

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL**

**ANDRÉIA ARRUDA BARBOSA**

**AMBIÊNCIAS MEMORIAIS NO CIBERESPAÇO:  
PORTAIS CORPORATIVOS COMO LUGAR DE MEMÓRIA**

**PORTO ALEGRE  
2015**

ANDRÉIA ARRUDA BARBOSA

**AMBIÊNCIAS MEMORIAIS NO CIBERESPAÇO:  
PORTAIS CORPORATIVOS COMO LUGAR DE MEMÓRIA**

Tese apresentada como requisito para  
obtenção do grau de Doutor pelo Programa  
de Pós-Graduação da Faculdade de  
Comunicação Social da Pontifícia  
Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Peixoto de Moura - PUCRS

**PORTO ALEGRE  
2015**

**B238a** Barbosa, Andréia Arruda  
Ambiências memoriais no ciberespaço: portais corporativos como  
lugar de memória. / Andréia Arruda Barbosa. – Porto Alegre, 2015.  
348f. ; il.

Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação  
– Faculdade de Comunicação Social, PUCRS.  
Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cláudia Peixoto de Moura

1. Comunicação. 2. Comunicação Organizacional. 3. Memória  
Institucional. 4. Grupo Votorantim. 5. Portais Corporativos. I. Moura,  
Claudia Peixoto de. II. Título.

**CDD 658.405**

**Ficha elaborada pela bibliotecária Anamaria Ferreira CRB 10/1494**

ANDRÉIA ARRUDA BARBOSA

**AMBIÊNCIAS MEMORIAIS NO CIBERESPAÇO:  
PORTAIS CORPORATIVOS COMO LUGAR DE MEMÓRIA**

Tese apresentada como requisito para  
obtenção do grau de Doutor pelo Programa  
de Pós-Graduação da Faculdade de  
Comunicação Social da Pontifícia  
Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

**Aprovada em 31 de Agosto de 2015.**

BANCA EXAMINADORA:

---

Profa. Dra. Cláudia Peixoto de Moura (PUCRS) - Orientadora

---

Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Cleusa Andrade Scroferneker (PUCRS)

---

Prof. Dr. Luciano Aronne de Abreu (PUCRS)

---

Profa. Dra. Jiani Adriana Bonin (UNISINOS)

---

Prof. Dr. Rudimar Baldissera (UFRSG)

**PORTO ALEGRE  
2015**

*Ao meu pai, Josafá Barbosa (in memoriam), por  
ter sido sempre meu maior incentivador no  
constante caminho de aprendizado e superação.  
Minhas vitórias sempre foram as dele.  
O resultado deste trabalho e tudo o que  
representa para mim também o é.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu Deus, que me possibilitou viver até aqui e perceber que, mesmo diante dos caminhos da incompreensão, Ele é bom.

À Maria Rita, minha mãe, pelo cuidado, paciência e presença durante meu processo de (re) construção. Palavras não podem expressar o quanto eu sou grata, pois, mesmo sem compreender o turbilhão de emoções em que mergulhei, comigo estive em todos os momentos.

Ao meu irmão, Gleidson, por ser um incentivador das minhas conquistas e farol que iluminava o futuro para que eu não desistisse do caminho. Valéria, minha cunhada, e Sarah, nossa centelha de alegria, contribuem para tornar a vida de todos nós mais felizes.

À Professora Doutora Cláudia Peixoto de Moura por sua orientação, incentivo e oportunidade de aprendizados. Sua compreensão em todas as fases desta jornada foi essencial para que eu pudesse apresentar esse resultado.

À Professora Doutora Cleusa Scroferneker, mestre querida, exemplo de humildade e competência. Meu referencial de profissional e pesquisadora, pois consegue aliar uma sólida base familiar às demandas da Academia.

Ao Grupo Votorantim, na pessoa da Sra. Juliana Jardim, Gerente-Geral de Comunicação da Votorantim Participações, pelo apoio prestado durante a elaboração dessa pesquisa.

À Tânia Lima, Coordenadora do Memória Votorantim, e sua valorosa equipe - Cinara de Oliveira, Marcus Borgonove, Raoni Biasucci e Sophia Gutierrez -, por toda atenção e cordialidade com que me trataram em todas as etapas dessa pesquisa. Perceber o amor que estes profissionais tem pela temática da memória me instiga a prosseguir nesse estudo, pois percebo o quanto pode influenciar positivamente a vida das pessoas e da comunidade.

À Simone Lobo Carvalho e à Vilma Menezes, profissionais que me fizeram acreditar novamente em minhas possibilidades, mesmo quando eu não mais percebia o horizonte.

Aos meus amigos, por sua torcida sincera ao longo dos altos e baixos dessa jornada.

*O que a memória ama fica eterno.*

- Adélia Prado

## RESUMO

As incertezas do contexto atual atingem sobremaneira as organizações em suas atuações na sociedade e no relacionamento com os públicos estratégicos, conjuntura que torna premente a reflexão sobre possibilidades de comunicação que oportunizem a construção de vínculos. Tal conexão pode ser propiciada pela Memória Institucional, pois, esta guarda profunda relação com a identidade organizacional, e favorece a criação ou o fortalecimento do senso de pertença. O presente estudo intenciona desvelar se Portais Corporativos podem consistir em Lugar de Memória Institucional, através dos quais as organizações buscam a religância com seus públicos de interesse. Esta pesquisa – exploratória, com abordagem qualitativa -, foi ancorada pelo Paradigma da Complexidade proposto por Edgar Morin. O levantamento bibliográfico que a subsidiou enfocou as perspectivas teóricas sobre memória – individual, coletiva, social, organizacional e no contexto digital; cultura organizacional, identidade, imagem e reputação; e as novas ambiências propiciadas pela comunicação no ciberespaço. Através do Estudo de Caso do Grupo Votorantim e das empresas que constituem o negócio Votorantim Industrial - Votorantim Cimentos, Votorantim Metais, Votorantim Siderurgia, Votorantim Energia, Fibria e Citrosuco - buscou-se perceber se as organizações tem utilizado seus portais corporativos para divulgar suas práticas de Memória Institucional, se há (inter) relação entre os elementos da identidade organizacional e o conteúdo sobre a temática existente naqueles locais, e quais as estratégias discursivas adotadas. Os resultados obtidos desvelam o potencial dos Portais Corporativos como Lugar de Memória Institucional, mas, revelam, por outro lado que tais espaços são utilizados, ainda, de forma incipiente. Conclui-se, assim, que esta área de estudos pode representar uma ampliação do campo de atuação para profissionais de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

Palavras-chave: Comunicação. Comunicação Organizacional. Memória Institucional. Lugar.

## **ABSTRACT**

The uncertainties of the current context greatly affect organizations in their roles in society and in their relationships with stakeholders. This situation makes it urgent that we reflect about communication possibilities that could contribute to bonding with stakeholders. The Institutional Memory allows such connection since it is deeply attached to the organizational identity fostering, therefore, a strong sense of belonging. This study intends to discuss whether Corporate Portals can be an Institutional Memory Place, through which organizations seek reliance with its stakeholders. This exploratory qualitative research it was anchored by the Paradigm of Complexity proposed by Edgar Morin. Literature review focused on the theoretical perspectives on memory – individual, collective, social, organizational and within the digital environment; organizational culture, identity, image and reputation; new ambiance afforded by communication in cyberspace. Through the Case Study of the Votorantim Group and the companies that make up the business: Votorantim Industrial - Votorantim Cement, Votorantim Metals, Votorantim Steel, Votorantim Energia, Fibria and Citrosuco -, we attempted to find out whether organizations have used their corporate portals to broadcast their Institutional Memory practices in order to see, if there is an (inter) relationship between the elements of organizational identity and the content over the existing theme in those places, and show what discursive strategies types of speech are being adopted. The results unveil the potential of Corporate Portals as institutional memory of place, but reveal, on the other hand that these spaces are still poorly used. This research concludes, therefore, that this area of study may represent an extension of the field for professionals in Organizational Communication and Public Relations.

**Keywords:** Communication. Organizational Communication. Institutional Memory. Place.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os Sete Princípios da Complexidade.....	31
Quadro 2 - Atributos da Memória.....	51
Quadro 3 - Tipologia da Memória Individual .....	55
Quadro 4 - Representação das Alegorias de Memória .....	55
Quadro 5 - Evolução do Conceito de Memória Organizacional no Brasil.....	59
Quadro 6 - Tipologia das organizações .....	69
Quadro 7 - Metáforas da Organização .....	71
Quadro 8 - Características do Ciberespaço .....	88
Quadro 9 - Transformações na noção de tempo .....	100
Quadro 10 - Portais que compõem o corpus desta pesquisa.....	121
Quadro 11 - Páginas eletrônicas adicionadas ao corpus desta pesquisa .....	122
Quadro 12 - Locais de operação da Votorantim Energia .....	156
Quadro 13 - Organizações foco deste estudo de caso .....	174
Quadro 14 - Referências à Memória Institucional .....	175
Quadro 15 - Tipo de Memória Presente nos Portais.....	176
Quadro 16 - Referências à Identidade Corporativa.....	176
Quadro 17 - Referências ao Memória Votorantim.....	177
Quadro 18 - Idiomas dos Portais.....	178
Quadro 19 - Atributos da Identidade Organizacional .....	179
Quadro 20 - Atributo 1: Distinção .....	180
Quadro 21 - Atributo 2: Autenticidade.....	180
Quadro 22 - Atributo 3: Estabilidade .....	181
Quadro 23 - Atributo 4: Perenidade .....	182

Quadro 24 - Atributo 5: Confiabilidade.....	183
Quadro 25 - Situações de Comunicação.....	187
Quadro 26 - Modos de Organização do Discurso.....	190

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dimensões da organização .....	106
Figura 2 - Segmentos de Negócio do Grupo Votorantim.....	109
Figura 3 - Modelo da parceria entre o Grupo Votorantim e o Banco do Brasil .....	111
Figura 4 - Estrutura Organizacional do Grupo Votorantim .....	115
Figura 5 - Página Inicial do Portal Corporativo do Grupo Votorantim.....	123
Figura 6 - História do Grupo Votorantim .....	124
Figura 7 - Destaques em 95 anos .....	125
Figura 8 - Identidade - Grupo Votorantim .....	126
Figura 9 - Página Inicial do Memória Votorantim .....	132
Figura 10 - Linha do Tempo do Memória Votorantim .....	133
Figura 11 - Sobre o Ano .....	134
Figura 12 - Acervo.....	135
Figura 13 - Estórias que fazem história .....	136
Figura 14 - Unidades Produtivas da Votorantim Cimentos.....	139
Figura 15 - Página Inicial da Votorantim Cimentos .....	141
Figura 16 - Linha do Tempo Votorantim Cimentos.....	142
Figura 17 - Página Inicial da Votorantim Metais .....	148
Figura 18 - Menu Quem Somos - Votorantim Metais.....	149
Figura 19 - Submenu História - Votorantim Metais .....	150
Figura 20 - Menu Quem Somos - Votorantim Metais.....	151
Figura 21 - Página Inicial da Votorantim Siderurgia .....	153
Figura 22- Menu Quem Somos - Votorantim Siderurgia.....	154
Figura 23 - Página Inicial da Votorantim Energia .....	158

Figura 24 - História da Votorantim Energia .....	160
Figura 25 - Missão, Visão e Valores da Votorantim Energia .....	162
Figura 26 - Fibria - Unidades Operacionais .....	164
Figura 27 - Fibria - Centros de Distribuição .....	164
Figura 28 - Página Inicial da Fibria .....	168
Figura 29 - Missão, Visão e Valores da Fibria.....	168
Figura 30 - Histórico da Fibria .....	169
Figura 31 - Página Inicial da Citrosuco.....	171
Figura 32 - História da Citrosuco .....	172
Figura 33 - Universo de discurso .....	186
Figura 34 - Relação circular que (re) liga.....	194

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Linha do Tempo .....	137
Gráfico 2 - Sobre o ano.....	137
Gráfico 3 - Linha do Tempo - Acervo.....	138

## SUMÁRIO

<b>1 ROTA DE VIAGEM .....</b>	<b>15</b>
<b>2 LUGAR DE ANCORAGEM: AS OPÇÕES METODOLÓGICAS .....</b>	<b>28</b>
<b>3 AS MUITAS MEMÓRIAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>42</b>
<b>3.1 ABORDAGENS INDIVIDUAL, SOCIAL E COLETIVA DA MEMÓRIA .....</b>	<b>42</b>
<b>3.2 MEMÓRIA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL BRASILEIRO .....</b>	<b>57</b>
<b>4 AS DIMENSÕES DA CULTURA E DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>67</b>
<b>4.1 (INTER) RELAÇÕES ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>72</b>
<b>4.2 IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO: OS ELEMENTOS DA TRÍADE RECURSIVA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>77</b>
<b>5 AS NOVAS AMBIÊNCIAS FAVORECIDAS PELO CIBERESPAÇO .....</b>	<b>86</b>
<b>5.1 OS ELEMENTOS DA NOVA CONFIGURAÇÃO VIRTU-REAL .....</b>	<b>86</b>
<b>5.2 NOVAS FORMAS DO HABITAR NA CULTURA DA MOBILIDADE.....</b>	<b>90</b>
<b>5.3 POSSIBILIDADES DE RELIGÂNCIA NOS LUGARES DO CIBERESPAÇO .....</b>	<b>94</b>
<b>5.4 COMUNICAÇÃO E MEMÓRIA NO CONTEXTO DIGITAL.....</b>	<b>101</b>
<b>6 AS HISTÓRIAS REVELADAS: O GRUPO VOTORANTIM .....</b>	<b>108</b>
<b>6.1 RASTROS DE MEMÓRIA NOS PORTAIS CORPORATIVOS DO GRUPO VOTORANTIM .....</b>	<b>117</b>
<b>6.1.1 PORTAL CORPORATIVO DO GRUPO VOTORANTIM .....</b>	<b>122</b>
<b>6.1.2 PORTAL MEMÓRIA VOTORANTIM .....</b>	<b>126</b>
<b>6.1.3 PORTAL CORPORATIVO DA VOTORANTIM CIMENTOS .....</b>	<b>138</b>
<b>6.1.4 PORTAL CORPORATIVO DA VOTORANTIM METAIS .....</b>	<b>142</b>
<b>6.1.5 PORTAL CORPORATIVO DA VOTORANTIM SIDERURGIA .....</b>	<b>152</b>
<b>6.1.6 PORTAL CORPORATIVO DA VOTORANTIM ENERGIA.....</b>	<b>155</b>
<b>6.1.7 PORTAL CORPORATIVO DA FIBRIA.....</b>	<b>162</b>

6.1.8 PORTAL CORPORATIVO DA CITROSUCO .....	170
6.2 (INTER) RELAÇÕES ENTRE OS PORTAIS CORPORATIVOS DO GRUPO VOTORANTIM .....	173
6.2.1 CATEGORIZAÇÃO E TRATAMENTO DAS INFORMAÇÕES .....	174
6.2.2 ATRIBUTOS DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL .....	178
6.2.3 ANÁLISE DE DISCURSO SOB A PERSPECTIVA DE CHARAUDEAU .....	183
6.2.4 O OBJETO SOB AS LENTES DO PRINCÍPIO DA COMPLEXIDADE .....	192
7 CONCLUSÕES POSSÍVEIS .....	197
REFERÊNCIAS .....	204
APÊNDICES.....	222
ANEXOS .....	255

## 1 ROTA DE VIAGEM

“Talvez a imobilidade das coisas ao nosso redor lhes seja imposta pela nossa certeza de que tais coisas são elas mesmas e não outras, pela imobilidade de nosso pensamento em relação a elas” (PROUST, 2004, p. 23).

As incertezas trazidas pela cultura hipertecnológica<sup>1</sup> nos<sup>2</sup> impulsionam a promover uma reflexão que possa contribuir para sinalizar possibilidades de comunicação que suscitem a (re) ligação dos sujeitos às organizações<sup>3</sup> em um contexto regido pela desorientação, causada pela perda de valores e de referências. Isto se deve, em parte, à aceleração do tempo<sup>4</sup> e à amplificação da conectividade e da mobilidade.

Para Lipovetsky e Serroy (2011, p. 31), a desordem provocada pela nova organização do mundo é consequência do descrédito dos valores superiores, do fracasso “dos fundamentos metafísicos do saber, da lei e do poder” e da decadência dos pontos de referências sociais básicos. Santos (1994, p. 30) assinala que a “aceleração contemporânea impôs novos ritmos de deslocamento dos

---

<sup>1</sup> Lipovetsky e Serroy (Ibid., p. 42-43) abordam as características da cultura hipertecnológica, onde “a técnica invadiu todo o planeta e estende-se a todos os domínios da vida, atinge tanto o infinitamente grande como o infinitamente pequeno, não produz apenas máquinas; apodera-se do ser vivo que é capaz de modificar bem como da informação que ela trata e difunde na instantaneidade das redes eletrônicas”.

<sup>2</sup> Ressaltamos que optamos pelo desenvolvimento da escrita deste texto utilizando a 1ª pessoa do plural por considerarmos que nossa fala não é solitária. Conforme argumenta Halbwachs (2006, p. 30), “jamais estamos sós. Não é preciso que outros estejam presentes, materialmente distintos de nós, porque sempre levamos conosco e em certa quantidade de pessoas que não se confundem”. Ainda, segundo Freitas (2000, p. 87), “somos ao mesmo tempo um individual e um coletivo, um sozinho e uma multidão, um ninguém e um todo-mundo, que se apresenta e representa nas relações múltiplas do cotidiano”. Face ao exposto é que optamos pela escrita no plural.

<sup>3</sup> Oliveira (2008, p. 97) conceitua organização como uma “estrutura complexa, auto-organizada, que se constrói mediante a interação entre atores, contexto interno e contexto externo”. Apesar de existirem diferenças conceituais sobre organização, instituição e empresa, neste estudo elas serão tomadas enquanto sinônimos.

<sup>4</sup> Camargo e Goulart (2015, p. 35-36) assinalam que nossa percepção sobre o tempo mudou: é como se a espessura do próprio tempo, consolidada na tripartição diacrônica entre passado, presente e futuro, se evaporasse por completo, criando a ilusão de que estamos fora dele. Uma temporalidade antes sucessiva, encadeada e direcionada parece ter sofrido, hoje, um verdadeiro achatamento.

corpos e ao transporte das ideias, mas, também, acrescentou novos itens à história”. Amar (2011, p. 13), em outra direção, pondera que “*la movilidad (de las personas pero no sólo de ellas) determina el modo de vida y de funcionamiento dominante de nuestra sociedad*”<sup>5</sup>. Neste sentido, a mobilidade deve ser percebida como criação de relação, de oportunidades e sinergias.

As frequentes alterações nos campos econômico, social e tecnológico, resultantes deste contexto complexo, atingem sobremaneira as organizações em suas atuações na sociedade e no relacionamento com os *stakeholders*<sup>6</sup>. Segundo Camargo e Goulart (2015, p. 38), submetidas às novas coordenadas de tempo e espaço, as organizações necessitam (re) pensar seus relacionamentos, pois “seu centro de gravidade não é mais um conjunto de departamentos e postos de trabalho, mas o processo de gestão de seus membros em função de diversas exigências”.

Para Oliveira (2008, p. 105), as organizações tem percebido, gradativamente, que antigas formas de relacionamento com o ambiente em que estão inseridas não dão conta do cenário atual e, assim, “tomam consciência de que a utilização predominante de ações e meios de informação nos trabalhos da comunicação é insuficiente para lidar com a complexidade do ambiente social e organizacional”.

As certezas que forneciam a liga no contexto organizacional se desfizeram. Desse modo, (re) pensar sobre as intenções de comunicação com os públicos é essencial, pois, como aponta Ilharco (2003, p.94), “a dimensão organizacional estrutura e fornece constantemente critérios de entendimento, de significado e de ação”. Para Camargo e Goulart (loc. cit.) esse fenômeno conduz “à desterritorialização, já que os espaços físicos deixam de ser a referência principal

---

<sup>5</sup>“A mobilidade - das pessoas, mas não apenas delas - determina o modo de vida e de funcionamento dominante da nossa sociedade.” (loc. cit., tradução nossa).

<sup>6</sup> Ao longo desse estudo serão utilizados os termos *stakeholders*, públicos estratégicos, públicos de interesse ou públicos de relacionamento como sinônimos, visando dar mais fluidez ao texto. Kunsch (1997) conceitua *stakeholders* como os *públicos estratégicos* de uma organização, ou seja, as pessoas ou grupos que estão *lincados* a ela em razão do interesse recíproco existente entre ambas as partes.

de nosso senso comum, em favor da onipresença, da simultaneidade e da distribuição irradiada de informações”.

Lipovetsky e Serroy (2011, p. 115), ao afirmarem que “nos tempos da globalização, o imperativo da inovação já não nega as tradições e o passado, outrora considerados arcaicos”, indicam um percurso no qual podemos realizar movimentos de reflexão sobre outras perspectivas de (re) ligação<sup>7</sup>. Sob esta ótica, é essencial que as organizações reflitam sobre possibilidades de comunicação que favoreçam a construção de vínculos com seus públicos de interesse.

Baitello Junior (2008, p. 101) reforça a importância dos vínculos, ao dizer que “não é a informação, em seu sentido funcional, o elemento constitutivo de um processo de comunicação. É o vínculo, com sua complexidade, sua amplitude de potencialidades”<sup>8</sup>. Assim, construir um ambiente e poder situar-se nele pode reduzir a fragilidade do sujeito em estar só.

Esta conexão, mesmo em meio a um contexto repleto de não-lugares<sup>9</sup>, pode ser propiciada pela memória, pois é ela que, sob perspectiva de Bergson (2006), possui uma função essencial no processo psicológico, posicionando os sujeitos e contextualizando-os no tempo, nos ambientes e nas relações. Neste lugar de memória<sup>10</sup> os sujeitos podem (re) descobrir sua identidade, seus pontos

---

<sup>7</sup> Ao nos referirmos sobre (re) ligação neste estudo, fazemos alusão ao conceito de religância proposto por Amar (2011), para quem consiste no novo valor da mobilidade. Com a proposição do termo “religância”, Geoges Amar, engenheiro com a função de planejamento e design inovador de uma grande empresa de transportes públicos da Europa, objetiva valorizar a (re) ligação e a (re) vinculação, combinando os conceitos de relação e laços. Conforme aponta, o termo é um neologismo que faz referência ao francês “reliance”, cunhado pelo sociólogo belga, Marcel Bolle de Bale, em 1981.

<sup>88</sup> Essa perspectiva é compartilhada por Sodré (2014, p. 214), para quem, comunicar significa vincular e relacionar, ou seja, a “aço de sempre, infinitamente, instaurar o comum da comunidade, não como uma entidade agregada, mas como uma vincula o”. Segundo o autor, o vínculo não possui substância física ou institucional, “  pura abertura na linguagem” (loc. cit.).

<sup>9</sup> Marc Augé (1994), antropólogo, escritor e diretor de estudos da  cole des Hautes  tudes em Sciences Sociales (EHESS – Paris), conceitua os não lugares como espaços de passagem, do provisório, do efêmero e do transitório. Os não-lugares representam uma nova configura o social, consistindo na medida de uma época em que a ruptura das no es de tempo e espaço propiciada pelas novas tecnologias originou “uma comunica o tão estranha que muitas vezes só põe o indivíduo em contato com outra imagem de si mesmo” (Ibid., p. 74).

<sup>10</sup> Para Augé (1994), lugar representa o identitário, o relacional e o histórico, ou seja, as referências que compõem a identidade individual e que marcam as rela es dos sujeitos com os outros. Sob essa perspectiva,   o lugar que permite aos indivíduos perceberem o mundo, pois,

de referência e construir vínculos sociais. Para Santos (1994, p. 37), “é pelo lugar que revemos o Mundo e ajustamos nossa interpretação, pois, nele, o recôndito, o permanente, o real, triunfam, afinal, sobre movimento, o passageiro, o imposto de fora”.

Martín-Barbero (2006, p. 71) pontua que vivenciamos uma verdadeira “febre da memória”, percebida pela notável expansão dos museus nas duas últimas décadas, a “restauração dos velhos centros urbanos, o sucesso da novela histórica e relatos biográficos, a moda retrô em arquitetura e vestidos, ao entusiasmo pelas comemorações e ao auge dos antiquários”. Conforme a análise do autor, isso se deve à perda da identidade e das referências do sujeito:

A obsolescência acelerada e o enfraquecimento de nossos pretextos identitários estão gerando um incontrolável desejo de passado, que não se esgota na evasão. Ainda que moldado pelo mercado, esse desejo existe e deve ser levado a sério como sintoma de um profundo mal-estar cultural, em que se expressa a ansiosa indignação, que sentimos, de tempos mais longos e da materialidade de nossos corpos reclamando menos espaço e mais lugar (loc. cit.).

A adoção de práticas de comunicação que valorizam a alteridade do outro e que contribuem para a criação e o reforço do senso de pertença dos indivíduos com uma causa, um objetivo ou a trajetória de uma organização pode ser essencial para construir relacionamentos de valor com os públicos de interesse.

Nesta direção, acreditamos que a Memória Institucional se apresenta como uma possibilidade para gerar uma comunicação organizacional<sup>11</sup> significativa, permanente e bidirecional. Conforme destaca Morin (2007, p.15), “só se pode preparar um futuro quando se salva um passado, mesmo que estejamos

---

agrega características de permanência, mesmo em meio à fluidez e à competitividade presente nos tempos atuais. A partir desta contextualização, compreendemos lugar de memória como o espaço onde os indivíduos podem encontrar elementos identitários, que favoreçam o sentimento de pertença. Para nós, lugarizar significa promover o retorno do sujeito à sua identidade, onde este encontra sentido para suas ações.

<sup>11</sup> O conceito de comunicação organizacional adotado nesta pesquisa é o formulado por Oliveira e Paula (2007, p. 17), que a concebem como um modelo de interação comunicacional dialógica, “produtora de sentido estratégico nas organizações, a partir da interação com os atores sociais”.

num século em que forças de desintegração múltiplas e potentes encontram-se em andamento”.

As iniciativas nessa área objetivam num primeiro momento a manutenção da imagem organizacional<sup>12</sup>, contribuindo para a perpetuação da organização na medida em que promovem um mergulho para dentro do próprio ser, o que é essencial para o autoconhecimento e uma maneira bastante contundente de antever o futuro (MARICATO, 2006).

Segundo Maricato (Ibid.), a trajetória de uma organização disposta na linha do tempo favorece, também, a percepção do modo de ser organizacional, pois nela é possível identificar quais fatos históricos, reações, linhas de comando, entre outros, foram – ou são – relevantes para ela, o que se traduz em sua própria identidade. Compartilhá-la pode favorecer a criação do senso de pertencimento<sup>13</sup> com seus públicos de relacionamento.

Nassar (2007) assinala que tais práticas podem servir, ainda, para criar valor para as organizações e garantir a defesa de sua imagem em situações de crise. Nesse sentido, ainda que seja revelada alguma ação negativa em dado momento de sua história, a exposição de sua trajetória transparente poderá contribuir para minimizar os danos à sua imagem.

