversos meios de comunicação, a mensagem de ser sintonizada com seu tempo e sabedora que sua prosperidade está intimamente ligada no bem estar das comunidades onde atua. Para isso, aplica recursos na área social em atividades tais como rodovias, infraestrutura urbana, desenvolvimento econômico, assistência social, cultura, educação, esportes, etc.

4.3 Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

Foram utilizados elementos da Vale para fazer a matriz BCG, já que a Vale, pelo menos internamente, dá mais importância a algumas atividades do que para outras, até por motivos de potencial de mercado e força da empresa em determinado mercado.



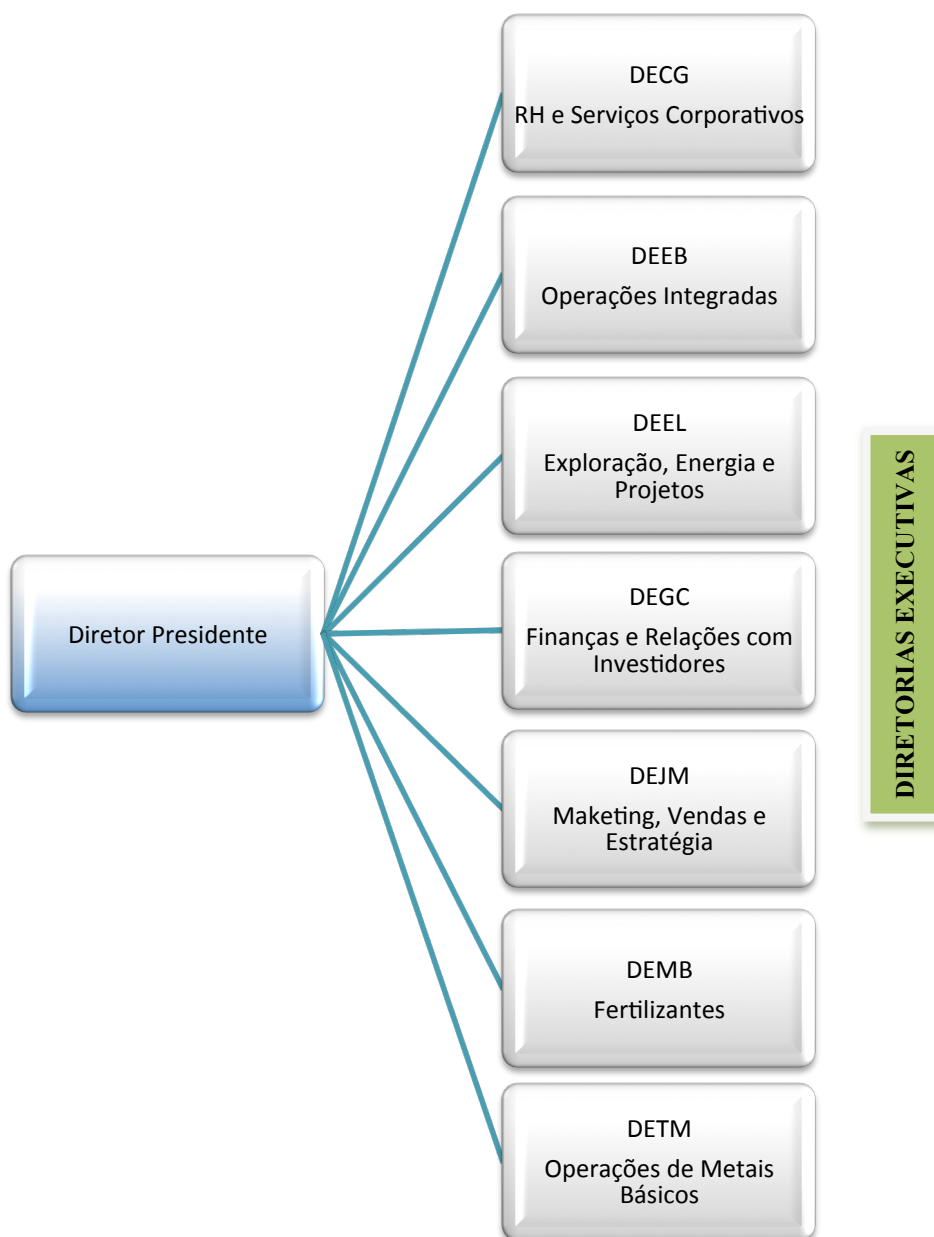
Como a estrela maior da companhia, está a produção de minério de ferro, já que é exatamente onde a empresa consegue os melhores resultados e onde mais investe, mantendo a posição de líder mundial desse segmento.