O pensamento de Proust (2004, p. 23) a respeito da nossa imobilidade de pensamento em relação ao entorno, que prejudica as múltiplas perspectivas de compreensão de determinado fato, instigou nossa reflexão a respeito de novas ambiências da memória, ou seja, lugares que possibilitem novas ancoragens em meio à complexidade. Barrichello (2009) considera que:

---

<sup>12</sup> Imagem Organizacional consiste em “uma representação da organização em determinado tempo, uma foto de como os públicos veem a organização, sendo essa uma impressão transitória” (ALMEIDA, 2006, p. 40-41).

<sup>13</sup> Nassar (2007, p. 114) conceitua o sentimento de pertencer ou pertencimento como “um turbilhão de lembranças do sujeito, estimulado pelo pesquisador, por um objeto, por uma pergunta e pela possibilidade de uma narrativa desvinculada de um objetivo prático, que traz um reencontro com um passado feliz ou importante, ou com uma comunidade de destino”.

Os meios de comunicação, especialmente a comunicação mediada por computador, tem redefinido as bases tecnoculturais, redimensionando as noções de espaço e tempo e permitido pensar em territórios flexíveis e novas formas de pertencer a ou relacionar-se com uma organização. Esse pressuposto envolve a utilização de novos ângulos de análise, com implicações de ordem teórica e metodológica para a comunicação organizacional (BARRICHELLO, 2009, p. 338).

Nesse sentido, acreditamos que o ciberespaço<sup>14</sup> pode constituir um lugar de memória, onde os sujeitos são capazes de encontrar referências e identificações, pois, de acordo com Casalegno (2006, p. 23), “o território se torna um tecido conectado, uma interface de memória entre os homens e suas sociedades”, em que é possível partilhar memórias e viver redes de afinidades. Para Lévy (1996), a memória coletiva emergente do ciberespaço é caracterizada por ser dinâmica, cooperativa, e (re) trabalhada em tempo real por interpretações, devendo ser diferenciada das transmissões tradicionais das narrativas e competências, ou de registros imóveis das bibliotecas.

À reflexão sobre esse contexto somou-se nosso interesse pessoal pela temática da Memória Institucional<sup>15</sup>, por permitir ponderar sobre valores duradouros diante da efemeridade atual. Apesar de alguns autores afirmarem, segundo Lipovetsky e Serroy (2011, p. 45), que “a internet constitui um perigo para os laços sociais, uma vez que, no ciberespaço, os indivíduos se comunicam permanentemente, mas se encontram cada vez menos”, acreditamos que os portais corporativos<sup>16</sup> podem constituir um lugar de memória. Em uma sociedade

---

<sup>14</sup> De acordo com Lemos (2008, p. 127), o termo ciberespaço foi cunhado pelo escritor cyberpunk de ficção científica, William Gibson, no livro “Neuromancer”, de 1984, significando “um espaço não-físico ou territorial composto por um conjunto de redes de computadores através das quais todas as informações (sob as suas mais diversas formas) circulam”.

<sup>15</sup> Defendemos a dissertação intitulada “A Memória Institucional como Possibilidade de Comunicação Organizacional: o caso Exército Brasileiro”, em 2010, no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

<sup>16</sup> Para Dias (2003, p. 8), os portais corporativos - portal de informações corporativas, portal de negócios ou portal de informações empresariais - têm por objetivo “expor e fornecer informações específicas de negócio, dentro de determinado contexto, auxiliando os usuários de sistemas informatizados corporativos a encontrarem informações de que precisam para fazer frente aos concorrentes”. A autora destaca como principais características deste tipo de portal, que pode ser

onde a velocidade e o descarte imperam, a solidez da trajetória de uma organização ao longo do tempo pode representar uma possibilidade de (re) construir relacionamentos de valor com seus públicos de interesse.

A partir da questão de pesquisa norteadora desta tese de doutoramento - Qual o *lugar* que a Memória Institucional ocupa em Portais Corporativos? - diversas outras inquietações nos sobrevieram, fomentando a discussão que permeou todo o desenvolvimento desta pesquisa: a) Os portais corporativos constituem *lugar de memória*<sup>17</sup> por meio dos quais as organizações buscam a religância com seus públicos estratégicos, ou apenas representam espaços para transmissão de dados e informações de caráter meramente instrumental e unilateral? b) Que estratégias discursivas<sup>18</sup> tem sido elegidas pelas organizações para revelar suas práticas de Memória Institucional no ambiente virtual? c) Os portais corporativos favorecem uma comunicação organizacional dialógica, produtora de sentido, ou representam somente mais uma ferramenta de comunicação, pontual e estanque?

Em um contexto onde predomina a incomunicação<sup>19</sup>, acreditamos que torna-se preponderante refletir sobre novas possibilidades de comunicação

---

de apoio à decisão ou de processamento cooperativo, o acesso à informação, a cooperação, a integração, o relacionamento e o conteúdo personalizado.

<sup>17</sup> Por Lugar de Memória Institucional, nos referimos aos lugares da memória propostos por Pollak (1992, p. 202), para quem, estes, ligados a uma lembrança, são locais que estão fora do espaço-tempo da vida de uma pessoa, mas podem representar um lugar importante para a memória do grupo e, como decorrência, da própria pessoa, “seja por tabela, seja por pertencimento a esse grupo”. O lugar sob essa perspectiva, não é “apenas um espaço físico delimitado por algum tipo de borda, mas é um sistema de informações que permite aos indivíduos definirem as situações” (MARTINO, 2014, p. 202-203), ou seja, conseguem identificação e referências, vinculação. Le Goff (2003, p. 467), por outro lado, tipifica os “lugares da memória coletiva”, que, para ele, consistem em “lugares topográficos, como os arquivos, as bibliotecas e os museus; lugares monumentais como os cemitérios ou as arquiteturas; lugares simbólicos como as comemorações, as peregrinações, os aniversários ou os emblemas; lugares funcionais como os manuais, as autobiografias ou as associações”.

<sup>18</sup> Discurso, para Martino (2010), é uma narrativa, que fazemos sobre nós mesmos, ou seja, que comunicam aquilo que somos. Para ele, “quando se diz *quem é* para alguém, está se tecendo um caminho possível entre os muitos fatos, acontecimentos e eventos passados e presentes – em outras palavras, esse discurso é criado dentro de uma história” (Ibid., p. 12, grifo do autor).

<sup>19</sup> O conceito de incomunicação foi proposto por Dominique Wolton, sociólogo francês, pesquisador do Centro Nacional de Pesquisa Científica (CNRS - França). Em sua visão, a incomunicação representa, muitas vezes, o horizonte da comunicação: “é o resultado do lugar cada vez maior que foi assumindo a comunicação nas nossas sociedades, e progressivamente em

organizacional, em que a utilização dos meios tecnológicos transcenda a mera transmissão de informações<sup>20</sup> – troca de dados e mensagens -, e favoreça, sobretudo, a construção de vínculos.

Nessa direção, intentamos atingir os seguintes objetivos específicos durante o desenvolvimento deste estudo:

- a) Discutir sobre o lugar que a Memória Institucional ocupa em portais corporativos;
- b) Evidenciar os portais corporativos como lugar de memória através dos quais as organizações podem promover a religância com seus públicos estratégicos;
- c) Identificar que estratégias discursivas tem sido elegidas pelas organizações em seus portais corporativos, em relação ao conteúdo sobre sua trajetória, e se há (inter) relação entre os elementos da identidade organizacional expressas naqueles locais; e
- d) Compreender se os portais corporativos favorecem uma comunicação organizacional dialógica, entre a organização e seus públicos de relacionamento.

Ao buscar aprofundar a compreensão a respeito da temática, e promover a interlocução entre o conhecimento e a ação, nos sentimos motivados a realizar

---

escala mundial. Ela não é uma regressão, mas um progresso. Ontem, nas sociedades fechadas e hierarquizadas, havia tão pouca comunicação, que a incomunicação nem sequer era notada” (WOLTON, 2006, p. 148).

<sup>20</sup> A crescente multiplicidade de informações disponíveis, aliada à produção ilimitada de acontecimentos tem situado os indivíduos numa espécie de turbilhão, em que a comunicação tem sido inversamente proporcional. De acordo com Wolton (2010, p. 16), a informação hoje é abundante, mas, a comunicação, raridade: “ontem, com tecnologias limitadas, as mensagens trocadas envolviam públicos mais homogêneos. Hoje, as mensagens são incontáveis, as tecnologias, quase perfeitas, e os receptores sempre mais numerosos, heterogêneos e reticentes. [...] [Contudo,] a aceleração da produção e da transmissão de um número crescente de informações não é mais suficiente para criar um aumento de comunicação”.

um caso prático e, assim, tentar obter as respostas possíveis aos nossos questionamentos.

Para atender aos objetivos propostos, decidimos selecionar o Grupo Votorantim e as empresas que constituem o negócio Votorantim Industrial - Votorantim Cimentos, Votorantim Metais, Votorantim Siderurgia, Votorantim Energia, Fibria e Citrosuco -, como *corpus* desta pesquisa. Tal opção se justifica por duas razões. A primeira delas, devido ao Grupo Votorantim ser uma organização brasileira, com reconhecimento nacional e internacional face ao seu porte e trajetória. Ao examinar a lista das 50 companhias que mais produziram valor<sup>21</sup> na relação com seus públicos de relacionamento em 2013, publicada na Revista Exame<sup>22</sup> (EXAME, 2014), percebemos que algumas de suas empresas figuravam no ranking. Ao realizar uma pesquisa preliminar sobre a organização, conhecemos o Memória Votorantim, área corporativa responsável pela memória institucional do conglomerado, que possui uma página eletrônica, lançada em 2005, onde é possível consultar os documentos que compõem seu acervo histórico, entre outras informações relacionadas à temática. Tal iniciativa nos instigou, posto que, poderíamos, a partir desta descoberta, desvelar se os portais corporativos do Grupo Votorantim possuíam, também, referenciais em que o objeto e a temática deste estudo fossem fecundos.

A segunda razão que justifica esta opção se deve ao conglomerado agregar unidades de negócio das quais fazem parte empresas de diferentes segmentos. Acreditamos que essa diversidade nos permitirá observar as diferentes dimensões

---

<sup>21</sup> A lista das 50 empresas que mais geram valor segundo a percepção, avaliação e recomendação de seus públicos de relacionamento, foi publicada a partir dos resultados da pesquisa realizada pela consultoria *Dom Strategy Partner* em duzentas organizações do país, selecionadas entre as mil maiores, segundo os rankings da Revista Exame e do Jornal Valor Econômico. Teve como objetivo analisar quatro dimensões - resultados, reputação, competitividade e risco das corporações - durante um período de doze meses, baseando-se em rankings disponíveis no mercado - que englobam listas de melhores empresas, com maior crescimento, performance no mercado de capitais, de marcas mais valiosas, mais sustentáveis, mais admiradas e melhores para se trabalhar - somados ao estudo de relatórios e documentos sobre as organizações, além de pesquisas de campo e mídia (EXAME, 2014).

<sup>22</sup> A Revista Exame, criada em 1967, é uma publicação da Editora Abril, com foco em economia, mercados financeiros, tecnologia, marketing, gestão, meio ambiente, pequenas empresas, carreira e finanças pessoais. Além da publicação já citada utilizamos o Anuário 2013 – As Melhores Empresas para Trabalhar, por representar uma referência para avaliar as boas práticas de gestão.

do objeto, a partir das lentes do Paradigma da Complexidade proposto por Morin<sup>23</sup>.

O Grupo Votorantim é um conglomerado familiar, com capital fechado e modelo de atuação multiplataforma. Com uma trajetória de 97 anos de existência<sup>24</sup>, atua em diferentes negócios, produtos e serviços, tais como cimentos, metais e mineração, siderurgia, celulose, suco de laranja e autogeração de energia, com a Votorantim Industrial, além do mercado financeiro, por meio da Votorantim Finanças (GRUPO VOTORANTIM, 2012). A organização opera em vários Estados brasileiros e mais de vinte países, e possui cerca de 44 mil colaboradores nas mais de 650 fábricas, escritórios, fazendas, usinas, centros de distribuição e outras unidades operacionais (GRUPO VOTORANTIM, 2012).

O Paradigma da Complexidade, desenvolvido por Morin<sup>25</sup> (2011; 2008; 2007; 2007b; 2007c; 2006; 2005; 2003; 1999), ancorou esta investigação por permitir articular o diverso e o único, o antagônico e o complementar, aspectos permanentes numa realidade complexa<sup>26</sup>, tal como o do conglomerado foco de nosso estudo de caso. Por meio dele, pudemos “transitar com alguma segurança pelos antagonismos e contradições que marcam a comunicação das organizações e que demandam um pensar complexo” (SCROFERNEKER, 2008, p. 16), uma vez que ele possibilita a (re) ligação e motiva um pensar “capaz de reunir, contextualizar, globalizar, mas ao mesmo tempo, de reconhecer o singular, o individual, concreto” (MORIN, 2003, p. 77), o que guarda estreita relação com a Memória Institucional, tal como a compreendemos.

---

<sup>23</sup> O Paradigma da Complexidade e seus princípios serão abordados com mais profundidade no capítulo 2 desta tese, intitulado “Lugar de Ancoragem: as opções metodológicas”.

<sup>24</sup> O Grupo Votorantim tem sua origem a partir de uma fábrica de tecidos fundada no interior de São Paulo, em 1918 (GRUPO VOTORANTIM, 2012).

<sup>25</sup> Edgar Morin é um dos mais importantes pensadores do Século XX. Sociólogo e Filósofo, com formação também em História, Geografia e Direito, esse pesquisador emérito do CNRS é francês e autor de vários livros.

<sup>26</sup> Sob a ótica de Morin (2006, p. 13), a complexidade é como um tecido, que possui partes heterogêneas, mas indissociáveis, que são ao mesmo tempo únicas e múltiplas, ou seja, como “o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem nosso mundo fenomênico”.

Os procedimentos metodológicos adotados aqui foram percebidos como estratégias de ação, suportes para sustentar o contato com a realidade. Segundo Wit e Meyer (1998), apesar das estratégias proporcionarem um sentido de unidade e direção, não constituem um fim em si mesmas, mas em meios para atingir certos objetivos.

Nesse caminho, várias rotas poderiam ser percorridas. Contudo, em razão desta pesquisa possuir um caráter exploratório com abordagem qualitativa, optamos por realizar um estudo de caso, com base em Yin (2001). Esta opção se deu, sobretudo, por este constituir uma estratégia em que predominam os dados qualitativos, e o documento produzido como relato ser útil tanto para contribuir com a teoria quanto para o processo decisório.

No tocante à estrutura, esta tese possui sete capítulos. Esse primeiro abrange nossas considerações iniciais e a contextualização da temática da memória no ambiente organizacional. As questões de pesquisa, os objetivos que intencionamos alcançar e os procedimentos metodológicos que optamos por utilizar ao longo de nosso percurso também são apresentados neste momento.

O método, a metodologia e as estratégias escolhidas para desenvolvermos nossa reflexão são detalhados no segundo capítulo. O Paradigma da Complexidade e os seus três princípios fundamentais - recursivo, dialógico e holográfico - nos permitiram perceber que, apesar da diversidade existente nas organizações que compõem o Grupo Votorantim, os princípios basilares da identidade organizacional estão disseminados em seus portais corporativos, possuindo, assim, potencial para constituir Lugar de Memória Institucional.

As proposições de Moreira (2005), a respeito de análise documental, e de Gil (2007), em relação a questionário, ampararam o processo de elaboração dos instrumentos de coleta de dados e seleção das fontes primárias e secundárias, acessíveis por meio dos portais corporativos do Grupo Votorantim.

A análise documental, segundo Moreira (2005) consiste em um fio condutor para reconstituir os vestígios memoriais de eventos, pessoas e contextos. Utiliza, para isso, fontes primárias, ou seja, escritos pessoais, documentos oficiais ou internos às organizações, ou fontes secundárias, os dados

ou informações reunidos ou organizados previamente. A técnica foi empregada neste estudo buscando gerar um levantamento de informações que propiciasse a identificação dos elementos contidos nos portais corporativos pesquisados referentes às práticas de memória institucional, bem como dos valores disseminados por meio delas.

Segundo Gil (Ibid., p. 128), o questionário é uma técnica de investigação apresentada por escrito ao respondente, com o objetivo de conhecer “opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.” Para tanto, pode conter perguntas abertas<sup>27</sup>, fechadas<sup>28</sup> ou relacionadas<sup>29</sup>. O questionário aberto, instrumento de coleta de dados elaborado a partir dos subsídios da análise documental e da visita *in loco*<sup>30</sup> à sede do Memória Votorantim em São Paulo (SP), foi encaminhado por correio eletrônico para a Gerência-Geral de Comunicação da Votorantim Participações (VPAR)<sup>31</sup>, com o objetivo de esclarecer alguns aspectos relacionados aos portais corporativos da organização, além da visão geral da direção do conglomerado a respeito da temática da Memória Institucional.

Durante o levantamento bibliográfico realizado nos capítulos três, quatro e cinco desta pesquisa enfocamos algumas perspectivas teóricas sobre áreas, em nosso entendimento, essenciais para a reflexão que ora propomos. Assim, (re) visitamos Bergson (2006), Halbwachs (2006), Pollak (1992), Nassar (2007) e Totini e Gagete (2004), no tocante às suas proposições acerca de memória – individual, coletiva, social ou organizacional – e buscamos conhecer os conceitos

---

<sup>27</sup> Gil (Ibid.) define pergunta aberta como aquela apresentada seguida de um espaço, no qual o respondente pode registrar sua resposta sem qualquer restrição.

<sup>28</sup> De acordo com Gil (2007), perguntas fechadas se caracterizam por oferecer um conjunto de alternativas de respostas ao respondente, que escolherá a que melhor representa sua situação ou ponto de vista.

<sup>29</sup> Gil (Ibid., p. 131) denomina uma questão como relacionada ou dependente quando ela “depende da resposta dada a uma outra”.

<sup>30</sup> Visita realizada em 27 de outubro de 2014.

<sup>31</sup> A Gerência-Geral de Comunicação da Votorantim Participações (VPAR) estabelece as diretrizes que devem ser seguidas pelas empresas do Grupo Votorantim. Não obstante, cada unidade de negócio (cimento, metais, siderurgia, energia, celulose e agronegócio) possui autonomia para desenvolver suas próprias comunicações.

de Casalegno (2006) e Maldonado (2007) sobre a memória no contexto digital. A Cultura Organizacional e os conceitos de identidade, imagem e reputação também foram abordados nesse capítulo, através da aproximação com os textos de Marchiori (2009), Iasbeck (2009), Almeida (2006), Riel (2013), Torquato (2012) e Martino (2010). As novas ambiências propiciadas pela comunicação no ciberespaço são discutidas nesse mesmo momento, a partir da reflexão de Lemos (2008), Augé (1994), Amar (2011) e Baitello Júnior (2008).

O sexto capítulo consiste no estudo de caso do Grupo Votorantim, momento em que abordamos sua estrutura e história, assim como as trajetórias das seis empresas que compõem a Votorantim Industrial, além do Memória Votorantim. Aqui são apresentados os portais corporativos utilizados como referência para a pesquisa, realizada a partir da comparação de atributos<sup>32</sup> de Identidade Organizacional (ALMEIDA, 2006), cujo tratamento de dados centrou-se na Análise do Discurso proposta por Charaudeau (2010; 2012). Os resultados foram examinados sob a lente dos princípios recursivo, dialógico e hologramático.

A última parte desta pesquisa, as considerações finais, abrange as conclusões possíveis em relação ao objeto. Como na relação circular que segue uma lógica recursiva<sup>33</sup> proposta por Morin (2008), esse capítulo representa uma volta ao passado, no sentido de rememorar os conceitos que nos guiaram durante todo o percurso, um aporte no presente, evidenciando os principais elementos e aspectos identificados no estudo de caso, e um olhar para o porvir, que sinalize a possibilidade dos portais corporativos constituírem um Lugar de Memória Institucional, espaços de comunicação dialógica que contribuam para promover a religância entre as organizações e seus públicos de relacionamento.

---

<sup>32</sup> A partir do conceito de Identidade Organizacional proposto por Almeida (Ibid.), definimos quatro atributos para proceder à comparação entre os conteúdos sobre Memória Institucional presentes nos portais corporativos.

<sup>33</sup> A lógica recursiva implica em uma ruptura com a ideia linear de causa e efeito, onde “é um circuito gerador em que os produtos e os efeitos são, eles mesmos, produtores e causadores daquilo que os produz” (MORIN, 2008, p. 95).

## 2 LUGAR DE ANCORAGEM: AS OPÇÕES METODOLÓGICAS

“Uma verdadeira “sociedade da informação” baseia-se na capacidade de integrar as informações em um conhecimento pertinente. Uma verdadeira sociedade do conhecimento baseia-se na capacidade de religar conhecimentos separados em um conhecimento complexo” (MORIN, 2013, p. 207, grifo do autor).

Os novos contornos das organizações, cada vez mais fluídos<sup>34</sup>, tornam imperativo um (re) pensar contextualizado, que alcance suas diferentes atuações e interações, permitindo-lhes acompanhar as contínuas transformações da sociedade e, em decorrência, suas próprias necessidades de reconfiguração diante deste cenário de mudanças.

O Paradigma da Complexidade desenvolvido por Morin (2011; 2008; 2007; 2007b; 2007c; 2006; 2005; 2003; 1999) foi o método escolhido para ancorar nossa reflexão em virtude do conglomerado<sup>35</sup> foco deste estudo, possuir, dialogicamente<sup>36</sup>, trajetória essencialmente nacional, arraigada na industrialização do país, mas, ao mesmo tempo, voltada para a expansão no mercado internacional. Também, porque pensar na relação entre o Grupo Votorantim, o todo, e as empresas que constituem a organização, suas partes, com as lentes da complexidade pode possibilitar o conhecimento sobre a realidade de nosso objeto em maior profundidade. Conforme o autor, o pensamento complexo é organizador e respeita a diversidade e a unidade, pois considera a relação recíproca entre todas as partes (Id., 2007).

Na visão de Morin (2006, p. 83), o pensamento complexo se apresenta como uma possibilidade, uma vez que “não resolve por si só os problemas, mas se

---

<sup>34</sup> Segundo Camargo e Goulart (2015, p. 39), “as organizações em rede, de contornos cada vez mais fluídos, substituem as antigas organizações hierárquicas, cujas fronteiras eram traçadas com bastante nitidez”.

<sup>35</sup> Consiste em uma corporação que controla várias empresas dos mais diversos segmentos.

constitui numa ajuda à estratégia que pode resolvê-los”, motivando um pensar contextualizado, hábil para globalizar e ao mesmo tempo “reconhecer o singular, o individual, o concreto” (MORIN, 2003, p. 77). Estes pressupostos paradigmáticos são, em nossa visão, essenciais em uma pesquisa que lida com essa dialógica, pois, consideram como não excludentes aspectos contraditórios, mas inerentes em um mundo com alto grau de incerteza. Parece-nos relevante acentuar, contudo, que esta é uma opção de compreensão, que fazemos neste momento e contexto, uma vez que as escolhas são transitórias. Nesta direção, Minayo (2008, p. 17), assinala que:

Nenhuma teoria, por mais bem elaborada que seja, dá conta de explicar ou interpretar todos os fenômenos e processos. Por vários motivos. Primeiro porque a realidade não é transparente e é sempre mais rica e mais complexa do que nosso limitado olhar e nosso limitado saber. Segundo, porque a eficácia da prática científica se estabelece, não por perguntar sobre tudo, e, sim, quando recorta determinado aspecto significativo da realidade, o observa, e, a partir dele, busca suas interconexões sistemáticas com o contexto e com a realidade.

Um paradigma da complexidade é proposto por Morin (2008) para substituir um paradigma da simplificação, essencialmente cartesiano, que atrofia as possibilidades de um pensar contextualizado, onde exista abertura para as várias possibilidades de compreensão e de reflexão. Deste modo, pensar por uma ótica simplificadora - separada, insuficiente e mutilante - pode prejudicar a capacidade de um julgamento corretivo e impedir a visão de longo prazo.

De acordo com Morin (2006), é preciso se desfazer das duas ilusões que desviam a mente de um pensamento complexo. A primeira delas é crer que a complexidade, ou o tecido “de constituintes heterogêneas inseparavelmente associadas” (Id., p. 13), conduz à eliminação da simplicidade, pois surge onde o pensamento simplificador falha e pretende integrar em si tudo o que põe ordem, clareza e distinção, evitando reduções da realidade estudada. Confundir

---

<sup>36</sup> Entendemos aqui a dialógica, segundo Morin (2008, p. 95), quando indica que esta nos permite unir “dois princípios ou noções que deviam excluir-se reciprocamente, mas são indissociáveis em uma mesma realidade”.

complexidade e completude, a segunda ilusão, implica em reconhecer que um conhecimento completo é impossível, embora o pensamento complexo aspire a ser um pensamento multidimensional. A complexidade anseia, deste modo, “estabelecer a comunicação entre aquilo que é distinguido: o objeto e o ambiente, a coisa observada e o seu observador” (MORIN, 2006, p. 13).

Para o autor, o entendimento acerca dos fenômenos atuais com todos os aspectos que a realidade complexa pressupõe, requer pensar sob um paradigma da complexidade, pois ele é ligado, transdisciplinar, multirreferencial e capaz de conceber noções simultaneamente complementares e antagônicas, que ao mesmo tempo separam e associam, contextualizando os processos e contribuindo para que estes adquiram sentido. Morin (2004, p. 21) assinala, também, que esse método concebe:

a relação de inseparabilidade e as inter-retroações entre o local e o global, o fenômeno e o seu contexto, [...] capta as inter-relações, as implicações mútuas, os fenômenos multidimensionais, as realidades solidárias e ao mesmo tempo conflitivas.

Esse paradigma busca promover a (re) ligação, pois aproxima “o que até o presente era concebido de forma disjunta e, por vezes, repulsiva” (Id., 2007, p. 65). Essa (re) ligação somente é possível através de uma (re) aprendizagem do pensamento, que pressupõe a ação de sete princípios, complementares e interdependentes, descritos no quadro abaixo (Quadro 1):

Princípio	Conceito
<b>Sistêmico ou Organizacional</b>	- Propõe a ligação entre o conhecimento das partes ao conhecimento do todo. Nesse sentido, “o todo é, igualmente, menor que a soma das partes, cujas qualidades são inibidas pela organização do conjunto” (Id., 2008, p. 93).
<b>Circuito Retroativo</b>	- Indica a ruptura da estagnação, onde a causa age sobre o efeito e vice-versa, num processo de autorregulação: “rompe com o princípio da causalidade linear: a causa age sobre o efeito, e o efeito age sobre a causa” (loc. cit.).

(continua)

(continuação)

<b>Auto-organização (autonomia/dependência)</b>	- Apresenta a ideia de autonomia e dependência, onde para sustentar a autonomia é preciso depender, por vezes, do próprio ambiente: “os seres vivos dependem de energia para manter sua autonomia, mas como precisam retirar essa energia do meio-ambiente, sua autonomia é inseparável da dependência” (MORIN, 2008, p. 93).
<b>Reintrodução do conhecimento em todo conhecimento</b>	- Propõe a compreensão do conhecimento como construção e reconstrução, resultando na ideia de complementaridade. Segundo este princípio, “da percepção à teoria científica, todo conhecimento é uma reconstrução/tradução feita por uma mente/cérebro, em uma cultura e época determinadas” (loc. cit.).
<b>Circuito Recursivo</b>	- Implica em uma ruptura com a ideia linear de causa e efeito, onde “é um circuito gerador em que os produtos e os efeitos são, eles mesmos, produtores e causadores daquilo que os produz” (Ibid., p. 95).
<b>Holográfico ou Hologramático</b>	- Coloca em evidência o aparente paradoxo das organizações complexas, “em que não apenas a parte está no todo, como o todo está inscrito na parte” (Ibid., p. 94). Vai além do reducionismo, que só enxerga as partes, e do holismo, que só percebe o todo.
<b>Dialógico</b>	- Une princípios ou noções antagônicas, que deveriam excluir-se mutuamente, mas são indissociáveis em uma mesma realidade (dialógica ordem/desordem/organização): “a dialógica permite assumir racionalmente a inseparabilidade de noções contraditórias para conceber um mesmo fenômeno complexo” (Ibid., p. 96).

**Quadro 1 - Os Sete Princípios da Complexidade**

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base em Morin (2008).

Em nossa reflexão, recorreremos às lentes da complexidade, por acreditar que são essenciais para a compreensão do objeto de estudo e a dinâmica das organizações pesquisadas. Morin destaca três princípios como sendo basilares para o pensamento complexo: recursivo, dialógico e hologramático.

O primeiro deles, o princípio recursivo ou autoprodutivo, propõe a quebra da causalidade linear, pois “implica um processo no qual efeitos e produtos são necessários à sua produção e à sua própria causação” (Ibid., p. 66), ou seja, um processo cujos produtos são imprescindíveis para a própria produção do processo. Morin (Ibid.) compara a ideia de recursividade ao processo do turbilhão, onde cada movimento é ao mesmo tempo, produto e produtor. Segundo o autor, sob a lógica recursiva, os produtos e os efeitos de um processo são, ao mesmo

tempo, causas/produtos e causadores/produtores daquilo que os produz, ou seja, a recursividade propõe uma ruptura com as ideias de causa/efeito, produto/produtor, estrutura/superestrutura, uma vez que “tudo o que é produzido volta-se sobre o que o produz num ciclo ele mesmo autoconstitutivo, auto-organizador e autoprodutor” (MORIN, 2006, p. 74).

Essa realidade pode ser observada na sociedade e nas organizações. De acordo com Morin (loc. cit.), “a sociedade é produzida pelas interações entre os indivíduos, mas a sociedade, uma vez produzida, retroage sobre os indivíduos e os produz”. Fazendo uma analogia com o ambiente organizacional, assim como os processos, discursos e formas de atuação das organizações repercutem entre os seus públicos de interesse, os produtos gerados retornam para as organizações, seja em forma positiva ou negativa, dependendo do que foi repercutido. Assim, “uma ordem organizacional (turbilhão) pode nascer a partir de um processo que produz desordem (turbulência)” (Ibid., p. 62). Nessa direção, Baldissera (2009, p. 144) situa as organizações atuais quando assinala que:

a) são resultados provisórios (mudam permanentemente) da interação dos diferentes sujeitos-força (cada um dos indivíduos que compõem a organização ou que, de alguma forma, a ela se articulam), mesmo quando da sua concepção/criação); b) ecossistemicamente tensionadas sofrem influências diversas, seja do entorno cultural, social, ecológico e/ou político, entre outros; c) ao mesmo tempo em que são (re) tecidas, também são agentes na tessitura do entorno ecossistêmico, bem como dos sujeitos-força que nela/com ela interagem.

O princípio dialógico consiste em unir verdades aparentemente contraditórias, agregar “princípios, ideias e noções que parecem opor-se uns aos outros” (MORIN, 2007, p. 66). Sob essa lógica é possível assumir de forma racional a inseparabilidade de noções contraditórias na busca pela compreensão de um fenômeno complexo<sup>37</sup> (Id., 2008, p. 96). O autor observa que a abrangência da

---

<sup>37</sup> Complexo, segundo o sentido original do termo *complexus*, é “o que está tecido em conjunto” (Id., 2007, p. 18).

complexidade da relação entre ordem/desordem/organização<sup>38</sup>, fica evidente “quando se constata empiricamente que fenômenos desordenados são necessários em certas condições, em certos casos, para a produção de fenômenos organizados, os quais contribuem para o crescimento da ordem” (MORIN, 2006, p. 63). Desse modo, o que é antagônico também pode ser complementar, o que é múltiplo também pode ser único, ou seja, “permite manter a dualidade no seio da unidade” (Ibid., p. 74).

Buscar perceber a dinâmica organizacional a partir desse princípio é imprescindível para distinguir os processos existentes nas organizações complexas. Segundo Morin (2006, p. 89), a relação ordem/desordem é uma necessidade nas organizações, pois “num universo onde os sistemas sofrem incremento da desordem e tendem a se desintegrar, sua organização permite refrear, captar e utilizar a desordem”. Assim, torna-se indispensável que as organizações estejam constantemente refletindo sobre novas posturas e formas de ação. A noção de dialogismo é basilar para a abertura das organizações rumo a um novo pensar, pois conforme aponta Baldissera (2009, p. 143):

Na medida em que a comunicação se qualifica como dialógica, apresenta-se como lugar e meio para que os sujeitos possam se realizar como diversidade, atualizando suas idéias, seus pensamentos, suas concepções e/ou suas diferenças sem que uns se sobreponham aos outros.

O princípio hologramático, pretende romper com os esquemas simplificantes, propondo-se ir além do reducionismo, que só percebe as partes, e do holismo que só visualiza o todo. Esse princípio faz uma alusão ao holograma, onde um ponto contém a quase totalidade da informação da figura representada. Por essa perspectiva, “não apenas a parte está no todo mas o todo está na parte” (MORIN, 2007, p. 67), o que implica afirmar que diversas características do todo

---

<sup>38</sup> Morin (2006, p. 89) conceitua ordem como “tudo o que é repetição, constância, invariância, tudo o que pode ser posto sob a égide de uma relação altamente provável, enquadrado sob a dependência de uma lei” e desordem como “tudo o que é irregularidade, desvios com relação a uma estrutura dada, acaso, imprevisibilidade”.

estão presentes nas partes, assim como traços das partes se refletem no todo, mas não somente estes, pois:

Na lógica recursiva, sabe-se muito bem que o adquirido no conhecimento das partes volta-se sobre o todo. O que se aprende sobre as qualidades emergentes do todo, tudo que não existe sem organização, volta-se sobre as partes. Então pode-se enriquecer o conhecimento das partes pelo todo e do todo pelas partes, num mesmo movimento produtor de conhecimentos (MORIN, 2006, p.75).

O princípio hologramático pressupõe, então, ser essencial compreender que tudo na relação parte-todo implica uma ligação material, recebendo e transferindo influência, pois, de acordo com Morin (Ibid., p. 22), “torna-se impossível conceber as partes sem conceber o todo e tampouco o todo sem conceber as partes”. Assim, a sociedade pode ser compreendida como um todo que está presente no interior de cada um dos indivíduos que a constituem, porque estes são portadores de sua linguagem, códigos e cultura. Nas organizações, esse princípio possibilita perceber que todas as alterações que ocorrem no todo repercutem de alguma maneira sobre as partes e, da mesma forma, o que acontece nas partes provocará reações no todo, o que requer monitoramento e reavaliações constantes, no sentido de:

Procurar sempre as relações e inter-retro-ações entre cada fenômeno e seu contexto, as relações de reciprocidade todo/partes: como uma modificação local repercute sobre o todo e como uma modificação do todo repercute sobre as partes. Trata-se, ao mesmo tempo, de reconhecer, a unidade dentro do diverso, o diverso dentro da unidade (Id., 2008, p. 25).

Os três princípios aqui enfocados se complementam e são essenciais para a compreensão da dinâmica das organizações do contexto complexo atual, pois conforme Morin (2006, p. 75), “a própria idéia hologramática está ligada á idéia recursiva, que está ligada, em parte, à idéia dialógica”. Torna-se relevante destacar que esses princípios permearam todo o trabalho, desde a parte introdutória até a

fase de construção da análise, em um movimento recursivo de novas escolhas e decisões ao longo do percurso.

De acordo com Morin (2013) o progresso da compreensão humana poderia ser beneficiado pela internet, por meio da partilha de conhecimentos e da relação de abertura que esta demanda. Segundo o autor, contudo, “compreender o outro é compreender simultaneamente sua identidade e sua diferença em relação a nós mesmos” (Ibid., p. 208), o que denota a questão da diversidade cultural em um mundo globalizado. Para ele,

O sistema planetário em que a Internet se transformou assemelha-se a um gigantesco sistema neurocerebral semiartificial que combina máquinas e seres humanos. Todo computador singular constitui uma estrutura hologramática que contém, potencialmente (virtualmente), toda a informação da internet. Não somente a parte se encontra no todo, como o todo se encontra (virtualmente) nas partes. O todo constitui uma rede em permanente expansão que cada novo elemento transforma e enriquece; constituído de inumeráveis circuitos recursivos, ao se enriquecer e se transformar, esse sistema se autorreproduz (loc. cit.).

Nessa direção, a questão norteadora deste estudo - Qual o *lugar* que a Memória Institucional ocupa em Portais Corporativos? - motivou outros questionamentos ao longo do percurso. Para alcançá-los, delineamos os objetivos específicos, aqui retomados, aos quais intentamos responder durante o desenvolvimento desta pesquisa: a) discutir sobre o lugar que a Memória Institucional ocupa em portais corporativos; b) evidenciar os portais corporativos como lugar de memória através dos quais as organizações podem promover a religância com seus públicos estratégicos; c) identificar que estratégias discursivas tem sido elegidas pelas organizações em seus portais corporativos, em relação ao conteúdo sobre sua trajetória, e se há (inter) relação entre os elementos da identidade organizacional expressas naqueles locais; e e) compreender se os portais corporativos favorecem uma comunicação organizacional dialógica, entre a organização e seus públicos de relacionamento.

Na tentativa de responder às questões levantadas e alcançar os objetivos propostos, optamos por um caminho reflexivo e empírico no tocante à metodologia utilizada e aos instrumentos de coleta de dados.

Morin (1999) faz uma distinção entre Método e Metodologia. De acordo com o autor, método é um auxílio à estratégia que contém metodologias, que, por sua vez, consistem em guias a priori para programar as pesquisas. Em sua visão, o objetivo do método é “ajudar a pensar por si mesmo para responder ao desafio da complexidade dos problemas” (Ibid., p. 39), porque ele nos faz perceber o problema e nos fundamenta na busca pelas respostas. Desse modo, ele se (auto) produziu face à “necessidade de pôr em diálogo os conhecimentos dispersos para desembocar num conhecimento do conhecimento e a necessidade de superar alternativas e concepções mutiladoras (que separam ou unificam abusivamente)” (Ibid., p. 41).

Os procedimentos metodológicos adotados nessa tese foram compreendidos como sendo estratégias de ação, suporte para sustentar o contato com a realidade. Desse modo, várias rotas poderiam ser percorridas, mas, em face deste estudo possuir um caráter exploratório com abordagem qualitativa, optamos por realizar um estudo de caso nos portais corporativos do Grupo Votorantim e das empresas que integram o negócio Votorantim Industrial, utilizando técnicas como levantamento bibliográfico e análise documental, entre outras<sup>39</sup>.

Nossas escolhas foram motivadas, sobretudo, visando explorar e descrever uma situação real que evidencia os Portais Corporativos como lugar de Memória Institucional. Na visão de Moreira e Callefe (2006, p. 73), a abordagem qualitativa, aquela que “explora as características dos indivíduos e cenários que não podem ser facilmente descritos numericamente”, deve ser utilizada quando se pretende saber qual a percepção, o significado, o processo, o percurso, a trajetória ou as práticas utilizadas em determinado caso.

---

<sup>39</sup> Consideramos relevante destacar que as estratégias de ação as quais nos possibilitaram atingir os objetivos propostos para esta tese foram adequadas ao longo do trabalho de campo, em razão da vivência com o objeto e face aos inesperados.

Minayo (2008) salienta o caráter não definitivo das respostas encontradas durante o processo de trabalho da pesquisa qualitativa. De acordo com essa autora, é essencial aceitar a transitoriedade dos fenômenos complexos, ou seja, o produto da pesquisa tem começo, meio e fim, mas, ao mesmo tempo é transitório. Dessa forma, a provisoriedade é intrínseca aos processos sociais, com reflexos nas “construções teóricas” (MINAYO, 2008, p. 27). Por tudo isso, “o ciclo da pesquisa qualitativa não se fecha, pois toda pesquisa produz conhecimento e gera indagações novas” (loc. cit.).

A estratégia do estudo de caso nos pareceu a mais apropriada para desenvolver esta investigação porque, segundo Yin (2001, p. 32), consiste em um estudo empírico que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”, e no qual são utilizadas várias fontes de referência.

O referencial teórico subsidiou a pesquisa empírica, desenvolvida a partir das proposições de Moreira (2005) sobre análise documental, e nos possibilitou compreender as nuances que cercam o objeto, levantando informações e subsídios que possibilitassem a construção de um questionário, um dos instrumentos de coleta de informações utilizados.

Realizada a partir de fontes primárias e secundárias, a análise documental “constitui importante fio condutor para a memória dos eventos, pessoas e contextos” (MOREIRA, 2005, p. 272). Sob essa perspectiva, os principais tipos de fontes primárias que podem ser empregadas na análise documental consistem em escritos pessoais, cartas particulares, documentos oficiais, textos legais e documentos internos das organizações, empresas e instituições. Como fontes secundárias, a autora destaca os dados ou informações já reunidos ou organizados: mídia impressa (jornais, revistas, boletins, almanaques, catálogos) e eletrônica (gravações magnéticas de som e vídeo, gravações digitais de áudio e imagem) e relatórios técnicos (Ibid.).

Empregamos a análise documental neste estudo com o propósito de gerar um levantamento das informações sobre o Grupo Votorantim e suas empresas

integrantes, assim como a respeito dos conteúdos sobre memória institucional presentes nos portais corporativos destas organizações. Para isso utilizamos, sobretudo, fontes secundárias, ou seja, as informações e os documentos disponíveis nas páginas eletrônicas da organização e das empresas que compõem o conglomerado – Votorantim Cimentos, Votorantim Metais, Votorantim Siderurgia, Votorantim Energia, Fibria e Citrosuco - e no portal do Memória Votorantim<sup>40</sup>.

Nessa direção, realizamos a captura de telas dos portais corporativos do Grupo Votorantim e das empresas que compõem a holding no mês de maio de 2015 (Figuras 5 a 32; Anexos A a CH). Torna-se necessário destacar, porém, que diversas incursões aos portais foram realizadas ao longo dos anos 2014 e 2015, mas, optamos por coletar informações somente em um único período porque tal ação já atingiria os objetivos propostos, e nos possibilitariam distinguir a existência – ou não – de elementos relacionados à memória institucional, bem como os tipos de valores disseminados nas páginas eletrônicas do Grupo.

Recorremos à publicação *Votorantim 90 anos* (CALDEIRA, 2007), para subsidiar a compreensão da trajetória desse conglomerado, que teve sua evolução impactada – assim como também impactou – pelo desenvolvimento da história política e econômica do país desde a sua criação, em 1918 (Apêndice A). O livro foi produzido especialmente para a comemoração dos 90 anos do Grupo Votorantim, em 2008<sup>41</sup>.

Efetuamos uma visita in loco, em 27 de outubro de 2014, à sede física do Memória Votorantim, em São Paulo (SP), contato que se revelou pertinente no sentido de favorecer, inicialmente, a compreensão da realidade diversa das empresas que compõe o conglomerado e, também, apreender os primeiros

---

<sup>40</sup> Área responsável por realizar todas as atividades relacionadas à memória institucional do Grupo Votorantim.

<sup>41</sup> Ressaltamos que, apesar da publicação “Votorantim 90 anos” consistir numa fala oficial da organização, possui diversos detalhes da história do Grupo, essenciais para apreender as variadas características organizacionais, desde a origem da primeira empresa, as fusões e aquisições, as reorganizações na gestão, e a abertura para o mercado internacional, entre outras nuances. Tais questões foram precípuas para compreender a pluralidade do conglomerado, razão pela qual o livro em referência foi utilizado neste estudo. A contextualização realizada pela pesquisadora com base na obra citada encontra-se no Apêndice A.

indícios sobre como a organização enxerga sua memória a partir dessa área estruturada.

Produzimos, também, um questionário com treze questões abertas, enviado por correio eletrônico<sup>42</sup> para a Gerência-Geral de Comunicação da Votorantim Participações (VPAR), visando esclarecer alguns aspectos relacionados aos portais corporativos e outras indagações sobre o conhecimento da organização sobre o objeto em estudo (Apêndices B e C).

Os dados obtidos nas etapas anteriores foram classificados em atributos - distinção, autenticidade, estabilidade, perenidade e confiabilidade - que propomos a partir da nossa compreensão sobre o conceito de Identidade Organizacional proposto por Almeida (2006)<sup>43</sup>. Tais atributos, em nossa visão podem guardar profunda relação com as práticas de Memória Institucional.

Buscamos identificar, ainda, quais elementos compõem os portais corporativos, para, assim, produzir um comparativo sobre os conteúdos existentes, verificando suas semelhanças ou diferenças. Este instrumento apoiou nossa reflexão a respeito do Lugar da Memória Institucional nesses portais.

Por fim, os dados foram tratados a partir da Análise do Discurso de Charaudeau (2007; 2010). Sob a visão do autor, “há tantos percursos históricos quantos forem os sujeitos que teorizam” (Id., 2010, p. 15). Para ele, o problema da comunicação não se situa nem no nível do que é dito explicitamente, nem no nível subjacente, mas “tal jogo depende da relação dos protagonistas entre si e da relação dos mesmos com as circunstâncias de discurso que os reúnem” (Ibid., p. 24).

Com essa opção, intentamos descobrir que elementos da identidade organizacional são repercutidos nos espaços de memória institucional existentes

---

<sup>42</sup> Ressaltamos que a opção de produzir um questionário e enviar por correio eletrônico para a organização foi considerada pertinente por dois motivos. O primeiro deles, tendo em vista a distância geográfica entre o local de residência da pesquisadora (João Pessoa – PB) e a sede da empresa (São Paulo – SP). Em segundo lugar, porque, no decorrer da pesquisa, ao sugerirmos realizar uma entrevista utilizando computador com acesso à internet e Skype, fomos informados que a organização possuía restrições quanto ao uso do aplicativo.

<sup>43</sup> Para Almeida (2006), a Identidade Organizacional consiste na essência da organização, colocando em evidência sua estabilidade ao longo do tempo, na medida em que faz a ligação entre o presente e o passado, e possivelmente, o futuro.

nos portais corporativos, que estratégias discursivas são apresentadas e se estas possuem relação entre si. Isso porque, conforme assinala Charaudeau (2007, p. 39), comunicar não se resume a escolher e transmitir conteúdos por meio do discurso, mas é também produzir sentido ao destinatário, de acordo com os objetivos do comunicante, ou seja, não apenas escolher os conteúdos a transmitir, definir as formas adequadas de falar e ter clareza, mas identificar efeitos de sentidos que possam influenciar os outros, ou seja, fazer boas “escolhas de estratégias discursivas”. Para Thompson (2011, p. 358):

Os processos de compreensão e interpretação devem ser vistos, pois, não como uma dimensão metodológica que exclua radicalmente uma análise formal ou objetiva, mas antes como uma dimensão que é ao mesmo tempo complementar e indispensável a eles.

As lentes dos princípios recursivo, dialógico e hologramático nos permitiram desenvolver alguns movimentos de compreensão ao longo dessa pesquisa.

O princípio recursivo foi assimilado na relação presente x passado x futuro, ótica que possibilitou a contextualização dos fatos observados, demonstrando como a organização utiliza sua trajetória para comunicar e se aproximar dos públicos, principalmente o interno.

A lente do princípio dialógico evidenciou a complexidade da organização, que, em sua trajetória, participou ativamente do processo de industrialização brasileiro, e que, por isso mesmo, se configura como um reflexo da complexa e, às vezes, contraditória cultura nacional.

A terceira lente, hologramática, propicia a percepção da unidade em que se configura o Grupo Votorantim, não obstante à multiplicidade de ramos de negócio, áreas de atuação, porte e temporalidades de criação peculiares às empresas pertencentes ao conglomerado. Desse modo, compreender o caso do Grupo – o todo – passa pela apreensão das características intrínsecas de suas empresas constituintes – as partes.

As proposições teóricas que embasaram esta reflexão são abordadas no decorrer dos próximos capítulos, e, ao final, são apresentados os resultados desta investigação.

### 3 AS MUITAS MEMÓRIAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A unidade da memória reside na intencionalidade das aquisições, das transformações e recuperações das recordações e esquecimentos (TEDESCO, 2004, p. 31).

Abrangentes esferas de estudo têm posicionado as reflexões sobre memória<sup>44</sup> em campos tão diversos quanto o das ciências biológicas, humanas e sociais, assim como no dos imaginários e das representações.

Segundo Tedesco (2004), no tocante às ciências sociais, o interesse pela memória se manifesta pelo reconhecimento da importância da dimensão temporal nos fenômenos humanos, e “na reflexão de que tanto a continuidade quanto a descontinuidade da vida em sociedade está implicada em mecanismos de lembrança e de esquecimentos, de seleção e de elaboração daquilo que o passado deixa para trás de si mesmo” (Ibid., p. 28). O autor ressalta, também, que os estudos da memória servem para “entender tempos e espaços que necessitam de valores e significados culturais nem sempre em harmonia entre vividos e concebidos, expressos nas condições de existência passadas, atuais e projetiva” (Ibid., p. 29).

Não obstante às variadas possibilidades de olhares, o presente estudo se apoiou em algumas abordagens teóricas sobre memória - individual, coletiva e social - que, cremos, dão suporte à Memória Institucional e são essenciais para fundamentar as considerações sobre a temática no contexto digital atual.

#### 3.1 ABORDAGENS INDIVIDUAL, SOCIAL E COLETIVA DA MEMÓRIA

“Somos aquilo que recordamos” (IZQUIERDO, 2002, p. 9).

---

<sup>44</sup> Para Le Goff (2003, p. 469), memória é um dos objetos da história, “um elemento essencial do que se costuma chamar identidade, individual ou coletiva, cuja busca é uma das atividades fundamentais dos indivíduos e das sociedades de hoje, na febre e na angústia”.

De uma maneira geral, as principais referências sobre Memória são as propostas por Henri Bergson<sup>45</sup> e Maurice Halbwachs <sup>46</sup>. O primeiro trata dos aspectos ligados à Memória Individual e o segundo, sobre a Memória Coletiva. As considerações de Michael Pollak<sup>47</sup> sobre o caráter social da memória serão evidenciadas ao longo deste capítulo, que também trará contribuições de autores contemporâneos para a reflexão.

Bergson (2006), filósofo e escritor francês, dá ênfase à perspectiva neurobiológica da capacidade de lembrar e esquecer, buscando afirmar a realidade do espírito e da matéria, e determinar a relação entre eles através da memória. Considerado um marco na filosofia moderna, seu pensamento representa o fim da era cartesiana, uma vez que propôs a substituição da ótica materializante da ciência e da metafísica por uma perspectiva biológica.

Em sua principal obra, “Matéria e Memória: ensaio sobre a relação entre corpo e espírito”, publicada originalmente em 1897 <sup>48</sup>, Bergson situa a memória não como uma função do cérebro, mas como força subjetiva, no domínio do espírito. Isto porque possui uma função essencial no processo psicológico, uma vez que seu uso permite o conhecimento das coisas e o retorno ao passado.

A memória é, segundo a abordagem deste filósofo, praticamente inseparável da percepção e intercala o passado no presente, condensando “momentos múltiplos da duração” (Ibid., p. 77). Para ele, a percepção ou a imagem daquilo que nos interessa, possui um efeito de miragem e está

---

<sup>45</sup> O filósofo Henri-Louis Bergson nasceu em Paris (França), em 1859. Sua principal obra, *Matière et Mémoire*, foi publicada em 1897, mas para este estudo utilizamos como referência a publicação feita em Língua Portuguesa, no ano de 2006.

<sup>46</sup> Maurice Halbwachs nasceu em Reims (França), em 1877. O sociólogo foi aluno de Bergson durante alguns anos, mas rompeu com seu pensamento filosófico para seguir seu próprio caminho em busca da ciência. Posteriormente, se tornou discípulo e colaborador de Émile Durkheim (SANTOS, 2003).

<sup>47</sup> O sociólogo Michael Pollak nasceu em Viena (Áustria), em 1948. Radicado na França, foi pesquisador do Centre National de Recherches Scientifiques – CNRS, ligado ao Institut d’Histoire du Temps Present e ao Groupe de Sociologie Politique et Morale, estudando as relações entre política e ciências sociais.

<sup>48</sup> A obra original foi publicada em 1897, mas neste estudo utilizamos como referência a publicação em Língua Portuguesa, impressa em 2006.

impregnada de lembranças. Situada fora do corpo, não é mais do que uma seleção, ou seja:

[...] não cria nada; seu papel, ao contrário, é eliminar do conjunto das imagens todas aquelas as quais eu não teria nenhuma influência, e depois de cada uma das imagens retidas, tudo aquilo que não interessa as necessidades da imagem que chamo meu corpo (BERGSON, 2006, p. 268).

Ainda de acordo com o autor, existem duas formas de memória, interdependentes: memória-hábito e memória pura. A primeira, fixada no organismo e adquirida pela repetição de gestos e palavras, representa o “conjunto dos mecanismos inteligentemente montados que asseguram uma réplica conveniente às diversas interpelações possíveis”, permitindo nossa adaptação frente às situações do presente (Ibid., p. 176-177). Já a segunda, a verdadeira conforme argumenta Bergson (Ibid., p. 177), é “coextensiva à consciência” e fixa os fatos e acontecimentos dentro de um passado:

Ela retém e alinha uns após outros todos os nossos estados à medida que eles se produzem, dando a cada fato seu lugar e conseqüentemente marcando-lhes a data, movendo-se efetivamente ao passado definitivo, e não, como a primeira, num presente que recomeça a todo instante (loc. cit.).

Na visão de Bergson (Ibid.), o passado sobrevive sob duas formas distintas, em mecanismos motores e em lembranças independentes. A primeira é conquistada pelo esforço e permanece sob a dependência de nossa vontade. Já a segunda é espontânea, quer seja para conservar ou para reproduzir os fatos. Conforme ressalta, o passado é “o que não age mais, mas poderia agir, o que agirá ao inserir-se numa sensação presente da qual tomará emprestada a vitalidade” (Ibid., p. 281), mas é essencialmente impotente e apenas o futuro motiva a ação. Dessa forma, a memória tem graus sucessivos e distintos de tensão ou de vitalidade, difíceis de discernir, mas “não consiste em absoluto, numa regressão do presente ao passado, mas pelo contrário, num progresso do passado ao presente”

(BERGSON, 2006, p. 196). Santos (2003, p. 46) analisa os argumentos de Bergson afirmando que:

a teoria bergsoniana pode ser compreendida como sendo uma defesa da memória enquanto intuição humana em contraposição ao avanço das investigações biológicas, que tinham a pretensão de reduzir as questões levantadas pelos filósofos sobre a natureza da memória.