Em um mercado menos rentável que o minério de ferro, a produção de níquel aparece como a segunda maior produção mineral (14%) da empresa, podendo graças à aquisição da empresa Inco levar a Vale até a liderança na produção desse segmento.

Uma interrogação para a empresa é o negócio com fertilizantes. Um mercado que apresenta crescimento, mas que ainda não rendeu lucro para a empresa.

O abacaxi da empresa, ou seja, o produto que está ali mais para divulgar a marca ou comodidade, esse produto é o alumínio, que não tem um mercado em plena expansão, tanto que empresa já está negociando a venda dos ativos de algumas subsidiárias produtoras de material.

5. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



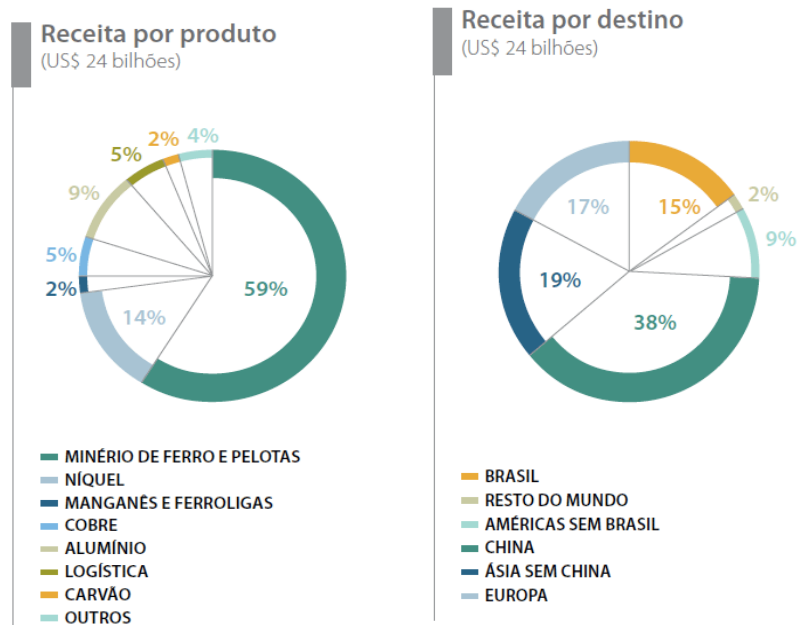
6. FINANÇAS

A Vale mantém uma posição financeira saudável, apoiada na capacidade de geração de caixa, liquidez e disponibilidade de linhas de crédito de médio e longo prazos, além de um portfólio de dívida de baixo risco – com baixo custo, alta cobertura de juros e longo prazo de vencimento.

Em 31 de dezembro de 2009, a dívida total era de US\$ 22,9 bilhões, com prazo médio de 9,17 anos e custo médio de 5,3% ao ano. A amortização da dívida prevista para 2010 é de US\$ 2,7 bilhões. Já a dívida líquida, ao final de 2009, era de US\$ 11,8 bilhões. A posição de caixa da empresa totalizou US\$ 11 bilhões, incluindo US\$ 3,7 bilhões em investimentos em ativos de renda fixa de baixo risco, com vencimento variando entre 91 e 360 dias.

Em 2009, mesmo diante de um período de recessão e contração da economia global, a Vale apresentou um sólido desempenho operacional e financeiro. Perante uma redução sem precedente na produção da indústria siderúrgica, que levou à queda da demanda pelos principais produtos da empresa. A produção de minério de ferro, no segundo semestre de 2009, totalizou 130,2 Mt¹, contra 107,7 Mt nos primeiros seis meses. Além disso, foi alcançado três novos recordes anuais de produção: carvão (5,4 Mt), bauxita (12,5 Mt) e alumina (5,9 Mt).

A receita operacional bruta, em 2009, foi de US\$ 23,9 bilhões², menor, portanto, que o recorde registrado no ano anterior, de US\$ 38,5 bilhões. A geração de caixa, medida pelo Ebitda ajustado (lucro antes de despesas financeiras, impostos, depreciação e amortização, adicionado aos dividendos recebidos de empresas coligadas não consolidadas), saiu do recorde de US\$ 19 bilhões, registrado em 2008, para US\$ 9,2 bilhões. O lucro líquido foi de US\$ 5,3 bilhões, contra US\$ 13,2 bilhões em 2008, o que permitiu totalizar uma remuneração aos acionistas de US\$ 2,75 bilhões.