As décadas de 1920 e 1930 marcaram o questionamento sobre o enfoque da memória como uma capacidade mental essencialmente individual. Teóricos como Halbwachs, na sociologia francesa, e Bartlett<sup>49</sup>, na psicologia inglesa, enxergavam como um processo que se constitui na dinâmica social, motivando, desse modo, as reflexões sobre uma Memória Coletiva ao enfatizar “uma visão da recordação, memorização e esquecimento como trabalhos/processos construídos culturalmente, em termos de seu conteúdo e sua estrutura” (BRAGA, 2000, p. 18).

Os trabalhos de Bartlett se voltaram para as determinantes sociais e institucionais da recordação e do esquecimento, destacando os aspectos sociais contidos nessa relação. Ao redimensionar a questão da memória na psicologia, ele “lança bases para o estudo do processo mnemônico em termos da cultura, do convencional, do símbolo” (Ibid., p. 48).

Apesar de Halbwachs e Bartlett se aproximarem na ênfase dada aos quadros sociais na constituição das lembranças, o primeiro vai além ao sugerir a influência da memória histórica sobre as recordações autobiográficas dos indivíduos, “apontando que o conteúdo e a organização da memória individual estariam relacionados a quadros sociais e culturais” (Ibid., p. 51).

---

<sup>49</sup> Santos (2003) destaca as considerações de Frederico Bartlett como sendo essenciais, junto com as de Halbwachs, para compreender a inserção da memória no pensamento social. Bartlett foi um psicólogo britânico que estabeleceu, em 1932, uma série de conceitos com o objetivo de explicar “os processos mentais constituídos a partir de interações sociais que seriam responsáveis pela lembrança e pelo esquecimento” (Ibid., p. 22). Assim como Halbwachs, ele também enxerga a memória como uma construção social, mas, em sua ótica “os indivíduos têm razões e intenções com significados próprios no processo de construção de suas memórias”. Porém, apesar da relevância da contribuição deste autor para os debates sobre memória coletiva, nosso estudo está centrado nos argumentos de Halbwachs, por considerá-los mais oportunos para o desenvolvimento de nossa reflexão.

Os estudos empreendidos por Halbwachs (2006) revelaram a natureza social, grupal, institucional e de reconstrução da memória. Ele situa sua reflexão sobre o caráter coletivo da memória, buscando evidenciar a impossibilidade da compreensão do fenômeno das lembranças sem tomar como referência os quadros sociais. Conforme argumenta: “é impossível conceber o problema da recordação e da localização das lembranças quando não se toma como ponto de referência os contextos sociais reais que servem de baliza à essa reconstrução que chamamos memória” (Ibid., p. 8). Inicialmente discípulo de Bergson, rompeu com sua formação filosófica para seguir seu próprio caminho em busca da ciência<sup>50</sup>.

O livro “A memória coletiva”<sup>51</sup> contém os fundamentos do que na época representou um marco, pois nele Halbwachs discorreu sobre memória coletiva num momento em que essa temática era vista apenas como um fenômeno individual e subjetivo.

Halbwachs não considerava a memória apenas como um atributo da condição humana ou somente a partir de sua relação com o passado. De acordo com Santos (2003), ele a compreendia como uma resultante das representações coletivas construídas no presente visando o controle social: “para ele a memória não tinha apenas um adjetivo; a memória era a memória coletiva” (Ibid., p. 21).

Nele, como em Bergson, encontramos a idéia do caráter seletivo da memória. Porém, para Halbwachs, a ideia de seleção da memória coletiva se faz em razão dos interesses do presente, constituindo não apenas um fator de identidade do indivíduo e do grupo, mas também a “expressão e manifestação do momento presente” (TEDESCO, 2004, 58).

Halbwachs compreende a memória, individual ou coletiva, como um processo de reconstrução. Diferentemente de Bergson, não a vê como um depósito que guarda o passado da mesma forma como ocorreu, e sim como “algo que comporta um aspecto social ineliminável, que conserva tanto os processos de

---

<sup>50</sup> Posteriormente, Halbwachs se associou a um grupo de intelectuais que se organizava em torno de Émile Durkheim, de quem se tornou colaborador (SANTOS, 2003).

<sup>51</sup> O livro “A Memória Coletiva” foi publicado em 1950, após a morte de Halbwachs em um campo de concentração nazista, a partir de manuscritos contendo reflexões sobre memória individual e

sedimentação dos acontecimentos passados na consciência quanto os de sua conservação e de seu reconhecimento” (HALBWACHS, 2006, p. 59). Neste sentido, o autor pondera que a memória não está no espírito, como indicou Bergson, mas na sociedade. Porém, nem esta última fornece as indicações para que o passado se apresente por completo, consistindo sempre em reconstrução:

Para Bergson, o passado permanece inteiro em nossa memória, exatamente como foi para nós; mas certos obstáculos, em especial o comportamento de nosso cérebro, impedem que evoquemos todas as suas partes. Em todo o caso, as imagens dos acontecimentos passados estão completíssimas em nosso espírito (na parte inconsciente de nosso espírito), como páginas impressas nos livros que poderíamos abrir se o desejássemos, ainda que nunca mais venhamos a abri-los. Para nós, ao contrário, o que subsiste em alguma galeria subterrânea de nosso pensamento não são imagens totalmente prontas, mas - na sociedade - todas as indicações necessárias para reconstruir tais partes de nosso passado que representamos de modo incompleto ou indistinto, e que até acreditamos terem saído inteiramente de nossa memória (Ibid., p. 97).

Conforme Halbwachs (Ibid., p, 69), “cada memória individual é um ponto de vista sobre a memória coletiva”, uma vez que as lembranças são formadas no interior dos grupos, isto porque, a primeira depende do relacionamento do sujeito com todos os grupos em que ele convive e que carregam e imprimem seus referenciais sobre este indivíduo. Assim, a origem dos sentimentos, lembranças e recordações que acreditamos serem individuais, na realidade são inspiradas pelo grupo. Desse modo, nós somente lembramos porque somos seres sociais e vivemos em conjunto:

Nossas lembranças permanecem coletivas e nos são lembradas por outros, ainda que se trate de eventos em que somente nós estivemos envolvidos e objetos que somente nós vimos. Isto acontece porque jamais estamos sós. Não é preciso que outros estejam presentes, materialmente distintos de nós, porque sempre levamos conosco e em certa quantidade de pessoas que não se confundem (Ibid., p. 30).

Ainda segundo o autor, “a memória se enriquece com as contribuições de fora que, depois de tomarem raízes e depois de terem encontrado seu lugar, não se distinguem mais de outras lembranças” (HALBWACHS, 2006, p. 98). Essa assertiva corrobora com a perspectiva proposta neste estudo, a qual reflete sobre as potencialidades dos portais corporativos como lugar de memória no contexto digital atual.

Tedesco (2004) destaca os aspectos de continuidade dentro do tempo e de afirmação da identidade como sendo essenciais para a compreensão dos argumentos de Halbwachs. Neste sentido, ele observa que:

A memória, em Halbwachs, precisa ser entendida como manifestação de um conjunto dinâmico, espaço não só de relação, mas de reinterpretação/renovação de sentido. Sua função está em preservar os elementos do passado que garantem aos sujeitos sua própria continuidade e afirmação identitária, do que propriamente fornecer uma imagem fiel do passado (Ibid., p. 59).

A memória também é enfocada por Pollak (1992) a partir de um viés sociológico. O autor evidencia que a memória em todos os níveis é um fenômeno construído social e individualmente e que, por isso, tem ligação direta com o sentimento de identidade. Esse processo de construção, que pode ser consciente ou inconsciente, ocorre em função das preocupações pessoais e políticas do momento.

Pollak concorda com a idéia de seletividade da memória, encontrada também em Bergson e Halbwachs. Mas ele destaca o papel da organização no processo: “o que a memória individual grava, recalca, exclui, relembra, é evidentemente o resultado de um verdadeiro trabalho de organização” (Ibid., p. 204). Ainda segundo o autor, não obstante a característica “flutuante, mutável, da memória, tanto individual quanto coletiva”, ela também apresenta marcos ou pontos “relativamente invariantes, imutáveis”. Assim, prossegue:

Em certo sentido, determinado número de elementos tornam-se realidade, passam a fazer parte da própria essência da pessoa, muito embora outros tantos acontecimentos e fatos possam se modificar em função dos interlocutores, ou em função do movimento da fala (Ibid., p. 201).

Este sociólogo destaca os acontecimentos, os personagens e os lugares como os elementos constituintes da memória, tanto individual quanto coletiva. Conforme argumenta, são considerados acontecimentos, tanto aqueles vividos pessoalmente quanto os vividos por associação, ou seja, aqueles vivenciados pelo grupo ou pela coletividade à qual o indivíduo se sente pertencer. As pessoas ou personagens podem ser aqueles realmente encontrados no decorrer da vida ou os que conhecemos indiretamente, ou seja, aqueles “que não pertenceram necessariamente ao espaço-tempo da pessoa” (POLLAK, 1992, p. 202), mas que podem ser sentidos como se seus contemporâneos fossem. Os lugares da memória, ligados a uma lembrança, são os locais que estão fora do espaço-tempo da vida de uma pessoa que podem constituir um lugar importante para a memória do grupo e, como decorrência, da própria pessoa, “seja por tabela, seja por pertencimento a esse grupo” (loc. cit.).

Existe uma ligação fenomenológica muito estreita entre a memória e o sentimento de identidade, na visão de Pollak (Ibid.), o que pode contribuir para a criação do sentimento de pertencimento nos indivíduos. Fortalecer o senso de pertença e de autoria de cada um, estimulando a possibilidade dos indivíduos fazerem-se ouvir é, segundo aponta Worcman (2006, p. 202), o grande sentido social que as práticas de memória podem adquirir, pois:

A possibilidade de compartilhar desta memória – como produtores e receptores – é que dá, a cada um de nós, o senso de pertencimento e constitui o que chamamos de memória social. Trata-se de uma relação criativa e dinâmica entre o indivíduo e o grupo. Nosso lembrar e as maneiras como lembramos se fazem a partir da experiência coletiva.

Para Pollak (Ibid.), a construção da identidade é um processo que se produz em referência aos outros e passa por três elementos: a unidade física, a continuidade dentro do tempo e o sentimento de coerência. A unidade física constitui o sentimento de ter fronteiras físicas ou de pertencimento ao grupo. A continuidade dentro do tempo, para ele, atua no sentido moral e psicológico. Já o sentimento de coerência serve para tornar evidente onde "os diferentes

elementos que formam um indivíduo são efetivamente unificados” (POLLAK, 1992, p. 204).

Além disso, a construção da identidade passa por critérios de aceitabilidade, de admissibilidade e de credibilidade, que são possíveis apenas por meio da negociação direta com outros sujeitos. Dessa forma, memória e identidade podem ser perfeitamente negociadas e, por isso, são valores disputados em conflitos sociais e intergrupais.

O autor também descreve o conceito de memória herdada, ou seja, o fenômeno de projeção ou de identificação com determinado passado, muito forte, que pode ocorrer por meio da socialização política ou histórica (Ibid.). Para ele, a memória é em parte herdada, e representa:

[...] um elemento constituinte do sentimento de identidade, tanto individual como coletiva, na medida em que ela é também um fator extremamente importante do sentimento de continuidade e de coerência de uma pessoa ou de um grupo em sua reconstrução de si (Ibid., p.204).

Até mesmo a memória nacional, em sua visão, é organizada e constitui um objeto de disputa importante, sendo comuns os conflitos para determinar que datas e que acontecimentos vão ser gravados – ou esquecidos - na memória de um povo (Ibid.). Assim, também são os processos de construção das memórias de uma organização.

Os argumentos dos autores enfocados possuem abordagens diferenciadas sobre o conceito de Memória, mas de suas concepções teóricas podemos extrair os aspectos similares que estas perspectivas guardam entre si e que acreditamos serem relevantes em nossa busca pela apreensão do conceito de Memória Institucional.

Seleção, (re) construção e identidade são características que podem ser transportadas para o contexto organizacional, conforme descrevemos no Quadro 2. A memória, tanto individual quanto coletiva, é seletiva e realiza a organização das lembranças, atuando como uma reconstrução do passado, que não foi de um indivíduo somente, mas de um indivíduo inserido dentro de um quadro social, ao

qual influencia e recebe influências, como em um circuito recursivo. Segundo Halbwachs (2006, p. 30), “nossas lembranças permanecem coletivas e nos são lembradas por outros, ainda que se trate de eventos em que somente nós estivemos envolvidos e objetos que somente nós vimos. Isto acontece porque jamais estamos sós” e, deste modo, tudo o que compreendemos como nosso, até as lembranças mais arraigadas, estão conosco porque os outros também estão impregnados em nós. Tal enunciado demonstra a dimensão da inserção do sujeito dentro da coletividade e de uma continuidade dentro do tempo.

Atributos	
<b>Seleção</b>	- A memória, tanto individual quanto coletiva, é seletiva e realiza a organização das lembranças, atuando como uma reconstrução do passado, que não foi de um indivíduo somente, mas de um indivíduo inserido dentro de um quadro social, ao qual influencia e recebe influências, como em um circuito recursivo.
<b>(RE) construção</b>	- A memória, individual ou coletiva, é um processo de (re) construção, “que conserva tanto os processos de sedimentação dos acontecimentos passados na consciência quanto os de sua conservação e de seu reconhecimento” (HALBWACHS, 2006, p. 59); está na sociedade, onde se encontram os vestígios e indicações essenciais para reconstruir o passado.
<b>Identidade</b>	- A memória representa “um fator extremamente importante do sentimento de continuidade e de coerência de uma pessoa ou de um grupo em sua reconstrução de si” (POLLAK, 1992, p.204); possui uma função essencial no processo psicológico, pois posiciona os sujeitos, contextualizando-os no tempo, nos ambientes e nas relações (BERGSON, 2006).

#### **Quadro 2** - Atributos da Memória

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos conceitos de Memória Individual (BERGSON, 2006), Memória Coletiva (HALBWACHS, 2006) e Memória Social (POLLAK, 1992).

A profunda ligação entre memória e identidade nos permite inferir sobre o potencial da Memória Institucional em lugarizar o indivíduo. De acordo com Bergson (Ibid.) a memória possui uma função essencial no processo psicológico. Ela posiciona os sujeitos, contextualizando-os no tempo, nos ambientes e nas relações, pois como observa Halbwachs (Ibid., p. 08), somente é possível conceber o problema da recordação e da localização das lembranças quando “se toma como ponto de referência os contextos sociais reais que servem de baliza à essa reconstrução que chamamos memória”.

Pollak (1992) evidencia que em todos os níveis a memória é um fenômeno construído social e individualmente e que, por isso, tem ligação direta com o sentimento de identidade. Segundo o autor, o processo de construção identitária, que pode ser consciente ou inconsciente, ocorre em função das preocupações pessoais e políticas do momento, sendo possível apenas por meio da negociação direta com outros sujeitos (loc. cit.). A memória, nesse sentido, representa o elemento essencial da identidade, da percepção de si e dos outros, ou seja:

Uma reconstrução psíquica e intelectual que acarreta de fato uma representação seletiva do passado, um passado que nunca é aquele do indivíduo somente, mas de um indivíduo inserido num contexto familiar, social, nacional. [...] Seu atributo mais imediato é garantir a continuidade do tempo e permitir resistir à alteridade, ao “tempo que muda”, às rupturas que são o destino de toda vida humana (ROUSSO, 1996, p. 94-95).

No panorama atual dos estudos sobre a memória, é possível destacar as contribuições de alguns autores e pontuar algumas noções para discussão de aspectos que consideramos relevantes à problematização e delimitação de nosso objeto de estudo.

Maldonado (2007), um destes teóricos, reflete a respeito das implicações das novas tecnologias para a memória e as características da identidade em meio ao efêmero dominante na atualidade. Segundo o autor, sempre que, no passado, constatou-se uma forte novidade técnica no campo da comunicação, cedo ou tarde, percebeu-se que houve, também, influência em nossa memória. Nesse sentido, ele questiona qual será o futuro da memória e do saber em uma sociedade que vem se configurando por concentrar a produção, acumulação e obtenção de informações predominantemente no computador e nas redes informáticas: “¿en El futuro un cambio tan radical contribuirá a potenciar o a debilitar nuestra capacidad individual y colectiva de recordar y conocer?” (MALDONADO, 2007, p. 11)<sup>52</sup>.

---

<sup>52</sup> “no futuro, uma mudança tão radical contribuirá para fortalecer ou enfraquecer nossa capacidade individual e coletiva de lembrar e aprender?” (tradução nossa).

Para Maldonado (2007, p. 33-34), uma resposta possível a esse questionamento dependeria da identidade, resultante da interação entre os indivíduos em um contexto social e cultural, ou seja, *“la identidad de las personas y su relativa estabilidad e inestabilidad, dependen de la relación que las personas establecen entre ellas”*<sup>53</sup>. Para ele:

*Recordar es, a menudo, recordar junto a los otros. No hay duda de que el recordar depende en muchos sentidos del acto de narrar algo a los demás, y a nosotros mismos. Todos tenemos una inclinación innata a socializar nuestros recuerdos, a contar los episodios de nuestro pasado. Sin embargo, el relato que contamos no es siempre el mismo. Éste cambia según las personas que tengamos delante”* (Ibid., p. 31)<sup>54</sup>.

Conforme o autor, refletir sobre a relação entre identidade e memória é obrigatório em qualquer tentativa de compreender a identidade do sujeito, sua natureza e os fatores que contribuem com sua formação, alterações recorrentes e relativa permanência no tempo e no espaço. Ao ponderar sobre a crise de identidade atual, Maldonado (Ibid.) assinala que ela leva a uma incerteza angustiante e dolorosa em relação à posição, ou seja, ao lugar que uma pessoa ocupa no espaço social. Isso porque, segundo destaca, o fenômeno da perda de orientação, além de espacial, é também temporal, e se manifesta como uma descontinuidade e uma ruptura com a experiência passada. Desse modo, continua, *“he aquí por qué puede suponerse que una de las causas (y uno de los efectos) de la crisis sea una forma sutil de pérdida de la memoria, de un progresivo debilitamiento de la capacidad del sujeto de recordar lo que, hasta ese momento, había sido su identidad”* (MALDONADO, 2007, p. 31)<sup>55</sup>.

---

<sup>53</sup> “A identidade das pessoas e sua relativa estabilidade e instabilidade, depende da relação que as pessoas estabelecem entre si” (tradução nossa).

<sup>54</sup> “Lembrar é, frequentemente, lembrar junto aos outros. Não há dúvida que a lembrança depende em muitos sentidos do ato de narrar algo aos demais, e a nós mesmo. Todos tem uma inclinação inata a socializar nossas memórias, a contar os episódios do nosso passado. No entanto, o relato que contamos não é sempre o mesmo. Ele muda de acordo com as pessoas com as quais nos relacionamos” (tradução nossa).

<sup>55</sup> “aqui é possível presumir que uma das razões (e um dos efeitos) da crise seja uma forma sutil de perda da memória, de um enfraquecimento progressivo da capacidade do sujeito de lembrar o que, até então, havia sido sua identidade” (tradução nossa).

Assim, a crise de identidade consiste em uma crise do sentido de pertencimento, segundo a visão do autor. Isto porque, para ele, o processo de enfraquecimento da privacidade implica na ampla desestabilização da relação entre a identidade pessoal e memória. Para ele:

*La quien está afectado por este mal tiene la sensación de que el mundo no le pertenece y, por otra parte, siente también que él mismo no pertenece al mundo. Al mundo que antes era su mundo. De repente, se siente sin protección, expuesto al más crudo desamparo. No sabe dónde ni cómo encontrar refugio, dónde y cómo ponerse a salvo. Se siente cercado por una serie de acciones (o eventos) que desde el exterior ponen en peligro su identidad como persona (MALDONADO, 2007, p. 44)<sup>56</sup>.*

Maldonado (Ibid.), assim como Bergson, propõe uma tipologia da memória individual, dividindo-a em dois momentos, memória a curto prazo e a longo prazo, esta última representada em quatro categorias, conforme o Quadro 3:

Categoria	Características
<b>Memória autobiográfica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memória declarativa, explícita e genérica;</li> <li>- Recorda os acontecimentos vividos pessoalmente;</li> <li>- Vivência que pode ser objeto de narração.</li> </ul>
<b>Memória episódica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memória declarativa, explícita e específica;</li> <li>- Evoca os acontecimentos vividos pessoalmente, mas que somente são conhecidos pelo próprio sujeito.</li> </ul>
<b>Memória semântica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memória implícita e não declarativa;</li> <li>- Opera apenas com processos mnemônicos de natureza consciente, armazenando noções, ideias e conceitos.</li> </ul>

(continua)

<sup>56</sup> “Quem foi afetado por este mal [crise do sentido de pertencimento] tem a sensação de que o mundo não o pertence e, por outro lado, sente também que o mesmo não pertence ao mundo. Ao mundo que antes era seu mundo. De repente, ele se sente desprotegido, exposto aos mais cruéis desamparos. Não sabe onde nem como encontrar abrigo, onde e como obter segurança. Sente-se cercado por uma série de ações (ou eventos) externas que colocam em perigo sua identidade pessoal” (tradução nossa).

(continuação)

<b>Memória procedimental</b>	- Implícita e não declarativa; - Opera somente com processos mnemônicos de natureza inconsciente, ou seja, fenômenos de atenção inconsciente.
------------------------------	--

**Quadro 3** - Tipologia da Memória Individual

Fonte: Quadro produzido pela pesquisadora com base em Maldonado (2007).

Outro autor contemporâneo, Casalegno (2006, p. 17), apresenta, igualmente, três alegorias<sup>57</sup> para representar as formas de memória que podem co-existir, transportando “nossa atenção para o fato de que a memória se refere igualmente à possibilidade de estocar e de acessar informações”. São elas, de acordo com o quadro abaixo (Quadro 4):

Alegoria	Características
<b>Memória como um pedaço de cera</b>	Sob essa perspectiva, a memória imprime a imagem lembrada do objeto memorizado, como se utilizasse um carimbo. Ela é percebida como traço.
<b>Memória como vasto celeiro</b>	Tal ótica compreende a memória como uma reserva, na qual o homem pode conservar as impressões do passado que escapam do esquecimento. Nesse sentido, recordar é recolher lembranças nessa massa inerte, que constitui um tesouro de informações.
<b>Memória como Casa da alma</b>	Aqui as lembranças se abrigam como se fossem pássaros de várias espécies e de diversas cores. Sob essa alegoria a memória é concebida como uma atividade, uma memória ativa, onde as lembranças são móveis e voam e se agitam como entidades vivas.

**Quadro 4** - Representação das Alegorias de Memória

Fonte: Quadro elaborado pela pesquisadora com base em Casalegno (loc. cit.)

As considerações de Casalegno (Ibid.) se posicionam em relação à memória no contexto virtual. Em sua visão, “as redes telemáticas nos permitem encontrar formas de solidariedade orgânicas, de partilhar memórias e de viver as redes de afinidades sem seguir as formas de agregação racionais, as formas que geram comunidades estruturadas” (Ibid., p. 27). Para o autor, o território constitui um tecido conectado que permite uma interface de memória entre os homens e

<sup>57</sup> De acordo com Casalegno (Ibid.), também os filósofos antigos apreciavam descrever a memória com metáforas, a fim de melhor apanhar sua essência.

suas sociedades. Desse modo, cada internauta vive uma representação e cria uma memória “ao enviar as informações, ao acessar fontes de conhecimento e ao criarem suas próprias afiliações tribais” (CASALEGNO, 2006, p. 32). Sob essa perspectiva, assistimos “à criação de uma memória que é verdadeiramente “respondente”, muito mais do que “registradora” [...] [que] permite a cada membro da comunidade se perceber como criador de mitos, de narrar e de nutrir a memória coletiva” (Ibid., p. 32-33).

Casalegno (Ibid., p. 32) propõe uma visão ecológica da memória on-line, pois, segundo afirma é este enfoque que pode possibilitar a compreensão na “lógica pós-moderna<sup>58</sup> da sociedade do espetáculo”. Para ele, “estamos diante (se assim podemos dizer...) de uma nova cena “virtu-real”, que permite aos atores sociais interpretar as memórias sociais, de exteriorizar e de interiorizar as memórias, ao mesmo tempo individuais e coletivas, vivas e sedimentadas” (Ibid., p. 29, grifo do autor). Nesse contexto, os integrantes das comunidades em rede podem prover seus espaços sociais de interação ao cooperarem com a constituição de sua memória coletiva. Agora, contudo, a estrutura do grupo que fornece os quadros da memória coletiva, é um “sistema de inter-relação das memórias individuais” (loc. cit.), não mais uma consciência coletiva. Nesse sentido, a memória consiste em uma “sinergia de recordações pessoais articuladas com as dos outros em um movimento perpétuo” (Ibid., p. 30).

Segundo discorre Casalegno (Ibid.), a internet surgiu a partir da necessidade dos cientistas em compartilhar uma memória coletiva e colocá-la ao alcance de suas memórias individuais. Em face disso é que a tecnologia pode favorecer a criação de vínculos, pois, “é essa estrutura de base, essa matriz que se torna um substrato funcional para as agregações sociais e que faz com que a

---

<sup>58</sup> De acordo com Hall (2005), a “pós-modernidade” ou “modernidade tardia”, tem afetado os sujeitos nas sociedades modernas a partir do final do século XX, cujas intensas transformações não mais permitem embasamentos sólidos para a manutenção da idéia do sujeito moderno com uma identidade fixa, coerente e integrada. Conforme observa Sanfelice (2003), a primeira abordagem filosófica desse termo foi introduzida por Lyotard na obra “A condição pós-moderna” (1979), significando uma sociedade pós-industrial na qual o conhecimento é a principal força econômica de produção e onde a ciência já não pode ter a pretensão de ser a verdade em relação ao conhecimento comum.

tecnologia não apenas comute, mas permita o aparecimento de laços e conexões” (CASALEGNO, 2006, p. 31).

Para Casalegno (Ibid., p. 32), a memória coletiva das comunidades a que pertencemos e, em última instância, nosso sentido de existência - criar associações, formar comunidades e partilhar emoções em comum - é moldado pela forma de exteriorização, e de partilha de sensações e informações em rede. Isso porque, conforme o autor destaca, “se a partilha da memória é uma das condições sine qua non para a formação das comunidades, as modalidades evoluem com a transformação dos suportes sobre os quais a memória se inscreve” (loc. cit.). Dessa forma, “partilhar uma memória é, em um sentido, ter partilhado as experiências vividas em conjunto” (loc. cit.).

As rotas memoriais no ambiente organizacional brasileiro serão vislumbradas a seguir, a partir dos conceitos de autores que refletem sobre a temática e suas implicações para as empresas.

### **3.2 MEMÓRIA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL BRASILEIRO**

“O passado contém o acervo de dados, o único que possuímos, o tesouro que nos permite traçar linhas a partir dele, atravessando o efêmero presente em que vivemos, rumo ao futuro” (IZQUIERDO, 2002, p. 9).

O conhecimento, a preservação e a utilização estratégica da Memória Institucional se apresentam como aspectos relevantes para o discurso organizacional em um tempo onde “forças de desintegração múltiplas e potentes encontram-se em andamento” (MORIN, 2007, p. 15), marcado por constantes mudanças, modismos e instantaneidade. Tais práticas evidenciam a responsabilidade histórica da organização, marcando seu legado para a sociedade, e podem representar um caminho para a questão do pertencimento. Nesse sentido, colaboram para fortalecer a Imagem, a Identidade e a Reputação da organização, legitimando sua ação perante a sociedade.

Por Memória Institucional<sup>59</sup> – ou empresarial - Worcman (2004) entende como sendo o uso que uma empresa faz de sua própria história<sup>60</sup>. Ainda de acordo com a abordagem desta autora, trabalhar este tema não é apenas promover uma reconstrução do passado da organização, devendo ser visto “como um marco referencial a partir do qual as pessoas redescobrem valores e experiências, reforçam vínculos presentes, criam empatia com a trajetória da organização e podem refletir sobre as expectativas dos planos futuros” (WORCMAN, 2004, p.23).

Segundo Nassar (2007), diante do enfraquecimento das formas tradicionais de comunicação com o objetivo de envolver os empregados e outros públicos, a história organizacional começou a se firmar como uma nova perspectiva para o reforço, principalmente, do sentimento de pertencimento dos empregados, como protagonistas fundamentais das realizações, dos bens, dos serviços e da própria sustentação dos empreendimentos<sup>61</sup>. Isto porque, conforme observa Nassar (Ibid., p. 186):

mais do que nunca, a questão do pertencimento, na sociedade atual, está posta como algo que diferencia e solidifica a relação dos públicos com a organização. Em um mundo em que é rapidamente banalizado

---

<sup>59</sup> Os conceitos de Memória Institucional, Memória Organizacional ou Memória de Empresa serão enfocados nesse texto como similares, não obstante possuírem compreensões distintas, para garantir a fluidez da escrita.

<sup>60</sup> Torna-se relevante destacar que existem diferenças conceituais entre história e memória. De acordo com Le Goff (2003, p. 51), história é uma ciência original fundamental, do tempo, que tem como objetos o passado e a memória: “a história é duração, o passado é ao mesmo tempo passado e presente”. Por outro lado, segundo o autor, a memória é a propriedade de conservar informações, as quais remetem “a um conjunto de funções psíquicas, graças às quais o homem pode atualizar impressões ou informações passadas, ou que ele representa como passadas” (Ibid., p. 419). Desse modo, “a memória, na qual cresce a história, que por sua vez a alimenta, procura salvar o passado para servir ao presente e ao futuro” (Ibid., p. 471).

<sup>61</sup> Nassar (2007) realizou um estudo pioneiro sobre as práticas de memória realizadas nas empresas brasileiras, em variados setores econômicos e diferentes regiões brasileiras, buscando descobrir que motivações as teriam levado a se valerem da história empresarial e se os programas foram elaborados com base em reflexões e práticas de comunicação organizacional. Como resultados de sua pesquisa, ele apontou que a área de história empresarial está se estruturando nas maiores organizações do país e que o campo da comunicação está se ampliando nestas organizações. A interdisciplinaridade de profissionais responsáveis pelo desenvolvimento das práticas de memória, outro aspecto identificado, evidencia que esses programas, além de mobilizar profissionais de comunicação, trazem os historiadores para a esfera privada. Os principais trabalhos desenvolvidos nessa área se traduzem em livros, vídeos, exposições e outros produtos, além de produtos mais sofisticados, tais como museus permanentes e história contada, existentes em empresas com programas estruturados.

pela massificação, pela utilização cotidiana, pelo excesso de exposição, uma diferenciação que nasce pela história de uma organização, é um atributo que poucos têm (NASSAR, 2007, p. 186).

Observamos a ampliação dos estudos sobre memória de instituições e acontecimentos a partir da década de 1980, com os processos de democratização e lutas por direitos humanos e a expansão e fortalecimento das esferas públicas da sociedade civil. Esse cenário se refletiu no ambiente organizacional, que passou a sofrer maiores pressões dos públicos, mais diversificados e conscientes de seus direitos em razão do aumento da circulação de informações<sup>62</sup>. Não obstante, destacamos no quadro abaixo (Quadro 5) as ações pioneiras que prepararam o ambiente para essa expansão:

Período	Âmbito	Produtos / Enfoques
<b>Década de 1960</b>	Acadêmico	- Registro dos <b>primeiros trabalhos</b> que podem ser <b>caracterizados de memória no país</b> com enfoque na evolução das empresas e de seus fundadores
<b>Década de 1970</b>	Acadêmico	- Estudos influenciados pela Nova História <sup>63</sup> e pelos estudos da escola norte-americana.

(continua)

<sup>62</sup> De acordo com Totini e Gagete (2004), os primeiros trabalhos que podem ser classificados como de memória empresarial surgiram no início do século passado, quando as empresas alemãs Krupp e Siemens criaram serviços de arquivo com caráter histórico, em 1905 e 1907, respectivamente. Nos Estados Unidos, serviços semelhantes foram estabelecidos apenas a partir da década de 1920, época que também viu a fundação da *Business Historical Society* e, em âmbito acadêmico, da disciplina História Empresarial (1927), em Harvard. Influenciados pelos americanos, os ingleses constituíram, em 1934, o *Business Archives Council* com o objetivo de estimular a preservação desse tipo de arquivo. Nas décadas seguintes, vários países da Europa constituíram instituições semelhantes. A partir das décadas de 40 e 50, os estudos sobre memória nos Estados Unidos começaram a se diferenciar. O foco passou a ser os processos internos de mudança organizacional em relação à competição tecnológica e mercadológica. O estudo *Management Decentralization: na Historical analysis* (1956), de Alfred Chandler, professor emérito da *Harvard Business School*, representou um marco desse novo posicionamento, pois sistematizou os modelos de evolução organizacional de dez setores industriais baseando-se em biografias empresariais, relatórios anuais, livros e revistas de negócios.

<sup>63</sup> Os debates da Nova História, realizados na Europa a partir de 1970, influenciaram o conceito de memória, introduzindo-o na dimensão do simbólico. Conforme Totini e Gagete (2004, p. 115), enxergar o objeto de pesquisa na empresa não somente como uma unidade de produção de bens e serviços, mas como de produção de significados sócio-culturais, “colaborou sensivelmente para o estudo da construção e consolidação da cultura e da identidade corporativas”. Nesse momento, empresas americanas e européias passaram a incluir nos organogramas profissionais para cuidar de seus acervos, cujo enfoque era a valorização do potencial analítico da história da empresa para a empresa.

(continuação)

<b>Décadas de 1980 e 1990</b>	Empresarial	- Criação de “agências” de historiadores especializadas em projetos de memória empresarial.
	Acadêmico	- Aplicação de novos conceitos de memória face às mudanças dos contextos interno e externo.
	Empresarial	- Criação de Projetos de “resgate histórico” nas empresas. - Realização do I Encontro Internacional de Museus Empresariais, pela ABERJE (1999).
<b>2004</b>	Empresarial	- Constituição da memória como área de atuação específica nas empresas.
<b>Últimos Anos</b>	Empresarial Acadêmico	- Criação de projetos de memória em empresas e instituições como ferramenta estratégica de gestão.

**Quadro 5** - Evolução do Conceito de Memória Organizacional no Brasil

Fonte: Quadro elaborado pela pesquisadora com base em Totini e Gagete (2004) e Nassar (2004; 2007).

No Brasil, o registro dos primeiros trabalhos caracterizados como de memória empresarial datam de 1960, constituindo estudos acadêmicos com enfoque na relação entre aspectos econômicos, ideologia e estrutura paternalista, centrados na evolução das empresas e de seus fundadores.

As reflexões acadêmicas brasileiras dos anos 1970 receberam influência da Nova História<sup>64</sup> e da escola norte-americana, sendo desenvolvidas por historiadores de áreas afins como economia, administração e sociologia.

A publicação da pesquisa de Maria Bárbara Levy, em 1977, sobre a evolução da bolsa de valores do Rio de Janeiro levou outros pesquisadores ao estudo de tradicionais empresas e instituições brasileiras. Já os estudos de Cleber Aquino resultaram na publicação do livro História Empresarial Vivida, em 1986.

O cenário do Brasil dos anos 1980 era de luta pela redemocratização em razão do fim do Regime Militar. Esse processo, aliado à reestruturação das forças produtivas, à mudança de postura no perfil do Estado, que promoveu uma série de privatizações em importantes corporações na década de 1990, além das fusões e aquisições correntes nesta época, tiveram significativo impacto sobre as organizações e a sociedade. Além disso, o impulso no desenvolvimento da

<sup>64</sup> Dentro do contexto da Nova história, de acordo com Nassar (2007, p. 127), “as práticas de história empresarial têm a sua autonomia claramente expressa nas abordagens e metodologias utilizadas para o registro memorialístico e para o fazer histórico; já as imbricações entre os interesses de relações públicas e os da história têm sido feitos dentro de um espírito de negociação e de aprendizagem mútua”.

tecnologia, a partir da massificação dos computadores pessoais e do aumento da utilização da internet fora das universidades, a partir de 1994, colaborou para potencializar a diversificação e a articulação dos públicos (NASSAR, 2007).

Estes fatores contribuíram para provocar profundas mudanças nas empresas, desde sua estrutura até o (re) pensar sobre novas posturas de comunicação. Conforme resgata Nassar (2004, p. 15), “milhões de brasileiros, nos seus papéis de cidadãos, trabalhadores e de consumidores perceberam que as identidades de empresas e instituições, extremamente reconhecidas em nossa sociedade mudavam”.

Numa tentativa de conquistar os novos objetivos de eficácia requeridos neste contexto, além do engajamento dos públicos com a causa e favorecer o processo de democratização, as empresas brasileiras passaram a adotar programa de Qualidade Total, a partir de 1990<sup>65</sup>. Mas a adoção destas iniciativas se mostrou demasiado negativa para a memória das organizações, uma vez que a implantação descuidada de ações que se inspiravam nos modelos japoneses e norte-americanos, focados apenas em resultados quantitativos, teve como consequência a destruição de grande parte do acervo das empresas, cujas histórias eram consideradas como mero passado, morto, destituído de valor. Nassar (2007), retratando essa situação, observa que:

muitas delas se inspiravam no management japonês e norte-americano, principalmente do programa conhecido como 5S, que em seu manejo prevê, como um dos primeiros rituais, o descarte de “coisas velhas” pelos empregados das empresas que implantam esse tipo de metodologia. Assim, nos anos 1990, simplesmente se jogaram no lixo milhares de documentos, fotografias, máquinas e objetos, sem nenhuma preocupação com a preservação da memória organizacional (Ibid., p. 20).

---

<sup>65</sup> De acordo com Reyes e Vicinino (1997), o Programa de Qualidade Total 5S (seiri: organização, utilização, liberação da área; seiton: ordem, arrumação; seiso: limpeza; seiketsu: padronização, asseio, saúde; e shisuke: disciplina, autodisciplina) foi implantado inicialmente nas indústrias japonesas, mas posteriormente exportado para empresas de outros segmentos em diversos outros países. Tem como objetivos essenciais, a melhoria do ambiente de trabalho, prevenção de acidentes, incentivo à criatividade, redução de custos, eliminação de desperdício e desenvolvimento do trabalho em equipe. A técnica seiri, utilizada para identificar e eliminar objetos e informações desnecessárias, existentes no local de trabalho, se não for bem empregada pode levar ao descarte de informações, documentos e objetivos valiosos para a organização.

Após o término desse movimento de descarte de documentos, fotos e outros registros importantes de suas trajetórias, as organizações passaram a compreender que a história é que traduz a sua identidade, interna e externamente, pois “é ela que constrói, a cada dia, a percepção que o consumidor e seus funcionários têm das marcas, dos produtos, dos serviços” (NASSAR, 2004, p. 21). Totini e Gagete (2004) apontam que isto se deu em virtude das empresas terem começado a perceber que precisavam se (re) adaptar às mudanças do contexto sem perder sua identidade e os valores essenciais de sua cultura. Neste sentido, as autoras argumentam que:

Resgatar a história passou a ser um projeto importante para muitas empresas que perceberam que os registros do passado estavam se perdendo e com eles, a compreensão dos processos passados e conseqüentemente dos seus reflexos no presente (TOTINI; GAGETE, 2004, p. 119).

A partir de 1999, a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE)<sup>66</sup> “tomou para si o papel político e simbólico de demonstrar a importância da Comunicação Organizacional na defesa, na manutenção e reforço da identidade brasileira, e a responsabilidade (histórica) que os comunicadores organizacionais têm nesse processo” (NASSAR, 2004, p. 20), realizando eventos para ressaltar a importância do tema em âmbito empresarial<sup>67</sup>.

A partir da evolução das práticas de Memória Institucional realizadas no contexto brasileiro, percebemos que enfoque mudou consideravelmente desde que a temática foi inserida no ambiente empresarial. Se antes o objetivo era

---

<sup>66</sup> A ABERJE é uma sociedade civil sem fins lucrativos, criada em 1967, com a finalidade de discutir e promover a Comunicação Empresarial e Organizacional como função administrativa, política, cultural e simbólica de gestão estratégica das organizações e de fortalecimento da cidadania. Sua sede fica em São Paulo, mas apoia e realiza iniciativas na área da comunicação organizacional em todo o Brasil.

<sup>67</sup> Para disseminar a importância da adoção das práticas de memória no Brasil, a ABERJE promoveu o I Encontro Internacional de Museus Empresariais (1999), o II Encontro Internacional de Museus Empresariais (2000), o III Encontro Internacional de Museus Empresariais (2001) e o IV Encontro ABERJE de Memória Empresarial (2003). Além disso, criou a categoria Memória Empresarial no Prêmio ABERJE, para estimular e fortalecer a adoção da História no âmbito da Comunicação Organizacional.

documentar o acervo ou realizar uma mera celebração do passado, nos últimos anos os projetos de resgate histórico têm sido pensados como ações de comunicação institucional e marketing corporativo (TOTINI; GAGETE, 2004). Entre os produtos de comunicação mais desenvolvidos utilizando-se da história da organização, Totini e Gagete (Ibid.) destacam: o livro histórico-institucional, uma publicação de notável qualidade editorial e gráfica, produzido com base nos grandes marcos da trajetória organizacional com objetivo de integrar e aproximar a organização de seus públicos estratégicos; outras publicações institucionais, vídeos e cd-rom; relatórios internos; estudos de caso; conteúdos históricos para internet e intranet; showroom histórico; museu empresarial; exposições; e produtos de suporte. Worcman (2003) acrescenta os depoimentos de vida como importantes produtos da memória empresarial, pois sua organização passa pela compreensão de que a história de uma organização é resultado da contribuição dos públicos com os quais se relaciona em sua trajetória.

Contudo, não obstante a aplicação de novos conceitos de memória face à necessidade de uma comunicação mais aberta e transparente, ela tem sido vislumbrada ainda como uma ferramenta de comunicação. Essa é a visão de Worcman (2004, p. 23-24), para quem as organizações somente serão capazes de transformar sua trajetória em conhecimento útil se compreenderem a memória “como ferramenta de comunicação, como agente catalisador no apoio a negócios, como fator essencial de coesão do grupo e como elemento de responsabilidade social e histórica”. Nassar (2007, p. 131) assinala que, embora esta visão esteja imbuída de um humanismo que compreende as ações de Memória Institucional como práticas que fortalecem, no âmbito dos públicos, as suas ligações com a organização, é primordial observar que:

Se o modelo de gestão é uma propriedade fundamental para a geração do que pode ser lembrado ou deve ser esquecido no âmbito das lembranças organizacionais, é preciso considerar que uma organização voltada somente para a produtividade desqualifica, empobrece as experiências e vivências dos seus membros.

Numa outra perspectiva, nosso estudo busca apresentar a Memória Institucional não como uma ferramenta de comunicação, descontextualizada e pontual, mas como uma possibilidade de Comunicação Organizacional, que pode lugarizar os sujeitos organizacionais neste contexto de valores efêmeros e identidades descentralizadas. Neste sentido, ela pode representar ainda uma viabilidade de compreensão das diferenças e dos aspectos positivos e negativos da trajetória de uma organização, posto que “sem memória, sem a leitura dos restos do passado, não pode haver o reconhecimento da diferença [...] *nem a tolerância das ricas complexidades e instabilidades* pessoais e culturais, políticas e nacionais” (HUYSSSEN, 2006, p. 72, grifo nosso). Apresenta-se como uma possibilidade porque não há certezas neste ambiente caracterizado pela complexidade, onde os significados são sempre emergentes, nunca finalizados e o entendimento compartilhado é transitório.

Desse modo, a Memória Institucional pode favorecer a valorização das diversas facetas da organização, evidenciando que a trajetória ao longo de sua história é mais importante do que fatos isolados que permanecem presentes no imaginário coletivo. Ela é uma (re) construção do passado, visto que não é possível, conforme Bergson (2006), voltar ao que não atua mais, ao tempo decorrido, se não for pela memória. Como em todo processo de escolha e de seleção, constituirá a memória da organização aquilo que foi relevante para ela e ela estará impregnada de sua cultura. Ou seja, “a cultura, os comportamentos, os símbolos, a identidade e a comunicação, o conjunto de elementos que formam a personalidade de uma empresa ou instituição, são os grandes pilares da memória” (NASSAR, 2007, p. 111).

Por meio da memória, “as pessoas comuns procuram compreender as revoluções e mudanças por que passam em suas próprias vidas” (THOMPSON, 1992, p.21). Ela consiste, então, em uma narrativa entre as múltiplas narrativas possíveis dentro do contexto organizacional e sua construção necessita ser alicerçada naquilo que foi ou é considerado relevante para cada indivíduo, para o grupo ou para a organização. Desse modo, percebemos sua relevância em face das:

organizações [serem] percebidas, lembradas e narradas de inúmeras formas pela sociedade, pelos mercados, pelos públicos e pelos indivíduos. Uma das formas mais importantes é definida pela história e pelas diferentes formas de memória dessa história que os protagonistas sociais têm das organizações como um todo e também em suas expressões individuais. As organizações, como os indivíduos, não existem fora da sociedade e, assim, são participantes, mesmo na omissão, dos acontecimentos sociais (NASSAR, 2006, p. 117).

As iniciativas no campo da Memória Institucional objetivam num primeiro momento a manutenção da imagem corporativa, contribuindo com a perpetuação da organização na medida em que promovem um mergulho em direção ao interior do próprio ser, essencial ao autoconhecimento e uma maneira bastante contundente de antever o futuro (MARICATO, 2006). Podem cooperar, ainda, com a criação de valor para as organizações e a defesa de sua imagem em situações de crise (NASSAR, 2007). Assim, ainda que seja revelada alguma ação negativa em dado momento de sua história, a exposição de sua trajetória transparente ao longo de sua existência poderá contribuir para minimizar os danos à sua imagem.

Segundo Maricato (Ibid., p. 126), “ao compreender a vida de uma organização disposta na linha do tempo, podemos distinguir quão importantes foram e são os fatos históricos, as reações, as linhas de comando e o perfil que ela vai incorporando, traduzindo-se na própria maneira de ser da organização”. Nesse sentido a memória contribui para o conhecimento da verdadeira identidade da organização e esta possibilidade de compartilhar é que garante a cada um o senso de pertencimento.

Worcman (2004, p. 24-28) faz uma distinção entre história e memória. Para ela, memória “é o que registramos em nosso corpo”, ou seja, não é um depósito de tudo o que nos aconteceu, mas a seleção de tudo aquilo que guardamos “que por um motivo ou por outro tem ou teve algum significado em nossas vidas”. Por outro lado, história “é a narrativa que montamos a partir de nossa memória”, é como “organizamos e traduzimos para o outro o que filtramos em nossa memória”. Portanto, a história de uma empresa é “a organização do que foi seletivamente demarcado como significativo em sua trajetória”, um tipo de narrativa construída na qual as empresas e os grupos sociais “se forjam e criam

sua identidade”. Dessa forma, ela transcende a preservação física de documentos e monumentos, norteando a compreensão do presente, para os indivíduos e para as organizações. A autora salienta que “Memória Empresarial não é simplesmente o passado de uma empresa. Memória Empresarial é, principalmente, o uso que uma organização faz de sua História” (WORCMAN, 2004, p. 28).

Para Nassar (2007), história empresarial é o conjunto de acontecimentos referentes às organizações, seus integrantes, dirigentes, bens e serviços, além de seu relacionamento com os públicos. Ainda conforme ressalta este autor, ela é uma narrativa dentre muitas outras possíveis, posto que “é uma narrativa individual, social ou organizacional estruturada a partir de memórias individuais, sociais ou organizacionais” (Ibid., p. 111). Na análise desse autor, “dentro dessa visão, a cultura, os comportamentos, os símbolos, a identidade e a comunicação, o conjunto de elementos que formam a personalidade de uma empresa ou instituição, são os grandes pilares da memória” (loc. cit.).

Worcman (2004, p. 27) considera que toda organização possui uma responsabilidade histórica, pois, “faz parte de uma trama social e confunde-se com uma boa parte da história das comunidades com as quais ela interage, dos seus clientes, fornecedores, parceiros e, sobretudo, com a própria história do Brasil”.

De acordo com Scroferneker (2008, p.16), “as realidades mutantes, cada vez mais presentes no mundo das organizações e dos sujeitos organizacionais [...] implicam necessariamente um (re) visitar permanente das concepções de comunicação, organização e sujeito organizacional”. Por isso, recontar a história de uma organização passa, em nosso entendimento, pela compreensão de atributos inerentes à sua cultura organizacional, à qual estão intimamente ligados os conceitos de Identidade, Imagem e Reputação.

Visando compreender de que maneira acontece essa (inter) relação, passamos no capítulo seguinte aos conceitos sobre Organização, Comunicação e Cultura Organizacional, bem como aos elementos que os compõem, numa lógica recursiva.

## 4 AS DIMENSÕES DA CULTURA E DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL<sup>68</sup>

“O mundo de hoje é uma sociedade composta de organizações. Com efeito, todas as atividades voltadas para a produção de bens (produtos) ou para a prestação de serviços (atividades especializadas), são planejadas, coordenadas, dirigidas e controladas dentro de organizações” (FREIXO, 2006, p. 197).

A centralidade das organizações na sociedade atual é enfocada por Kunsch (2003, p. 19), ao afirmar que “vivemos numa sociedade organizacional, formada por um número ilimitado de diferentes tipos de organizações, que constituem parte integrante e interdependente da vida das pessoas”. A autora conceitua organização como “aglomerados humanos planejados conscientemente, que passam por um processo de mudanças, se constroem e reconstroem sem cessar e visam obter determinados resultados” (Ibid., p. 27). Para ela:

As organizações são formadas por pessoas que carregam dentro de si o seu universo cognitivo e, portanto, têm uma maneira própria de ver as coisas. Não há, pois, garantia de que aquilo que elas pensam que estão passando, por meio de sua comunicação, está sendo, efetivamente assimilado por seu público interno (Ibid., p. 30).

Scroferneker (2008) assinala a intrínseca relação existente entre organização e comunicação, quando afirma que:

---

<sup>68</sup> De acordo com Scroferneker (Ibid., p. 15), “as imprecisões conceituais sobre Comunicação Organizacional têm gerado a necessidade de discussões [cada vez] mais exaustivas em busca de algumas certezas que possibilitem compreendê-la em toda a sua complexidade”. A autora traça um panorama sobre a trajetória da comunicação organizacional, trazendo as abordagens teóricas que alimentaram e fortaleceram as práticas de comunicação nas organizações nesse período. Parece-nos relevante destacar a visão instrumental da comunicação, a partir da Teoria Moderna ou Empírica (década de 1970), onde “a comunicação era entendida, portanto, como uma *ferramenta* que viabiliza o cumprimento dos objetivos e metas organizacionais” (Ibid., p. 18, grifo nosso). Ressaltamos, também, a emergência na década de 1990 da comunicação com enfoque multidirecional, em que os líderes e gestores possuem destaque e são responsáveis por gerarem grupos de trabalho fortes e coesos, influenciados pela Teoria da Administração Baseada em Equipes.

A organização se constrói por meio de processos interativos, mediante a atividade de interlocução das partes envolvidas. Pode-se dizer que a comunicação é um constituinte das organizações, tome ela a forma dos processos espontâneos e informais presentes no cotidiano organizacional ou dos processos planejados (SCROFERNEKER, 2008, p. 97).

Numa perspectiva diferente caminha Riel (2013), ao enquadrá-las<sup>69</sup> em quatro perspectivas – *accountability*<sup>70</sup>, burocracia, significado compartilhado e ideologia. Para ele, essas premissas constituem a identidade organizacional, manifestada na relação com seus públicos estratégicos, conforme explicitado no Quadro 6. O autor destaca, porém, que oferecer uma tipologia não exclui a compreensão das organizações como organismos vivos, em constante mudança, e, por isso, certamente as organizações possuem características presentes em mais de um dos quadrantes propostos.

	<i>Accountability</i>	<i>Burocracia</i>	<i>Significado Compartilhado</i>	<i>Ideologia</i>
<b>Características Gerais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contexto externo: pouca pressão; poucos conflitos com grupos de interesse;</li> <li>- Descentralizadas e informais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contexto externo: baixo grau de turbulência;</li> <li>- Alto nível de centralização e formalização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contexto externo: alto grau de turbulência externa;</li> <li>- Alto grau de centralização e operações formais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contexto externo: alto grau de turbulência;</li> <li>- Baixo grau de centralização e formalização.</li> </ul>

(continua)

<sup>69</sup> Torna-se relevante destacar que, não obstante Riel e outros autores trazidos por nós ao longo desta pesquisa possuírem linhas teóricas divergentes do Paradigma da Complexidade proposto por Morin, consideramos que suas abordagens a respeito de conceitos pertinentes para este estudo poderiam ser reunidos sem causar prejuízo para a investigação, face ao olhar inclusivo da lógica complexa, que permite aliar o diverso e o contraditório, dimensões (co) existentes numa realidade multifacetada.

<sup>70</sup> O termo *accountability* é utilizado na obra de Riel (Ibid., p. 16) “com o sentido de responsabilização e transparência, bem como prestação de contas, nos mais diversos níveis da organização”.

(continuação)

	<i>Accountability</i>	<i>Burocracia</i>	<i>Significado Compartilhado</i>	<i>Ideologia</i>
<b>Visão da Administração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto desempenho;</li> <li>- Empregados decidem como incorporar a essência da estratégia às suas tarefas cotidianas;</li> <li>- Estímulo por recompensas claras e predeterminadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Previsibilidade dos resultados;</li> <li>- Fortalecimento do apoio das forças internas e de outros relacionamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Influência positiva por parte do líder;</li> <li>- Visão organizacional inspiradora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concentração de energia no alcance às metas;</li> <li>- Menos tempo dedicado à gestão de pessoas em relação aos outros tipos de organização.</li> </ul>
<b>Propósito Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientada para o desempenho;</li> <li>- Empregados possuem alto grau de autonomia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desejam contribuir para uma causa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há intensa identificação com o presidente ou CEO;</li> <li>- Cultura fortemente bairrista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização idealista;</li> <li>- Os empregados tem clareza sobre regras;</li> <li>- Há pouca tolerância com opiniões divergentes.</li> </ul>
<b>Características</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura clara de recompensas para os empregados;</li> <li>- Concentrada no próprio setor do mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestação de serviços é um dever e um direito;</li> <li>- Transparência das ações para estímulo e reforço do senso de justiça.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendência a alto grau de motivação individual;</li> <li>- Empenho na melhoria do desempenho organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sociedades abertas e democráticas;</li> <li>- Clareza da meta principal;</li> <li>- Coerência interna; identificação entre voluntários e empregados.</li> </ul>
<b>Demandas de Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há indicadores-chave de desempenho;</li> <li>- Comunicação clara sobre o que se espera dos empregados;</li> <li>- Sessões de feedback regulares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consenso interno com base na legitimidade;</li> <li>- Comunicação de cima para baixo, com mensagens normativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Define com clareza o posicionamento futuro, para garantir o apoio de todos os membros da organização;</li> <li>- Visa conquistar a motivação, pertencimento, valorização;</li> <li>- Suporte constante em relação aos valores da empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de influenciar a opinião pública para atingir metas e contribuir com a sociedade;</li> <li>- Apresenta o que deve ser visto como ideologicamente correto.</li> </ul>

**Quadro 6** - Tipologia das organizações

Fonte: Quadro elaborado pela pesquisadora com base em Riel (2013).