Produção (USGAAP)		
Volume de produção em mil toneladas métricas (a menos que informado)	2008	2009
Minério de ferro	293.374	229.338
Pelotas	34.252	15.253
Minério de manganês	2.383	1.657
Ferroligas	475	223
Níquel	275	187
Cobre	312	198
Bauxita	4.403	6.203
Alumina	5.028	5.910
Alumínio	543	459
Carvão metalúrgico	2.808	2.527
Carvão térmico	1.286	2.892
Potássio	607	717
Caulim	1.129	781
Cobalto (toneladas métricas)	2.828	1.575
Platina (milhares de onças troy)	166	103
Paládio (milhares de onças troy)	231	152
Ouro (milhares de onças troy)	85	49
Prata (milhares de onças troy)	2.308	1.245

Para mais detalhes sobre nosso desempenho e outras informações contábeis, leia o relatório Form 20-F, disponível em www.vale.com → Investidores → Press Releases.

Valor econômico gerado e distribuído (em US\$ milhões) – receita com base na origem do produto								
	Brasil	América do Sul, exceto	Canadá	América do Norte, exceto	Australásia	Europa	África	Total

	Brasil		Canadá					
Valor econômico direto gerado								
a) Receitas*	19.726	0	2.997	38	1.415	184	0	24.360
Valor econômico distribuído								
b) Custos operacionais	10.186	15	2.699	46	1.317	219	15	14.497
c) Salários e benefícios de empregados	1.534	0	709	11	314	70	0	2.638
d) Pagamentos para provedores de capital	2.745	0	0	1.537	0	0	0	4.282
e) Pagamentos ao governo	1.664	0	74	–	69	152	0	1.959
f) Investimentos na comunidade	154	0	37	0	9	0	1	201
Total	16.283	15	3.519	1.594	1.709	441	16	23.577
Valor econômico acumulado								
Valor econômico gerado menos valor econômico distribuído	3.443	-15	-522	-1.556	-294	-257	-16	783
* O padrão contábil utilizado é o USGAAP, considerando alguns ajustes, conforme estabelecido pela metodologia GRI: além da receita operacional bruta, o item a) Receitas, apresentado acima, inclui os resultados financeiros e os provenientes de venda de ativos.								

7. RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

Todas as atividades da Vale são guiadas por uma política de transparência, respeito ao direito dos acionistas, proteção ao meio ambiente, desenvolvimento dos empregados, e melhoria da qualidade de vida nas comunidades onde a Vale opera. Através da Fundação Vale do Rio Doce, a Vale mantém programas sociais com foco no desenvolvimento sustentável das regiões onde atua sempre orientado pelo profundo respeito pelos valores e costumes locais.

Nos últimos três anos, a Vale investiu US\$ 725 milhões em projetos sociais. Esses programas nas comunidades têm como foco a educação, saúde, cultura, infraestrutura e promoção do cidadão. Investindo um total de US\$ 1,7 bilhão em proteção ao meio ambiente nos últimos três anos. Este programa inclui sistemas de controle de poluição, proteção de florestas, e reprodução de espécies de plantas tropicais.

8. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve por objetivo a análise e a descrição do caso de sucesso da empresa Vale, aplicando diversos conceitos da administração, tais como planejamento estratégico e marketing.

Foi possível perceber que a Vale é uma mineradora muito importante para o país, pois atua na extração, beneficiamento e comércio de minérios, transporte ferroviário e operação portuária. É a segunda mineradora do mundo em valor de mercado e tem previsão de se expandir ainda mais.

Constatou-se evidentemente que, a partir dos dados observados e das análises realizadas ao longo deste estudo, a empresa Vale é um notável exemplo de caso de sucesso. Por isso esse caso de sucesso apresentado pode ser fundamental para guiar a gestão e criação de qualquer empresa, dos mais diversos segmentos.

9. BIBLIOGRAFIA

Livros Consultados:

CHÉR, Rogério. Empreendedorismo na Veia. Rio de Janeiro. Ed. Campus. Sebrae, 2008.

CHERTO, Marcelo. Revolução no Marketing. São Paulo. Ed. Makron Books do Brasil, 1998.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr. & PETER, J. Paul. Marketing – Criando Valor para os Clientes. São Paulo. Ed. Saraiva, 2000.

Páginas da Web Consultadas:

<http://www.vale.com>

<http://portalvale/portal/>

<http://www1.folha.uol.com.br>

<http://economia.estadao.com.br>

<http://www.valoronline.com.br/>