Morgan (1996) analisa e compreende as organizações através de uma revisão crítica das teorias administrativas<sup>71</sup>, evidenciando ambiguidades e paradoxos do contexto organizacional. Perceber tais características é essencial para um planejamento de comunicação consistente, em face das organizações consistirem em “fenômenos complexos e paradoxais que podem ser compreendidos de muitas maneiras diferentes” (MORGAN, 1996, p. 17), como podemos perceber no Quadro 7:

Metáfora	Características
<b>Organizações vistas como máquinas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partes que se interligam;</li> <li>- Peças que funcionam bem;</li> <li>- Papéis claros objetivando o bom funcionamento do todo.</li> </ul>
<b>Organizações vistas como organismos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas vivos;</li> <li>- Inseridas em um ambiente mais amplo do qual dependem para satisfazer suas necessidades.</li> </ul>
<b>Organizações vistas como cérebros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolve habilidades para realizar o processo de organização;</li> <li>- Busca promover a ação flexível e criativa.</li> </ul>
<b>Organizações vistas como culturas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lugar onde residem ideias, valores, normas, rituais e crenças;</li> <li>- Os valores sustentam a organizações enquanto uma realidade socialmente construída.</li> </ul>
<b>Organizações vistas como sistemas políticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscam encontrar formas de criar ordem e direção entre as pessoas com interesses potencialmente diversos e conflitantes;</li> <li>- Aprende a partir da visualização dos problemas entre legitimidade da administração como processo de governo / relação entre organização e sociedade.</li> </ul>
<b>Organizações vistas como prisões psíquicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criadas e mantidas por processos conscientes e inconscientes, com a noção de que as pessoas podem tornar-se confinadas ou prisioneiras de imagens, ideias, pensamentos e ações que esses processos acabam por gerar.</li> <li>- Embora as organizações sejam realidades socialmente construídas, encoraja o sentido de uma existência e poder próprios, que permitem a elas exercer certo grau de controle sobre os seus criados.</li> </ul>
<b>Organizações vistas como fluxo e transformação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caracterizada sob três lógicas: a) sistemas auto-produtores que se criam nas suas próprias imagens; b) sistemas organizacionais produzidos enquanto resultado de fluxos circulares de feedback, positivo e negativo; c) organizações enquanto produto de uma lógica dialética por meio da qual todos os fenômenos tendem a gerar o seu oposto.</li> </ul>

(continua)

<sup>71</sup> Morgan (Ibid., p. 20) destaca que a sua análise organizacional a partir de diferentes metáforas pode dar conta dos aspectos complexos, ambíguos e paradoxais das organizações inseridas em um mundo que “está se tornando crescentemente complexo”. Ele procurou explicar as organizações contemporâneas e seus modelos administrativos, desde os tradicionais, revelando suas forças e fraquezas.

(continuação)

<b>Organizações vistas como instrumentos de dominação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indivíduos ou grupos encontram formas de impor a respectiva vontade sobre os outros.</li> <li>- Evidente na evolução histórica da empresa moderna.</li> </ul>
---	--

**Quadro 7 - Metáforas da Organização**

Fonte: quadro elaborado pela pesquisadora com base em Morgan (1996).

A perspectiva histórica é abordada por Nassar (2008, p. 62), para quem, todas as organizações, independentemente de suas missões, são sistemas sociais e históricos, “constituídos por recursos materiais e imateriais, e pessoas – que se comunicam e se relacionam entre si, com os inúmeros públicos, as redes de públicos e a sociedade, agrupados em função de cumprir ideários comuns e formais”.

Nassar (Ibid.) apresenta, também, as características que, em sua visão, definem as organizações atuais, cuja compreensão torna-se fundamental para a apreensão de seus elementos mais arraigados. A primeira delas evidencia que as organizações consistem em sistemas sociais e históricos, formais, que obrigatoriamente se comunicam e se relacionam, de forma endógena, com os seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade. Em segundo lugar, estruturada com pessoas que atuam de acordo com divisões e processos de trabalho, elas dependem de recursos para se desenvolverem - materiais, financeiros, mercadológicos, científicos, tecnológicos, históricos (gestão do conhecimento e da memória), comunicacionais e relacionais. Por possuir história e memória, terceira característica, elas constituem o produto da ação de seus fundadores, de seus integrantes, e da sociedade onde se insere. Em quarto lugar, a partir da contínua transmissão e reforço dos acervos de conhecimentos para os integrantes da organização, constitui uma cultura. Por fim, cria, consolida e inova tecnologias, contribuindo, desse modo, para a formação de pessoas.

O lugar da comunicação no contexto organizacional é discutido pelo autor, quando assinala que independentemente dos modelos administrativos que as organizações utilizam ou dos atributos de identidade que possuam, a comunicação faz parte de um processo complexo, que integra suas políticas, planejamentos e

ações. Nassar ressalta, ainda, que o conjunto de comportamentos subjetivos expressos através da comunicação e dos relacionamentos pode ser compreendido, também, por meio da história e da memória de seus integrantes. Desse modo:

O processo de comunicação - o qual tem como fonte a administração, que cria as mensagens considerando o ambiente e o perfil do receptor, seleciona os canais (meios) mais adequados para a sua veiculação, evita ruídos e controla todo o processo e os seus resultados - é o componente mais importante para o estabelecimento de relacionamentos da organização com os mais diversos públicos, as redes de relacionamento e a sociedade (NASSAR, 2008, p. 64).

Nessa perspectiva também reflete Riel (2013, p. 1), para quem, “até a estratégia mais brilhante e bem articulada estará fadada ao fracasso se os *stakeholders*-chave, dos quais a organização depende, não a apoiarem”. Em sua visão, o alinhamento com os públicos estratégicos constitui o fator mais importante para a eficácia dos objetivos organizacionais. Para ele, “construir alinhamento significa estabelecer relacionamentos em que as partes envolvidas ouçam os argumentos uma das outras, avaliem prós e contras e consigam estabelecer espaços conjuntos que sejam benéficos a todos” (Ibid., p. 2).

Marchiori (2009, p. 294) também resalta a característica estratégica da comunicação, pois, conforme destaca, ela “envolve, afeta e constrói a realidade de uma organização”. A comunicação permeia todos os processos da organização, circula em todos os sistemas e dá consistência à identidade organizacional.

#### **4.1 (INTER) RELAÇÕES ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO**

“Nossa vida, nossos relacionamentos, memórias, fantasias e desejos também fluem pelos canais de mídia” (JENKINS, 2009, p.45).

Os estudos sobre Cultura Organizacional tiveram notável desenvolvimento na década de 1980 e hoje a temática está complementemente

incorporada à teoria das organizações, às análises administrativas e ao cotidiano das empresas (FREITAS, 2000). Em decorrência, existem variados enfoques teóricos sobre esse conceito, assim como existem diversas instâncias de cultura nas organizações.

Marchiori (2009) compreende a cultura organizacional como um processo complexo, comunicativo e multidimensional. Para a autora, “culturas são continuamente formadas e transformadas pelas pessoas nos espaços organizacionais” (Ibid., p. 294). Sob essa perspectiva, a cultura “é o reflexo da essência de uma organização, ou seja, o que é tido como válido para o grupo no momento vivenciado por ele” (Ibid., p. 304).

Para Marchiori (2009), a cultura é a essência da organização, comunicativamente construída, sendo recursivamente tanto um processo de interação quanto um produto dessas interações. Mas, tanto cultura quanto comunicação constituem processos de aprendizado e de compartilhamento de significados:

Algo que deve ser entendido como o produto de um processo histórico – o que significa construção, não havendo como visualizar a construção de significados sem comunicação. Somente dessa forma é que se tem a identidade formada, preservada e validada entre os diferentes membros organizacionais (Ibid., p. 309).

Conforme Schuler (2009), a cultura é formada a partir da necessidade inata aos seres humanos em administrar sua existência. De acordo com a autora, “cultura é, assim, definida como um processo coletivo de construção da realidade, por meio da representação, que permite que as pessoas vejam, interpretem e entendam a realidade compartilhada de forma semelhante” (Ibid., p. 244).

A cultura organizacional é compreendida por Freitas (2000) como um instrumento de poder e um conjunto de representações sociais com objetivo de garantir unidade e coesão entre os membros de uma coletividade. Propõem que a cultura se constrói e reconstrói nas relações existentes na organização, constituindo uma fonte de identidade e de reconhecimento.

Srour (1998) corrobora com a idéia de coesão e controle social apontada por Freitas. Em sua visão, a cultura organizacional contribui para a coesão da organização à medida que os sistemas de referências simbólicos moldam as ações dos sujeitos de acordo com certas regras. Construída ao longo do tempo, ela exprime a identidade da organização, como um elo entre o presente e o passado, contribuindo, desta forma, para sua permanência. Dentro de uma perspectiva sociológica, este autor compreende a cultura como uma liga que mistura as representações contidas nas organizações, resultante de uma aprendizagem socialmente condicionada. É aprendida, transmitida e partilhada, o que torna tudo natural e normal, mesmo tendo sido intencionalmente inculcado: “a cultura forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir” (SOUR, 1998, p.175).

Segundo Fleury (2005), cultura é algo que permeia a organização, não podendo ser dissociada do contexto sociocultural mais amplo em que ela se insere. Dessa forma, “a cultura não pode ser pensada apenas como um momento, mas precisa ser sempre contextualizada numa perspectiva histórica mais ampla” (Ibid., 38). Uma consequência paradoxal dessa afirmativa é que o mesmo tecido que dá sustentação à uma série de ações pode ser forte demais a ponto de impedir ou dificultar a realização de mudanças: “uma organização que tem uma cultura forte dá uma sustentação a seus membros, mas em compensação é mais difícil mudar esta organização” (Ibid., p. 42). A autora sinaliza, também, o relevante papel da comunicação na formação da cultura organizacional. Para ela, a cultura possui várias instâncias, às quais denomina camadas, todas atravessadas pela comunicação, processo que a torna possível.

Schuler (2009, p. 244) argumenta que a cultura se forma a partir da necessidade humana em administrar a existência, sendo definida como “um processo coletivo de construção da realidade, por meio da representação, que permite que as pessoas vejam, interpretem e entendam a realidade compartilhada de forma semelhante”. Para a autora, “gerar cultura é, antes de tudo, compartilhar significados, ou seja, tornar significados comuns ou, ainda, comunicar” (loc. cit.).

Numa perspectiva diferente caminha Teijeiro (2006), que concebe a própria organização como um ator comunicativo, criador de cultura. Para ele, a cultura é um conjunto de significados compartilhados que só será verdadeiro se for comunicado. Sob este prisma, as organizações não podem alcançar seus objetivos estratégicos sem levar em conta cada uma das ações que farão para conquistá-los, sendo que todas estas constroem significados e sentidos. Assim, comunicar o que as empresas fazem é criar cultura, uma vez que , *“todo cuanto la empresa hace, dice, omite y calla influye sobre el entorno cultural en el que la empresa se encuentra y en el que lleva a cabo sus actividades”* (Ibid., p. 26)<sup>72</sup>. O autor percebe a comunicação como a dinâmica própria da cultura e, neste sentido, todo processo de criação de cultura como um processo essencialmente comunicativo. Ainda de acordo com sua reflexão, as organizações da sociedade complexa precisam se redefinir como criadoras de cultura e sentido, interna e externamente, pois, *“quiéranlo o no, las empresas crean cultura con cada una de sus acciones y omisiones”* (TEIJEIRO, 2006, p. 34)<sup>73</sup>.

Marchiori (2009, p. 308) ressalta a inter-relação entre comunicação e cultura organizacionais ao assinalar que:

A cultura pode ser entendida como a construção de significados; e, se comunicação é a produção de significados, então o círculo entre comunicação e cultura se fecha. Portanto a cultura reflete a essência de uma organização, um processo que necessariamente envolve e produz conhecimento. A comunicação cria, dessa forma, a cultura organizacional e fortalece a identidade de uma empresa.

Entendemos Cultura Organizacional conforme indica Schuler (Ibid., p. 244, grifo da autora), para quem “gerar cultura é, antes de tudo, compartilhar significados, ou seja, tornar significados comuns ou, ainda, *comunicar*”.

A compreensão da Cultura Organizacional passa pela (re) visitação dos conceitos de Identidade, Imagem e Reputação, atributos distintos mas

---

<sup>72</sup> “tudo quanto a empresa faz, diz, omite ou cala influi sobre o entorno cultural em que a empresa está inserida e onde ela desenvolve suas atividades” (tradução nossa).

<sup>73</sup> “querendo ou não, as empresas criam cultura com cada uma de suas ações ou omissões” (tradução nossa).

interdependentes, que influenciam e são influenciados recursivamente, e participam ativamente da Memória Institucional:

Identidade interfere na imagem e reputação e, por sua vez, imagem e reputação interferem na construção e manutenção da identidade. Esse é um processo contínuo e cíclico, em que a organização deve buscar um alinhamento entre as percepções internas e externas, de forma a consolidar uma reputação sustentada ao longo dos anos (ALMEIDA, 2006, p. 37).

Para Wolton (2006), comunicar envolve dois parceiros, emissor e receptor, que nem sempre concordam com o que é dito, mas que necessitam estar em condições de igualdade. Comunicar depende do receptor, elemento central da comunicação, na visão deste sociólogo, que não é passivo e nem sempre está em harmonia com a mensagem ou com o emissor. Deste modo, se antes a comunicação era unidirecional e não suscitava – ou permitia – muitos questionamentos, hoje, com a variedade de públicos existentes e com o alto grau de informações disponíveis a eles, pressupõe negociação o tempo todo. Assim, de acordo com esta abordagem, a relação é mais relevante do que a mensagem.

Esse sentido de negociação aproxima a comunicação do campo da memória. Nesta direção, recuperamos as considerações de Pollak (1992) quando este salienta que o processo de construção da identidade é possível apenas por meio da negociação direta com outros sujeitos. Por esse caminho também segue Roman (2009, p. 150), quando pondera que:

Quando se opera com um conceito de comunicação como processo dialógico de estabelecimento de relações entre sujeitos, não se deve pretender totalidade resolutiva nas ações de comunicação. Esses sujeitos, interlocutores que participam das interações comunicativas, são seres singulares com demandas e expectativas específicas e que desenvolvem uma relação existencial particular com a organização e com as pessoas. É impossível dar conta dessa pluralidade infinita de efeitos de sentido gerados nos processos relacionais. Em comunicação não há “qualidade total”, “erro zero” e outras abstrações da área de gestão da produção.

Entendemos que (re) posicionar a Comunicação Organizacional no campo das possibilidades passa pela promoção do processo de negociação e de fortalecimento da identidade, da imagem e da reputação organizacionais.

#### **4.2 IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO: OS ELEMENTOS DA TRIÁDE RECURSIVA ORGANIZACIONAL**

“Você existe em uma história” (MARTINO, 2010, p. 14).

Um dos maiores desafios da comunicação moderna, segundo Torquato (2012), consiste em harmonizar a visibilidade<sup>74</sup> de uma organização com sua identidade. Isso porque o ambiente organizacional sofre um contínuo movimento de interpretação e reinterpretação das relações sociais, onde os autores elaboram suas construções de sentido a partir da troca de informações e recursos. Desse modo, “construir relações que sejam percebidas como alinhadas às suas expectativas, torna-se fator de extrema importância para as organizações” (MARCHIORI, 2009, p. 216).

Identidade, Imagem e Reputação são valores intangíveis que implicitamente afetam as interações das organizações no mercado, e constituem ativos que representam um de seus maiores legados. Tais ativos possuem características próprias, mas (inter) relacionam-se, atuando em um contínuo processo de retroalimentação e de interdependência nas organizações:

Identidade interfere na imagem e reputação e, por sua vez, imagem e reputação interferem na construção e manutenção da identidade. Esse é um processo contínuo e cíclico, em que a organização deve buscar um alinhamento entre as percepções internas e externas, de forma a consolidar uma reputação sustentada ao longo dos anos (MARCHIORI, 2006, p. 37).

Diversos autores tecem considerações sobre identidade organizacional, o que demonstra a complexidade do termo e da necessária assimilação dos valores

---

<sup>74</sup> Torquato (2012, p. 233) conceitua visibilidade como o “conjunto de manifestações externas que tornam uma empresa visível e perceptível aos olhos e sentimentos da opinião pública”.

identitários para o planejamento das ações comunicativas nas organizações.

Iasbeck (2009) assinala que identidade envolve múltiplas dimensões do ser e do fazer organizacionais, além das facilmente perceptíveis como as relacionadas à marca ou à constituição jurídica. Nessa direção, o autor destaca seu caráter relacional, essencial para a percepção da identidade, posto que ela “não pode ser compreendida, caracterizada ou configurada senão nas relações que a fazem surgir ou que a evocam como paradigma necessário à construção dos processos dinâmicos e interativos da comunicação humana” (IASBECK, 2009, p. 8). Conforme destaca, a identidade consiste no “resultado da relação produtiva entre discurso e imagem, ou seja, o que surge da afinidade entre as intenções do discurso e as impressões do receptor” (Id., 2007, p. 90). Sob essa perspectiva, administrar a identidade implica em gerir as divergências e os pontos de convergência gerados pelos dois da relação.

Iasbeck (2009) distingue, também, três momentos de identidades numa organização, evidenciado que ela assume múltiplas feições diante de seus diversos públicos tantos quantos forem esses segmentos. No primeiro, identidade expressa sua razão de existir, ou seja, associa-se a tudo o que se refere ao modo de ser organizacional. Seu lugar social, o segundo momento, congrega a missão, modo de atuação e as “respostas que fornece ao meio ambiente pelos insumos que dele recebe para manter-se integrada, atuante e persistente” (Ibid., p. 10). Por fim, assinala que a identidade é construída permanentemente durante a trajetória organizacional, “na relação que mantém com os demais sistemas que lhe são afins, permitindo, com isso, que ela seja reconhecida e aceita como integrante de um sistema maior que a contenha” (loc. cit.).

As múltiplas identidades organizacionais são o enfoque de Almeida (2009). Nessa perspectiva, é necessário compreender a identidade de uma dada organização como algo heterogêneo, resultante das ações e interações entre os diferentes indivíduos que a integram:

Ela é uma única identidade, por se tratar de uma organização, mas é vista, vivida, praticada por indivíduos com percepções, visões e perspectivas distintas, que vão construindo seus significados e (res)

significando-os em um ambiente cultural exposto às influências socioeconômicas e políticas (ALMEIDA, 2009, p. 217).

Torquato (2012) e Marchiori (2006) compreendem a identidade a partir de um enfoque administrativo. O primeiro conceitua identidade como a “personalidade da empresa, decomposta na linha de produtos, na cultura organizacional, porte e grandeza, tradição e história, quadro de recursos humanos” (TORQUATO, 2012, p. 233).

Marchiori (2006, p. 34), por sua vez, define identidade como o rol de atributos percebidos como específicos por seus membros, podendo ou não ser comum a todos, mas garantida por grupos específicos que delimitam “papéis, símbolos, políticas, regras e procedimentos, tanto formais quanto informais”. Para a autora:

a identidade organizacional é o que é considerado pela maioria dos empregados como a essência da organização; o que faz a organização se distinguir de outras e o que é percebido como estável ao longo do tempo, ou seja, o que faz a ligação entre o presente e o passado e, provavelmente, o futuro (Ibid., p. 34-35).

Riel (2013) faz uma distinção entre a identidade organizacional desejada e a projetada. A primeira reflete os desejos da administração, enquanto a segunda consiste na “autoapresentação da organização por meio de suas comunicações, expressando as características que a administração acredita – ou quer acreditar – serem típicas da organização” (Ibid., p. 31). Em sua visão, cada organização é possuidora de um “conjunto compartilhado de traços ou características de sua identidade considerados essenciais” (Ibid., p. 21), o que necessita ser observado pelo profissional de comunicação durante a construção da história organizacional, para que esta seja autêntica e consistente.

Noutra direção prosseguem Martín-Barbero (2006) e Martino (2010), acentuando que parte da identidade é construída a partir dos vínculos de grupo e da articulação das relações sociais.

Segundo Martín-Barbero (2006), a identidade é expressão daquilo que dá sentido e valor à vida de um sujeito, individual ou coletivo, existindo a partir do reconhecimento de terceiros e sendo fundada com base no diálogo e no intercâmbio.

Para Martino (2010) a construção da identidade está vinculada ao conhecimento e, por conseguinte, à comunicação. Desse modo, destaca, “pensar a identidade a partir da comunicação significa, de um lado, pensar como são construídas as narrativas de identidade e, em seguida, como essas narrativas são trabalhadas nos meios de comunicação” (Ibid., p. 29). Sob essa perspectiva, “a atribuição da identidade está ligada à cultura de cada indivíduo” (Ibid., p. 15). Assim,

A identidade de alguém, de um grupo ou mesmo de um povo passam por relações de comunicação estabelecidas interna e externamente, a partir das quais são criados e disseminados as narrativas e discursos que permitem às pessoas se reconhecerem como parte de alguma coisa, como “iguais” a determinados grupo e “diferente” de outros (Ibid., p. 30, grifo do autor).

Martino (Ibid.) acentua a relação existente entre identidade e memória, ao afirmar que a indagação sobre quem somos desencadeia a formação de um discurso<sup>75</sup> ou uma narrativa<sup>76</sup>, que comunicam aquilo que somos ou uma representação disto, muitas vezes amparada na memória. Para ele, o discurso de identidade é selecionado pelo indivíduo entre os múltiplos fatos, acontecimentos e eventos, passados e presentes, na tentativa de representar um “eu” diante dos outros. Assim, segundo revela:

A criação desses discursos de identidade depende de vários fatores, a começar pela memória - sem ela, não há tramas narrativas, não há discurso sobre o presente. As narrativas do passado, com a

---

<sup>75</sup> Iasbeck (2007, p. 88) conceitua discurso como a “organização e produção de informação em linguagens, com o fim de explicitar e caracterizar intenções, desejos, crenças e convicções, modos de ser e atuar no mundo, enfim, como um conjunto organizado de textos [...] que expressa algo a respeito de quem o produz ou emite”.

<sup>76</sup> De acordo com Martino (Ibid., p. 40), narrativa “é uma das principais atividades humanas. O tempo todo, das maneiras mais diversas, estamos reconstruindo a realidade como um discurso”.

participação da memória, se relacionam com as possibilidades de comunicação do presente para formar um discurso (MARTINO, 2010, p. 11).

Assumimos como conceito norteador de Identidade Organizacional para este estudo a proposição de Almeida (2006), que assinala ser este o ativo que torna possível à organização se distinguir das demais, pois, consiste em sua essência e coloca em evidência sua estabilidade ao longo do tempo, na medida em que faz a ligação entre o presente e o passado, e possivelmente, o futuro. Para a autora, gerenciar uma identidade resistente, baseada nos princípios e valores que sustentam a instituição diante de mudanças, é essencial, pois, “contribui para a construção de uma imagem corporativa favorável e, ao longo do tempo, de uma reputação positiva, de forma que os *stakeholders* tenham uma disposição favorável em relação à organização” (ALMEIDA, 2006, p.36).

Outro elemento da tríade recursiva, a Imagem tem sido investigada por vários estudiosos da Comunicação e de áreas afins. Isso porque, conforme destaca Martino (2010, p. 168), “a imagem é uma categoria fundamental para compreender a sociedade contemporânea”. Ainda segundo o autor, a onipresença da imagem deu-se a partir do século dezenove, quando se espalhou com o nascimento da fotografia, tornando-se fundamental na mediação entre o indivíduo e a sociedade.

Para Martino (Ibid.), a imagem consiste no principal meio de transmissão de mensagens do século vinte, na medida em que altera a percepção e a memória: “a imagem conserva o passado vivo: pela primeira vez na história os relatos não são oralizados nem escritos, são registrados” (Ibid., p. 170). Sob essa perspectiva, ressalta, “no universo das imagens técnicas, o indivíduo passa a se reproduzir eletronicamente como reproduções de si mesmo. As identidades, nesse contexto, tornam-se reproduções de si mesmas, recriadas na velocidade da imagem” (Ibid., p. 177). O autor destaca, ainda, que “o indivíduo se associa a uma imagem pela história” (Ibid., p. 58), mas “a apropriação do passado depende em grande parte das condições e possibilidades do presente no qual a narrativa histórica é criada, e, nesse sentido, como em qualquer narrativa, o caráter de invenção se torna

patente” (MARTINO, 2010, p. 56).

O autor também tece considerações sobre a inter-relação entre ambiente e memória. Para ele, “o espaço é também constituído por objetos de memória. Habitar, de alguma maneira, é dar ao espaço elementos significativos, cada um com sua história e que, juntos, compõem linhas narrativas no discurso de nossa memória” (Ibid., p. 67).

Iasbeck (2007, p. 88) concebe imagem como a “configuração mental e, sobretudo, afetiva que o receptor elabora com base na relação do discurso que recebe e suas próprias idiossincrasias, experiências anteriores, visões de mundo, desejos e necessidades”. De acordo com o autor,

A impressão causada pelos discursos organizacionais na mente de quem os recebe tende a ser fortemente icônica e, portanto, eivada de emoções, humores, sensações, qualidades estéticas e afetivas. Isso não quer dizer que a imagem não indica ou simboliza, mas que todos os demais atributos advêm da competência afetiva. Por esse motivo, a imagem das organizações na mente dos seus diversos públicos (e também na mente daqueles que a integram) tende a ser fugaz, efêmera, vulnerável a alterações de toda ordem (humores, condições de tempo, ambientes e contextos, relações extratextuais etc.) (loc. cit.).

Conforme Iasbeck (2009), a imagem é formada na recepção e esse resultado possivelmente não manterá fidelidade com o discurso da forma como foi produzido pelo emissor. Para ele:

Por mais aguçada que possa ser nossa percepção, nada nos dará, de antemão, a certeza de que seremos entendidos na dimensão e na intensidade que gostaríamos. O fato de não sermos o “outro” reserva sempre uma dose incalculável e imprevisível de surpresas e sobressaltos, que não são neutralizadas nem mesmo pelos mais sofisticados instrumentos (e “modelos”) de otimização do processo da comunicação (Ibid., p. 26).

Para Torquato (2012, p. 146), a imagem é a projeção da identidade, “o caráter, o conceito básico, a personalidade da organização”. Ou seja, a imagem consiste na extensão, ou sombra, da identidade, resultante do desenvolvimento do

conceito de comunicação. Segundo o autor, é preciso haver coerência entre os valores organizacionais e a imagem que se deseja projetar, pois “se não há correspondência entre a cultura de uma organização e a identidade que ela quer projetar no mercado, cria-se uma dissonância, que terá, como resultado, uma ruptura na imagem” (TORQUATO, 2012, p. 220).

O conceito de Imagem Organizacional que direciona nosso estudo é aquele formulado por Almeida (2006, p. 40-41), para quem imagem consiste em “uma representação da organização em determinado tempo, uma foto de como os públicos vêem a organização, sendo essa uma impressão transitória”. Segundo a autora, “a formação da imagem é um processo subjetivo, único, relacionado à experiência individual e, ao mesmo tempo, somatório de sensações, percepções e inter-relações de atores sociais” (Id., 2009, p. 228). Nessa direção, ela afirma que:

A imagem é um fator inacabado, por ser receptivo e mutante, sempre passível de modificações e adição de novas informações, podendo alterar ou não o seu significado simbólico, dependendo do modo e constância em que são emitidas novas informações e como estas são recebidas e percebidas (loc. cit.).

Almeida (Ibid., p. 229-230) argumenta, ainda, que “o papel da comunicação na construção da imagem de uma organização é determinante por sua capacidade de construir significados”. Contudo, se a imagem não estiver alinhada ao comportamento e às ações realizadas pela organização, o processo de comunicação não será suficiente para sustentá-la.

O último componente do trio recursivo, a reputação, é compreendida por alguns autores como algo duradouro. Para outros, o conceito é volátil. Essa é a concepção de Rosa (2006), para quem tanto a reputação como a imagem são fugazes, pois, dependem da percepção dos públicos. Conforme argumenta, “qualquer esforço de reputação deve estar focado no olhar dos outros: porque nossa imagem é aquela que os outros enxergam em nós. Nossa imagem verdadeira será aquela que for verdadeira no olhar de quem nos vê” (ROSA, 2006, p. 135). Ainda segundo o autor, trabalhar para preservar a reputação de uma organização “é como zelar pela pureza de uma fonte de água cristalina. É manter pura e sem

mistura uma imagem, mantendo-a livre daquilo que não faz parte dela” (Ibid., p. 250). Ele assinala que a forma como somos percebidos – e não apenas a objetividade do que somos ou do que fazemos – é algo que agrega valor. Por isso, ressalta, é essencial trabalhar para manter uma reputação organizacional positiva, que garanta uma reserva caso haja uma crise eventual.

Noutro sentido, Almeida (2009) considera a reputação como algo durável no tempo, um ativo que reflete maior durabilidade e consistência no discurso da organização. Em sua visão, a reputação é construída ao longo dos anos e tem como base as ações e os comportamentos da empresa, ou seja, tem uma dimensão histórica, “a qual reflete a percepção da consistência de ação e comportamento da corporação ao longo do tempo” (Ibid., p. 232). Assim, “a reputação pode ser entendida como um crédito de confiança adquirido pela empresa, estando esse crédito associado a um bom nome, familiaridade, boa vontade, credibilidade e reconhecimento” (loc. cit.). A autora também considera que preservar a reputação das organizações atuais é fundamental, pois é um “diferencial competitivo diante do cenário de concorrência acirrada, globalização, aumento da oferta de produtos e serviços, novas legislações e regras comerciais, entre outros” (Id., 2006, p.41).

De acordo com Riel (2013), a palavra reputação tem origem nos termos latinos *re*, que significa repetidamente, e *putare*, que significa calcular. Desse modo, reputação, na visão do autor, significa:

Calcular repetidas vezes os prós e os contras a respeito de um tema, uma pessoa, uma organização ou seus produtos. Trata-se de um processo racional, mas que também inclui um forte componente emocional. A reputação é uma percepção sobre o grau de admiração, estima e confiança que um indivíduo sente por outra pessoa, uma organização, um setor ou mesmo um país (Ibid., p. 102-103).

Riel (2013) destaca, ainda, a avaliação do desempenho organizacional, inclusive seu comportamento passado e as expectativas para o futuro, como bases da reputação. Sob essa perspectiva, “a reputação jamais é concreta, imutável ou permanente: a reputação organizacional é um agregado de opiniões individuais

mensuradas *em um momento específico*, em uma amostra representativa do público-alvo” (Ibid., p. 103, grifo do autor).

Em face da complexidade existente nas organizações atuais e da necessidade de (re) pensar novas formas para buscar construir relacionamentos significativos com os públicos estratégicos, abordaremos a seguir as considerações de alguns teóricos sobre as novas formas de habitar contemporâneas.

## 5 AS NOVAS AMBIÊNCIAS FAVORECIDAS PELO CIBERESPAÇO

“A internet é o tecido de nossas vidas”  
(CASTELLS, 2003, p. 7).

A aceleração contemporânea, segundo Santos (1994, p. 30), “impôs novos ritmos de deslocamento dos corpos e ao transporte das ideias, mas, também, acrescentou novos itens à história”. Agora, as palavras de ordem são fluidez e competitividade<sup>77</sup>, contudo, o efêmero carece ser percebido, também, como resultante do império da imagem e da forma, trazidos a reboque das comunicações e da mídia.

Face ao exposto é que consideramos relevante refletir sobre os elementos que constituem a nova configuração atual, no tocante ao ciberespaço, assim como acerca de alternativas de lugarização e religância dos sujeitos às organizações, e as implicações para a comunicação e a memória institucional.

### 5.1 OS ELEMENTOS DA NOVA CONFIGURAÇÃO VIRTU-REAL<sup>78</sup>

De acordo com Lemos (2008, p. 116), “a internet cria, hoje, uma revolução sem precedentes na história da humanidade. Pela primeira vez o homem pode trocar informações, sob as mais diversas formas, de maneira instantânea e planetária”. Sob essa perspectiva, as novas tecnologias tornam-se vetores de novas formas de agregação social (Ibid., p. 16).

---

<sup>77</sup> Segundo Santos (1994, p. 34), “a fluidez é a condição, mas a ação hegemônica se baseia na competitividade”.

<sup>78</sup> O termo “virtu-real” foi proposto por Casalegno (2006, p. 29) para nomear o contexto atual, “que permite aos atores sociais interpretar as memórias sociais, de exteriorizar e de interiorizar as memórias, ao mesmo tempo individuais e coletivas, vivas e sedimentadas”. Segundo o autor, esse “tecido conectivo” está instalado na cidade pós-moderna, onde “à imagem de cada um de nós, quando adorna sua casa com objetos e lembrancinhas, os membros de uma comunidade em rede podem nutrir seus espaços sociais de interação ao participar da constituição de sua memória coletiva” (loc. cit.).

O ciberespaço, local onde se manifestam as relações em rede, tem sido objeto de análise para muitos estudiosos, o que contribui para uma diversidade de conceitos acerca do tema. Para Lemos (2008, p. 132), “conectar-se ao ciberespaço significa ainda, mesmo que simbolicamente, a passagem da modernidade (onde o espaço é esculpido pelo tempo) à pós-modernidade (onde o tempo comprime o espaço)”.

Lévi (1999, p. 17) compreende ciberespaço como “não apenas a infraestrutura material da comunicação digital, mas também o universo oceânico de informações que ela abriga, assim como os seres humanos que navegam e alimentam esse universo”. Sob essa perspectiva, o ciberespaço é, também, um suporte comunicacional que possibilita a interconexão e a integração das máquinas e dos homens, assim como a consolidação de sistemas informacionais. Nele, segundo o autor, cada indivíduo é potencialmente emissor e receptor, interagindo de acordo com seus interesses: “aqui, não é principalmente por seu nome, sua posição geográfica ou social que as pessoas se encontram, mas segundo centros de interesses, numa paisagem comum do sentido ou do saber” (Ibid., p. 113).

Casalegno (2006, p. 23), por outro lado, concebe o ciberespaço “como uma alegoria das relações complexas, recíprocas e interdependentes, entre lugares reais e espaços virtuais, deslocamentos físicos e viagens eletrônicas, presenças corporais e suas representações no universo em rede”.

Para Lemos (Ibid., p. 129) “o ciberespaço é a encarnação tecnológica do velho sonho de criação de um mundo paralelo, de uma memória coletiva, do imaginário, dos mitos e símbolos que perseguem o homem desde os tempos ancestrais”. O autor considera o ciberespaço enquanto um espaço imaginal onde as novas tecnologias mostram seu potencial permitindo, ao mesmo tempo, a relação e funcionando como vetor de agregação social. Desse modo, atua como as narrativas míticas e ritos nos tempos imemoriais, que veiculavam o imaginário e atuavam como mediadores entre os homens e seus universos simbólicos. O Quadro 8 apresenta as características identificadas por ele:

Característica	Definição
<b>Dimensionalidade</b>	- É um espaço sem dimensões, um universo de informações navegável de forma instantânea e reversível.
<b>Ubiquidade<sup>79</sup></b>	- Esse espaço mágico tem como características a ubiqüidade, o tempo real e o espaço não-físico.
<b>Mobilidade</b>	- Espaço de encruzilhadas, representado pelo permanente fluxo de movimentações, de conhecimentos e de informações.
<b>Complexidade</b>	- É construído a partir da disseminação das informações, do fluxo de dados e relações sociais em um ecossistema complexo onde prevalece a interdependência entre o macro-sistema tecnológico - a rede de máquinas interligadas - e o micro-sistema social - a dinâmica dos usuários.

**Quadro 8** - Características do Ciberespaço

Fonte: Quadro elaborado pela pesquisadora com base em Lemos (2008, p. 128-137).

O autor propõe, ainda, a compreensão de ciberespaço sob duas perspectivas. A primeira delas, “como o lugar onde estamos quando entramos num ambiente simulado (realidade virtual)” (Ibid., p.128). Em segundo lugar, “como o conjunto de redes de computadores, interligadas ou não, em todo o planeta, a internet” (loc. cit.). Para ele, essas duas concepções estão em rota de confluência, já que “as redes vão se interligar entre si e, ao mesmo tempo, permitir a interação por mundos virtuais em três dimensões” (loc. cit.).

O ciberespaço desponta como um lugar de relação, onde os indivíduos são agregados por meio de “afinidades intelectuais ou espirituais, formando coletivos de interesses comuns” (Ibid., p. 140). Outrossim, consiste em “um espaço (relacional) de comunhão, colocando em contato, através do uso de técnicas de comutação eletrônica, pessoas do mundo todo” (Ibid., p. 138). Nessas territorialidades simbólicas, “as pessoas podem formar coletivos mesmo vivendo em cidades e culturas bem diferentes” (Ibid., p. 139). O que evidencia que:

As comunidades formadas a partir das redes telemáticas mostram como as novas tecnologias podem atuar não apenas como vetores de alienação e de desagregação, mas também como máquinas de comunhão, de compartilhamento de ideias e sentimentos, de formação e sentimentos, de formação comunitária (loc. cit.).

---

<sup>79</sup> Ubiquidade consiste, de acordo com Martino (2014,p .12), na “presença, em todos os lugares, de mídias digitais conectadas em rede, estabelecendo conexões em qualquer espaço e tempo”.

Ainda de acordo com Lemos (2008, p. 63), “a influência dos meios de comunicação e a dinâmica da sociedade de consumo são as principais razões da crise da noção de história e da crise das meta-narrativas modernas”.

Lipovetsky e Serroy (2011, p. 14) refletem sobre as implicações das mídias e do ciberespaço sobre as percepções individuais e as novas formas de relacionamento. Para eles:

As mídias e o ciberespaço se tornam instrumentos primordiais da relação com o mundo, e através deles, afirmam-se novas formas de vida transnacional, novas percepções do mundo marcadas pelas interdependências e pelas crescentes interconexões (loc. cit).

Os autores identificam algumas características que constituem o horizonte cultural das sociedades contemporâneas na era da globalização, ao afirmar que:

As grandes utopias, os contramodelos de sociedade evaporaram, perderam o essencial de sua credibilidade. Assim, a supervalorização do futuro cedeu passagem ao superinvestimento no presente e a curto prazo. Ao mesmo tempo, a erradicação do passado não está mais na ordem do dia: a época é de reabilitação do passado, do culto do autêntico, da remobilização das memórias religiosas e identitárias, das reinvidicações particularistas (Ibid., p. 13).

Segundo Lipovetsky e Serroy (Ibid., p. 31, grifo do autor), a desorientação contemporânea resulta “da desintegração dos pontos de referência sociais mais comuns, mais *básicos*, provocada pela nova organização do mundo”. A atomização do social provocou, conforme os autores, uma nova forma de insegurança identitária, baseada na perda das ancoragens comunitárias, situação que se reflete no indivíduo:

Quando os valores superiores perderam o direito de dirigir a existência, o homem ficou sozinho com a vida. Enquanto o sentimento de vazio aumenta, multiplicam-se comportamentos inebriantes para escapar à noite de um mundo sem valor, ao abismo da falta de objetividade e de sentido (loc. cit.).

O ciberespaço se apresenta assim, como um lugar que pode suprir a necessidade de recriar um sentimento de inclusão coletiva. Para Lipovetsky e Serroy (2011, p. 45), “na era digital, os indivíduos levam uma vida abstrata e digitalizada em vez de partilhar experiências juntos”, o que reforça o potencial da rede em possibilitar a criação de laços comunitários virtuais.

## 5.2 NOVAS FORMAS DO HABITAR NA CULTURA DA MOBILIDADE

“Não habitamos mais o mesmo tempo” (SERRES, 2013, p. 17).

Sem que nos déssemos conta, segundo Serres (Ibid., p. 20), “um novo ser humano nasceu, no curto espaço de tempo que nos separa dos anos 1970”. Esses novos sujeitos, na visão do filósofo, “não tem mais o mesmo corpo, a mesma expectativa de vida, não se comunicam mais da mesma maneira, não percebem mais o mesmo mundo, não vivem mais na mesma natureza” (loc. cit.). Assim, é primordial refletir sobre suas novas formas de habitar em meio ao ciberespaço.

O habitar, conforme Di Felice (2009, p. 20), consiste em “um conceito estratégico para pensar as transformações que interessam não apenas a nossa época e as nossas sociedades, mas, também, a nossa condição perceptiva e a nossa forma de sentir”. Segundo o autor, as redes digitais permitem “a realização de um habitar sem territórios” (Ibid., p. 21) e contribuem para um diálogo “no qual sujeitos, mídias e territórios estão imersos de forma incindível na natureza que os constitui e os envolve ao mesmo tempo” (Ibid., p.30). Sob essa perspectiva, o habitar é (re) pensado numa perspectiva relacional e complexa, não apenas como uma “projeção do eu no mundo” (Ibid., p. 49).

Na visão de Martino (2010, p. 102), “ao mesmo tempo em que os povos transitam, representações e significados igualmente circulam em escala global, disseminando ideias, valores e práticas globais que serão apreendidos e articulados localmente”.

Santaella (2007, p. 14) ressalta que na sociedade moderna<sup>80</sup> “tudo está em permanente estado de desmontagem, sem nenhuma perspectiva de permanência”. Desse modo, todas as coisas, na visão da autora, “tendem a permanecer em fluxo, voláteis, desreguladas, flexíveis” (Ibid., p. 15), ou seja, “perderam a estabilidade que a força de gravidade dos suportes fixos lhes emprestavam. Viraram aparições, presenças fugidias que emergem e desaparecem ao toque delicado da pontinha do dedo em minúsculas teclas” (Ibid., p. 24).

Esse contexto cambiante influencia as pessoas, que vivem outras formas de vinculação e significação, assim como as organizações, exigindo novas posturas, pois:

Um movimento geral de virtualização<sup>81</sup> afeta hoje não apenas a informação e a comunicação, mas também os corpos, o funcionamento econômico, os quadros coletivos da sensibilidade ou do exercício da inteligência. A virtualização atinge mesmo as modalidades do estar junto, a constituição do nós (LÉVY, 1999, p. 11).

Desse modo, é possível refletir sobre os novos espaços de convivência propiciados pelas modernas tecnologias de comunicação e informação. Para Lemos (2008, p. 16), elas se tornaram “vetores de novas formas de agregação social”, uma vez que:

Não só estão presentes em todas as atividades práticas contemporâneas (da medicina à economia), como também tornam-se vetores de experiências estéticas, tanto no sentido de arte, do belo, como no sentido de comunhão, de emoções compartilhadas. Embora esse fenômeno não seja novo, ele parece radicalizar-se nesse fim de século. Trata-se de uma sociedade que aproxima a técnica (o saber fazer) do prazer estético e comunitário (Ibid., p. 17).

---

<sup>80</sup> Santaella (Ibid., p. 243) conceitua sociedades modernas aquelas “nas quais as transformações econômicas, tecnológicas e culturais deslocaram (e desmancharam no ar) a tradição, e a complexidade criou uma vida social mais racionalizada, individualizada, fragmentada, transitória e desprendida de laços de emoção e de obrigação”.

<sup>81</sup> De acordo com Lévy (1996), o termo virtual vem do latim medieval *virtualis*, derivado de *virtus*, força, potência, ou seja, é virtual o que existe em potência e não em ato, e se opõe ao atual, não ao real.

Santaella (2007) também discorre sobre o ciberespaço como um ambiente que permite múltiplas vivências<sup>82</sup>. Na visão da autora, nele “qualquer informação e dados podem se tornar arquitetônicos e habitáveis, de modo que o ciberespaço e a arquitetura do ciberespaço são uma só e mesma coisa” (Ibid., p. 16). Constitui, dessa forma, um espaço de memória: “convidando-nos ao deslocamento, o ciberespaço também é o espaço do mito e da memória coletiva” (Ibid., p. 28).

Não obstante, os relacionamentos serem mais porosos hoje em dia, para Santaella (Ibid., p. 244-245) é justamente o avanço das tecnologias móveis que propicia a construção de vínculos<sup>83</sup>, pois, os equipamentos sem fio permitem a liberação dos lugares físicos e “seu uso desloca os laços comunitários das pessoas situadas onde quer que estejam, de modo que os membros de uma comunidade permanecem essencialmente conectados a despeito de todos os fatores de separação”. Segundo a autora, “pesquisas tem comprovado que a internet fortalece as relações nas comunidades tradicionais, funcionando, ao lado dos canais precedentes de informação, muito mais como adição que subtração” (Ibid., p. 245).

Recuero (2009) partilha dessa concepção, procurando destacar que:

A interação mediada por computador é também geradora e mantenedora de relações complexas e de tipos de valores que constroem e mantêm as redes sociais na internet. Mas, mais do que isso, a interação mediada por computador é geradora de relações sociais que, por sua vez, vão gerar laços sociais (Ibid., p. 36).

Lemos (2011) discorre sobre a cultura da mobilidade<sup>84</sup>, salientando que esta representa uma condição essencial da evolução da cultura humana como um todo, apenas exacerbada na era contemporânea, que ampliou a compressão

---

<sup>82</sup> Para Santaella (Ibid., p. 28), é “um espaço que transmuta trocas e vivências”.

<sup>83</sup> De acordo com Santaella (Ibid., p. 246), “se o espaço privado está sendo erodido na proporção do crescimento da conectividade em qualquer lugar e em qualquer tempo, o inverso também é verdadeiro”.

<sup>84</sup> Duas noções complementares são relevantes para compreender as dimensões da mobilidade, conforme Lemos (2011): extensibilidade e acessibilidade. A primeira consiste na “capacidade de uma pessoa ou grupo superar as dificuldades de movimento” (Ibid., p. 18). Já a segunda significa “a potência para alcançar o ponto desejado” (loc. cit.).

espaço-temporal a partir dos deslocamentos de pessoas ao redor do mundo, sendo termos correlatos e ampliados. No tocante à mobilidade globalizada ou virtualizada, propõe o autor que:

A possibilidade de movimentação pelas informações – seja através dos mass media (tevé, rádio, impressos) ou das novas mídias de função pós-massiva (redes, computador, celular) – vem criando, como espacialização diferenciada (construção social no espaço), novas territorializações e, conseqüentemente, novos sentidos de lugar (LEMOS, 2011, p. 19).

Nesse contexto, os “nômades virtuais”, nomenclatura utilizada por Lemos (Ibid.), buscam os territórios informacionais, lugares de conexão criados pela interseção entre o espaço físico e o ciberespaço. Esses lugares “criam formas de conhecimento e de experiência local, já que nossa percepção do mundo e de nós mesmos se dá pela relação com o outro e com a imagem que esse outro cria de nós” (Ibid., p. 23-24), podendo servir como base para “narrações, contatos e compartilhamento – em tempo real e ao vivo – de informações produzidas por qualquer um” (Ibid., p. 30). Desse modo, os “artefatos comunicacionais acentuam a mobilidade e aguçam a compreensão do nosso lugar no mundo e de nós mesmos” (Ibid., p. 24).

As práticas de trocas de informação no ciberespaço reforçam a intenção do indivíduo em manter laços socialmente contextualizados na medida em que reforça o sentido de lugar, ampliando o compartilhamento da experiência local. Segundo Lemos (Ibid. p. 26):

Há, social ou individualmente, necessidade de ancorar essa experiência em um contexto local. É justamente esse pertencimento que funda um lugar (espaço da memória e da experiência). A simples pergunta, típica de usuários de celulares, “Onde está você?”, revela a importância do contexto na comunicação móvel. Há deslocalização, sem que desapareçam as noções de distancia ou de lugar. Há multilocalização, confundindo esfera pública e privada.

Lemos (loc. cit.) destaca a importância do lugar no contexto atual, onde “o reconhecimento da refletividade exige um pensamento mais complexo, que

apreenda – nos diversos sistemas e situações sociais – a nova configuração dos lugares, das relações e da comunicação”. O autor conceitua lugar como a “resultante de fluxos territorialidades, incluindo, agora, a nova territorialidade informacional” (LEMOS, 2011, p. 27). Para ele, “não podemos dissociar comunicação, mobilidade, espaço e lugar. A comunicação é uma forma de “mover” informação de um lugar para outro, produzindo sentido, subjetividade, espacialização” (Ibid., p. 17). Nessa direção, “a comunicação implica movimento de informação e movimento social: fluxo de mensagens, carregadas por diversos suportes; saída de si, no diálogo com o outro” (Ibid., p. 16).

Tendo em vista a centralidade da concepção de lugar nesse estudo, bem como de sua relação com outros conceitos apreendidos aqui, apresentamos a seguir algumas reflexões teóricas sobre o conceito.

### **5.3 POSSIBILIDADES DE RELIGÂNCIA NOS LUGARES DO CIBERESPAÇO**

“Nunca o espaço do homem foi tão importante para o destino da História” (SANTOS, 1994, p. 39).

Essa afirmação de Santos (1994) inicia o presente tópico por colocar em evidência que o processo de racionalização da sociedade atingiu a noção de território, transformando-o em um instrumento essencial da racionalidade social.

Augé (1994) discorre sobre a necessidade de dar um sentido ao presente, tendo em vista a “superabundância factual” da “supermodernidade”<sup>85</sup>, ao afirmar que:

Cada um de nós tem, ou pensa ter, o emprego desse tempo sobrecarregado de acontecimentos que atravancam tanto o presente quanto o passado próximo. O que, observemos, só pode tornar-nos ainda mais solicitantes de sentido. Prolongamento da esperança de vida, passagem para a coexistência habitual de quatro e não mais de três gerações provocam progressivamente mudanças práticas na

---

<sup>85</sup> Augé (Ibid., p. 86) aponta que a supermodernidade impõe “às consciências individuais novíssimas experiências e vivências de solidão, diretamente ligadas ao surgimento e à proliferação de não-lugares”.

ordem da vida social. Porém, paralelamente, eles estendem a memória coletiva, genealógica e histórica, e multiplicam para cada indivíduo as ocasiões em que pode ter a sensação de que sua história cruza a História e que esta se refere àquela. Suas exigências e decepções estão ligadas ao reforço dessa sensação (AUGÉ, 1994, p. 32).

Santos (1994) promove uma reflexão sobre o conceito de lugar indicando que consiste no fruto “de uma solidariedade regulada ou organizacional” (Ibid., p. 37). Segundo o autor, “cada lugar, não importa onde se encontre, revela o mundo (no que ele é, mas também naquilo que ele não é), já que todos os lugares são suscetíveis de intercomunicação” (Ibid., p. 43). Nesse sentido, “o lugar é o encontro entre *possibilidades* latentes e *oportunidades* preexistentes ou criadas” (Ibid., p. 44, grifo do autor).

O conceito norteador deste estudo é o proposto por Augé (Ibid., p. 74), para quem lugar consiste no “identitário, relacional e histórico”, o lugar antropológico que favorece a criação de um “social orgânico”. Por lugar antropológico, o autor compreende “a possibilidade dos percursos que nele se efetuam, dos discursos que nele se pronunciam e da linguagem que o caracteriza” (Ibid., p. 76). O autor define lugar, ainda, como “um acontecimento (que ocorreu), um mito (lugar-dito) ou uma história (lugar histórico)” (loc. cit.). O não-lugar, por outro lado, representa o “nem identitário, nem relacional, nem histórico: mundo assim prometido à individualidade solitária, à passagem, ao provisório e ao efêmero” (Ibid., p. 74), ou seja, “a medida de uma época que por causa das novas tecnologias e da quebra da noção de tempo e espaço deu lugar a uma comunicação tão estranha que muitas vezes só põe o indivíduo em contato com outra imagem de si mesmo” (loc. cit.).

De acordo com Baitello Júnior (2008, p. 99), a vinculação é uma condição humana, posto que “somos seres de incompletudes, dependentes – desde o nascimento – de outros seres para sobreviver”. Assim, sob este viés, a interação é uma vocação humana, pois através dessa ação entramos em contato com outros “que preencham nossas faltas e necessidades, porque somos corpo, com limites e

alcances espaciais claros, com uma duração apenas presumível, mas indubitavelmente finita” (BAITELLO JÚNIOR, 2008, p. 99).

Em face dessa consciência da finitude humana, comenta Baitello Júnior (Ibid., p. 100), “desejamos o infinito, a permanência”, buscado nos outros sujeitos, para nos projetar além de nossos limites. Em sua visão “comunicar-se é criar ambientes de vínculos”, pois, nesses ambientes, “já não somos indivíduos, somos um nó apoiado por outros nós e entrecruzamentos” (loc. cit.). Assim, “construir um ambiente e situar-se nele reduz a fragilidade do estar só” (loc. cit.).

Baitello Junior (Ibid.) discorre a respeito de um deslocamento do foco da comunicação e da centralidade dos vínculos<sup>86</sup> para religação do sujeito à organização. Para ele, a comunicação não pode mais ser concebida como simples conexão ou troca de informações, “mas necessariamente é preciso ver nela uma atividade vinculadora entre duas instâncias vivas” (loc. cit.), ou seja, “todo processo de comunicação pretende estabelecer e manter vínculos” (loc. cit.). Sob esta perspectiva,

Não é a informação, em seu sentido funcional, o elemento constitutivo de um processo de comunicação. É o vínculo, com sua complexidade, sua amplitude de potencialidades. Se a informação busca a certeza como parâmetro, o vínculo aposta na probabilidade (Ibid., p. 101).

Torna-se essencial, assim, compreender a comunicação organizacional como um processo permanente, pois, conforme Baitello Júnior (Ibid., p. 101-102), “os vínculos carecem de alimentação constante, necessitam estar ativos, requerem cuidados”.

Amar<sup>87</sup> (2011) aborda as implicações da emergência da vida móvel no sujeito e as características da religância. Para ele, “*la movilidad*<sup>88</sup> (*de las personas*

---

<sup>86</sup> O termo vínculo tem sua origem etimológica no latino *vinculum*, que significa união, “com as características de uma ligadura, uma atadura de características duradouras” (ZIMERMAN, 2010).

<sup>87</sup> Georges Amar é autor de várias obras literárias e de publicações com conteúdo interdisciplinar. É, também, engenheiro e responsável por uma grande empresa de transporte público da Europa.

<sup>88</sup> Amar (2011) conceitua mobilidade como a criação de relação, oportunidades e sinergias, em distâncias e velocidade cada vez maiores.

*pero no sólo de ellas) determina el modo de vida y de funcionamiento dominante de nuestra sociedad” (AMAR, 2011, p. 13)<sup>89</sup>. Segundo o autor, a mobilidade não é um atributo circunstancial, mas definidor da própria identidade individual. Para ele, “no nacemos móviles, nos convertimos en móviles” (Ibid., p. 38)<sup>90</sup>.*

Com o conceito de religância, Amar (Ibid.) alude a um neologismo que combina os conceitos de relação e laços, significando a partir daí uma re-ligação, re-vinculação. De acordo com o Amar (Ibid., p. 14), o termo refere-se ao termo francês *reliance*, cunhado pelo sociólogo belga Marcel Bolle de Bal, significando o “acto de unir y de unirse, y su resultado” (loc. cit.)<sup>91</sup>. Amar, contudo, cria o neologismo com a intenção de “reactivar el término “relación” connotado en su vulgarización por lo “pasivo” y no por lo “activo” de la acción” (loc. cit., grifo do autor)<sup>92</sup>.

De acordo com Amar (Ibid.), a religância é o novo valor da mobilidade, inspirando novas formas de otimização e inovação. O autor destaca que a virtude da mobilidade reside na redescoberta do valor da relação:

*de la religancia (acto de relacionar así como el resultado de la relación), en el marco de una evolución general de los comportamientos y de los valores, a los cuales las TIC ha dado alas. Entramos en el “universo de los intercambios” y, por lo tanto, no es paradójal que las poderosas tecnologías de la comunicación a distancia también tengan como efecto el redescubrimiento del local, del próximo y la recuperación del poder del consumidor-ciudadano sobre objetos y servicios de la vida cotidiana (Ibid. p. 17-18)<sup>93</sup>.*

---

<sup>89</sup> “a mobilidade (de pessoas, mas não apenas delas) determina o modo de vida e de funcionamento dominante de nossa sociedade” (tradução nossa).

<sup>90</sup> “não nascemos móveis, nos convertimos em móveis” (tradução nossa).

<sup>91</sup> “ato de unir e de unir-se, e seu resultado” (tradução nossa).

<sup>92</sup> “reativar o termo “relação”, conotado em sua popularização pelo “passivo” e não pelo “ativo” da ação” (tradução nossa).

<sup>93</sup> “da religância (ato de relacionar e o resultado dessa relação), como parte de uma tendência geral de comportamentos e valores, aos quais as Novas Tecnologias da Informação deram asas. Entramos no “universo das trocas” e, portanto, não é paradoxal que as poderosas tecnologias de comunicação à distância tenham também o efeito da redescoberta do local, do próximo e a recuperação do poder de consumo e cidadãos serviços em objetos e serviços da vida cotidiana” (tradução nossa).

Nesse novo paradigma o indivíduo é uma “persona móvil, multimodal y comunicant, cocreadora y coproductora de su propia movilidad” (AMAR, 2011, p. 15)<sup>94</sup>. O *homo mobilis* é um ser ampliado em seu corpo e suas funções cognitivas. Esse viés considera que a noção de mobilidade pressupõe “a reconocer y a valorizar el carácter activo de la persona móvil” (Ibid., p. 33)<sup>95</sup>.

O surgimento do novo paradigma<sup>96</sup>, de acordo com Amar (Ibid.), não significa que as ferramentas herdadas do século 20 desapareceram, mas que para entendê-lo é preciso compreender algumas transformações que ocorreram até sua chegada, tais como:

*El pasaje del transporte a la movilidad, y del tránsito a la religancia, que transforma radicalmente los usos y los valores. El pasaje del hardware al software y el poder de las interfaces que renuevan en profundidad los instrumentos y los medios. La transformación de los actores, las estrategias y las empresas operadoras de servicios de movilidad (Ibid., p. 19)<sup>97</sup>.*

Segundo o autor, as tecnologias afetam profundamente os comportamentos dos indivíduos, permitindo a emergência de uma vida móvel, uma evolução que deve ser qualificada como mudança de paradigma, pois, consiste em “una evolución profunda y simultánea de comportamientos, de las

---

<sup>94</sup> “pessoa móvel, multimodal e comunicante, co-criadora e co-produtora de sua própria mobilidade” (tradução nossa).

<sup>95</sup> “reconhecer e valorizar o caráter ativo da pessoa móvel” (tradução nossa).

<sup>96</sup> Por mudança de paradigma Amar (Ibid.) entende como a noção que é habitualmente utilizada para caracterizar os períodos de transformação global de um campo de conhecimento e competência. Segundo o autor, “el concepto permite no sólo apelar a una comprensión global compleja de las maneras de sentir, pensar y actuar, sino también remitir a una relación con el tiempo que implica a la vez la discontinuidad o la duración. Los cambios de paradigma son “revoluciones” pero sin hacer tabla rasa del pasado” (Ibid, p 27). Ou seja, “o conceito permite não apenas recorrer a uma compreensão global complexa das formas de sentir, pensar e agir, mas também se refere a uma relação ao longo do tempo que envolve tanto a descontinuidade como a duração. Mudanças de paradigma são “revoluções”, mas sem fazer o descarte do passado” (tradução nossa).

<sup>97</sup> A passagem do transporte à mobilidade, e do trânsito à religância, que transforma radicalmente os usos e valores; a passagem do hardware ao software e o poder das interfaces que renovam em profundidade os instrumentos e os meios; a transformação dos atores, as estratégias e as empresas que operam os serviços de mobilidade (tradução nossa).

*lógicas y de los imaginarios*” (AMAR, 2011, p. 30)<sup>98</sup>. Ele destaca ainda que, nessa perspectiva, *“son afectadas dimensiones de nuestra experiencia tan importantes como la relación con el tiempo, con el espacio, con el cuerpo, con los otros y con el entorno”* (loc. cit.)<sup>99</sup>.

Para Amar (Ibid., p. 31), a mobilidade será compreendida “cada vez más como creación de lazos, sinergias y de oportunidades, que como acortamiento de distancias” (loc. cit.)<sup>100</sup>. A mobilidade é um atributo não apenas das pessoas e dos objetos, mas também das sociedades e dos territórios<sup>101</sup>.

Segundo Amar (Ibid., p. 39), a própria noção de existência individual ou pessoal sofre modificações a partir da mobilidade, na medida em que *“una persona no se define por el lugar en el que vive u otros caracteres fijos, sino por su modo de moverse, de vivir en movimiento, de integrar su movilidad a su modo de vida, de consumo, de trabajo, de informarse y encontrarse con los otros”* (loc. cit.)<sup>102</sup>.

Amar (Ibid.) argumenta que vivenciamos hoje um movimento de redefinição entre os termos “real” e “virtual”, assim como à noção de lugar, muito mais que uma simples oposição entre eles. Igualmente, também é possível perceber as várias transformações na noção de tempo, evidenciadas como as passagens que o autor propõe conforme o Quadro 9:

---

<sup>98</sup> “uma evolução profunda e simultânea de comportamentos, das lógicas e dos imaginários” (tradução nossa).

<sup>99</sup> “são afetadas dimensões importantes da nossa experiência como a relação com o tempo, o espaço, o corpo, com os outros e o ambiente” (tradução nossa).

<sup>100</sup> “cada vez mais como criação de laços, sinergias e oportunidades, do que como encurtamento de distâncias” (tradução nossa).

<sup>101</sup> Contudo, o autor destaca que essa realidade também causa grandes disparidades entre os *experts*, cada vez mais competentes e equipados e os analfabetos da mobilidade, cada vez mais numerosos (AMAR, 2011).

<sup>102</sup> “uma pessoa não é definida pelo local onde vive ou outras características fixos, mas pela forma como ela se move, vive em movimento, integra sua mobilidade a seu modo de vida, de consumo, de trabalho, de informação e encontros com os outros” (tradução nossa).

Tipo de Transformação	Implicações
<b>Tempo Distância</b> ↓ <b>Tempo Substância</b>	- Evolução da noção de tempo no paradigma clássico - homogêneo, mensurável e acumulável -, para um tempo vivido, complexo, maleável e parcialmente subjetivo, afetivo e cultural.
<b>Tempo Previsto</b> ↓ <b>Tempo Real</b>	- A transformação do instrumento de organização temporal para a promessa que os trajetos são realizados a partir de parâmetros previstos, o que tornou o indivíduo um co-produtor de sua mobilidade, podendo oferecer e ao mesmo tempo dispor de informações atualizadas via internet móvel.
<b>Tempo Uniforme</b> ↓ <b>Ritmos Urbanos</b>	- Declínio da relevância do significado da duração do dia ou dos anos em relação às variações de tráfego ou demanda.

#### Quadro 9 - Transformações na noção de tempo

Fonte: Quadro elaborado pela pesquisadora com base em Amar (2011).

Amar (2011) aborda a transformação que o novo paradigma da mobilidade trouxe ao plano dos valores, quando salienta que não basta ir mais longe, mas também ir ao encontro dos outros, ou seja, criar laços com o mundo. Nesse sentido, o valor da mobilidade não está no trânsito, mas na “creación de lazos, de oportunidades y de posibilidades, más que como un puro y simple franqueo de distancias” (Ibid., p. 72)<sup>103</sup>. Para o autor, nossa sociedade, agora mundializada, necessita tanto restabelecer os laços entre os humanos, e com seu lugar porque “fuimos demasiado lejos en la separación, en la distinción, en el enfoque analítico, en la distribución del trabajo” (Ibid., p. 77-78)<sup>104</sup>.

Face ao exposto e procurando refletir sobre a argumentação de Freitas (2000, p. 88), para quem “o indivíduo se liga a uma organização por vínculos não apenas materiais, mas também afetivos, imaginários e psicológicos”, passaremos aos apontamentos sobre comunicação e memória. Para aquela autora, “quanto

<sup>103</sup> “criação de laços, de oportunidades e possibilidades, ao invés de uma pura e simples distância postal” (tradução nossa).

<sup>104</sup> “porque fomos muitíssimo longes na separação, na distinção, no enfoque analítico, na distribuição do trabalho” (tradução nossa).

mais as empresas se pretendem como o lugar que dá sentido e significado à vida, mais elas se tornam objeto dessas relações transferenciais” (Ibid., p. 89).

#### **5.4 COMUNICAÇÃO E MEMÓRIA NO CONTEXTO DIGITAL**

A forma acelerada desencadeada pelas tecnologias eletrônicas modifica constantemente os conceitos de globalidade, mobilidade, identidade, memória e simulação, entre tantos outros que, conforme salienta Di Castro (2011, p. 222), “vão se transformando e se adequando às novas possibilidades e às novas relações que se estabelecem no ambiente digital”.

Giddens (2002, p. 9) destaca a centralidade das organizações no contexto atual, quando afirma que “as transformações introduzidas pelas instituições modernas se entrelaçam de maneira direta com a vida individual e, portanto, com o eu”. De acordo com o autor “as instituições modernas diferem de todas as formas anteriores de ordem social quanto a seu dinamismo, ao grau em que interferem com hábitos e costumes tradicionais, e a seu impacto global” (loc. cit.). Em sua visão:

a vida social moderna é caracterizada por profundos processos de reorganização do tempo e do espaço, associados à expansão de mecanismos de desencaixe – mecanismos que descolam as relações sociais de seus lugares específicos, recombinao-os através de grandes distancias no tempo e no espaço (Ibid., p. 10).

Segundo Recuero (2009, p. 24), o advento da Internet, entre as diversas mudanças que trouxe para a sociedade, clarificou a possibilidade de expressão e sociabilização através das possibilidades da comunicação mediada por computador, que proporcionou aos atores “construir-se, interagir e comunicar com outros atores, deixando, na rede de computadores, rastros que permitem o reconhecimento dos padrões de suas conexões e a visualização de suas redes

sociais através desses rastros”. A autora destaca, ainda, a visibilidade como um imperativo para a sociabilidade mediada pelo computador, que propicia um pertencimento relacional, que é emergente da interação social mútua, pois, “quando os grupos surgem com base na interação dialógica, o sentimento de pertencimento do grupo surge como decorrente do elemento relacional da interação” (RECUERO, 2009, p. 40).

Moraes (2006) também destaca as alternativas de interação possibilitadas pelas redes sociais<sup>105</sup>. Como argumenta, “as tecnologias facultam novas formas de memória, expressão e interação, além de alargar formas de sociabilidade e intervenção política” (Ibid., p. 43). Por outro lado, salienta, é essencial “avaliar até que ponto se embaralham, na porosidade das malhas virtuais, o que nos une, o que nos afasta, o que nos impulsiona, o que nos vicia, o que nos desperta e o que nos imobiliza no interior das tecnointerações” (Ibid., p. 41).

Para Castells (2003, p. 102), a internet<sup>106</sup> “parece ter um efeito positivo sobre a interação social, e tende a aumentar a exposição a outras fontes de informação”. Nessa mesma direção caminha Oliveira (2008, p. 101), ao afirmar que “é por meio da interação que a construção de sentido nos ambientes interno e externo se potencializa. A interação negociada favorece o encontro de motivações comuns distintas”. Ela destaca que “o sentido de uma mensagem não é construído somente pelas palavras ou por aquilo que está escrito ou dito, mas também, e principalmente, pela relação entre os sujeitos” (Ibid., p. 100).

De acordo com Primo (2008, p.117), “os relacionamentos são construídos e modificados socialmente através das ações recíprocas dos membros relacionais”. Ainda conforme o autor, os relacionamentos são negociados, tendo em vista que são criados continuamente através de ações, que ganham significado dentro de sequências interativas relativamente estruturadas. Desse modo,

---

<sup>105</sup> Recuero (2009, p. 24) conceitua rede social como “um conjunto de dois elementos: *atores* (pessoas, instituições ou grupos; os nós da rede) e suas *conexões* (interações ou laços sociais)”.

<sup>106</sup> Segundo Castells (2003, p. 8), “a internet é um meio de comunicação que permite, pela primeira vez, a comunicação de muitos com muitos, num momento escolhido, em escala global”. Numa perspectiva mais prática, Fragoso, Recuero e Amaral (2012, p. 234) definem internet como a “rede global de computadores, conectados através de uma infraestrutura de hardwares e software, cujas primeiras conexões foram estabelecidas nos EUA, no final dos anos 1960”.

ressalta, “os relacionamentos são construídos e modificados socialmente através das relações recíprocas dos membros relacionais” (PRIMO, 2008, p. 117). Nesse mesmo sentido, Roesler (2007, p. 186) propõe que:

A comunicação como processo de interação é realimentada pela necessidade de socialização e tem como objetivo primeiro a participação em conjunto, pois a individualização é destituída pelo sentimento de integração com o outro e têm, no sentimento de pertença o ideal comunitário e de religião.

Desse modo, os ambientes virtuais podem constituir lugares de diálogo, troca, compartilhamento de experiências e significados. Isso pode ser conquistado através da comunicação das práticas de memória nesses espaços, com elementos que expressem as características da identidade e da cultura organizacional, evidenciando a solidez da trajetória da instituição, mesmo em meio a um contexto marcado pelo efêmero. Por outro lado, apesar destas potencialidades, Lévy (1999, p. 115) observa que é essencial distinguir os usos da memória na rede, pois:

A memória coletiva posta em ato no ciberespaço (dinâmica, emergente, cooperativa, retrabalhada em tempo real por interpretações) deve ser claramente distinguida da transmissão tradicional das narrativas e das competências, bem como dos registros estáticos das bibliotecas.

Com o advento do computador como aparelho de uso comum e cotidiano ao redor do planeta e com a implantação das redes informáticas, as vantagens da comunicação ponto a ponto se potencializaram (DI CASTRO, 2011). Agora, “em vez de estar de *frente* para o computador, estaríamos *dentro* dele” (Ibid., p. 218), o que representa um passo decisivo “rumo à formação de uma memória coletiva que permita o intercâmbio de informações com todos os usuários conectados em um ambiente e que possa nos envolver diariamente com seus dados, em qualquer momento” (Ibid., p. 219).

Para Di Castro (Ibid., p. 221), “com a portabilidade das novas tecnologias de computação e de telecomunicações, já acessíveis massivamente, podemos, de

qualquer lugar do planeta, ser parte (como usuários e/ou como emissores) dessa *memória coletiva*". Sob essa perspectiva, as invenções e os descobrimentos na origem desse tipo de tecnologia trouxeram a reboque uma gradual reconfiguração do pensamento e da vida cotidiana. Assim, "toda a tecnologia muda a nossa forma de pensar e reconfigura a ideia de quem somos, pois, ao contar com um registro de nossa história pessoal, podemos nos ver no tempo" (DI CASTRO, 2011, p. 211).

O pertencimento pode ser conquistado pela recuperação da noção de lugar e vinculação do sujeito, ou seja, "a definição de uma posição de mundo se dá por meio do conjunto de processos que incluem o estabelecimento de laços sociais, o território no qual ocorrem essas trocas e as formas de pertencimento às instituições e organizações sociais" (BARRICHELLO, 2009, p. 341). Desse modo, refletir sobre as novas territorialidades e os novos fluxos comunicacionais com os quais se deparam as estratégias de comunicação nas organizações contemporâneas pressupõe considerar o território<sup>107</sup> como "o local que qualifica e especifica as identidades nele situadas" (Ibid., p. 342).

Para Barrichello (Ibid., p. 343), as ações de comunicação proporcionadas pelo suporte reticular<sup>108</sup> e a interatividade que ele proporciona, são "fatores que reconfiguram, queiramos ou não, as tipologias de fluxos comunicacionais atualmente existentes" (loc. cit.). Diante disso, a autora indica ser essencial revisitar os conceitos de fluxos comunicativos, uma vez que, "nessa ambiência há uma hibridização dos meios acompanhada de uma reciclagem acelerada dos conteúdos, com novos efeitos sociais" (loc. cit.). Como resultado, surgem novos espaços de interação onde superabundam as proposições do público, agora não

---

<sup>107</sup> Esse novo território virtual ou tecnoinformacional, conforme conceitua Barrichello (2009), consiste na confluência de possibilidades, que pode ser percorrido solitariamente, na companhia de poucos ou de milhares, ou seja, "seu modo de funcionamento parece diferente do território tradicional, uma vez que ele não está sujeito à proximidade física entre os seres que utilizam seus ambientes, mas suas inúmeras ferramentas e modalidades comunicativas proporcionam a interatividade entre os indivíduos e são utilizadas tanto por organizações e outras entidades coletivas quanto por entidades individuais" (Ibid., p. 342).

<sup>108</sup> De acordo com a Barrichello (Ibid., p. 340), "sistema reticular é aquele composto por inúmeras redes interligadas, sendo cada rede constituída por um sistema de linhas e pontos dispostos de maneira a formar nós e conexões".

somente sujeito receptor, mas também um sujeito capaz de construir seus próprios espaços de atuação (BARRICHELLO, 2009, p. 343).

Augé (1994, p. 88) argumenta que “certos lugares só existem pelas palavras que evocam”. Ao fazer um paralelo entre esta assertiva e o estudo ora desenvolvido, podemos afirmar que certos lugares só existem pelas memórias que evocam.

Diante do exposto, acreditamos que a Memória Institucional pode ser compreendida como uma possibilidade de comunicação organizacional para criar relacionamentos de valor entre a organização e seus públicos estratégicos porque propicia o senso de identificação, favorecendo o processo de negociação e o fortalecimento da reputação organizacional.

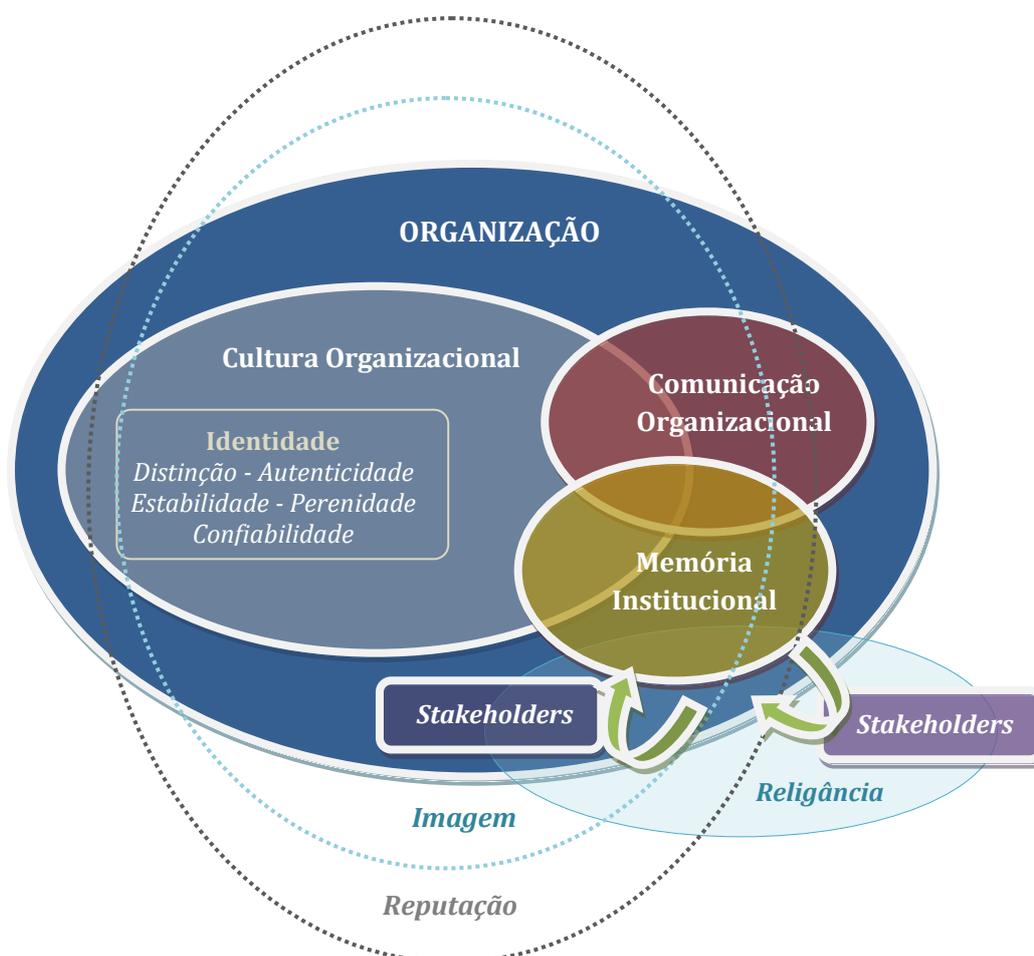
Em nossa visão, a Memória Institucional consiste numa (re) construção de fatos e acontecimentos significativos da trajetória e das experiências da organização, selecionados e (re) organizados com o objetivo de estimular o processo de (re) construção de uma identidade comum entre esta e seus públicos de interesse (BARBOSA, 2010). Contudo, embora essa identidade seja volátil e mutável em razão da complexidade do ambiente organizacional, pode propiciar o senso de pertencimento e a partilha de significados entre os sujeitos e a instituição.

Segundo Worcman (2006, p. 128), contar a história das organizações mostra-se fundamental nos dias atuais, onde “prevalece o culto cego ao eternamente novo, à juventude, ao moderno, categorias tomadas como critério absoluto de qualidade numa época organizada em torno do consumo e do consumismo”. Resgatar a memória passou a ser, dessa forma, um fator relevante para as organizações, em razão de constituir não somente um simples registro da história, mas um programa contínuo, planejado estrategicamente e com objetivos claramente definidos.

Essa (re) construção do passado se apresenta como um caminho para a questão do pertencimento, através do qual os indivíduos podem se (re) conhecer nas ações da organização, respondendo ao questionamento proposto por Bergson (2006, p. 56): “qual a razão especial que faz com que um fenômeno, de que eu era

de início apenas espectador indiferente, adquira de repente um interesse vital para mim?” O papel da Memória Institucional é, então, (re) construir um futuro, por meio do passado e da atualidade, nos quais a identificação dos elementos da cultura e da identidade organizacional são fatores predominantes.

A Figura 1 apresenta nossa compreensão sobre as dimensões que permeiam as organizações e são intrínsecos para a constituição das práticas de Memória Institucional:



**Figura 1 - Dimensões da organização**

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir da compreensão da inter-relação entre os atributos e as dimensões construídos teoricamente neste estudo.

Sob essa perspectiva, identidade organizacional – formada pelos atributos distinção, autenticidade, estabilidade, perenidade e confiabilidade -, imagem e

reputação são elementos interdependentes, influenciadores da cultura, da comunicação e das ações organizacionais. A Cultura Organizacional, por sua vez, é reforçada nas práticas de Memória Institucional, que pode representar uma possibilidade de Comunicação Organizacional para promover a religância entre a organização e seus *stakeholders*.

Refletir sobre outras perspectivas de comunicação em meio à efemeridade do contexto atual impulsionou nosso interesse pelos portais corporativos. Considerando-os como Lugar de Memória Institucional em potencial, uma alternativa em meio aos não-lugares da complexidade, abordamos, no capítulo a seguir, o estudo de caso do Grupo Votorantim.

## 6 AS HISTÓRIAS REVELADAS: O GRUPO VOTORANTIM

Ao nos debruçarmos sobre a trajetória do Grupo Votorantim<sup>109</sup>, universo de pesquisa selecionado para este trabalho, buscamos perceber o lugar que os valores e a história ocupam na constituição da organização. Nesse caminho, intentamos ao longo deste capítulo, desvelar a estrutura, valores e história deste conglomerado industrial brasileiro, assim como das seis empresas que constituem seu segmento industrial - Votorantim Cimentos, Votorantim Metais, Votorantim Siderurgia, Votorantim Energia, Fibria e Citrosuco<sup>110</sup>. Ao final, nos dedicamos a por em evidência os rastros de memória existentes nos portais corporativos do Grupo.

O Grupo Votorantim é um dos maiores conglomerados brasileiros, familiar, com capital fechado e modelo de atuação multiplataforma. Atua em diferentes negócios, produtos e serviços, tais como cimentos, metais e mineração, siderurgia, celulose, suco de laranja e autogeração de energia, além do mercado financeiro, por meio da Votorantim Finanças (GRUPO VOTORANTIM, 2012).

Com uma trajetória de 97 anos de existência<sup>111</sup>, o grupo passou por diversos momentos econômicos, tais como transições nos cenários político e monetário, mas soube superar crises e crescer. Hoje, a organização é reconhecida nacional e internacionalmente, com operações em vários Estados brasileiros e

---

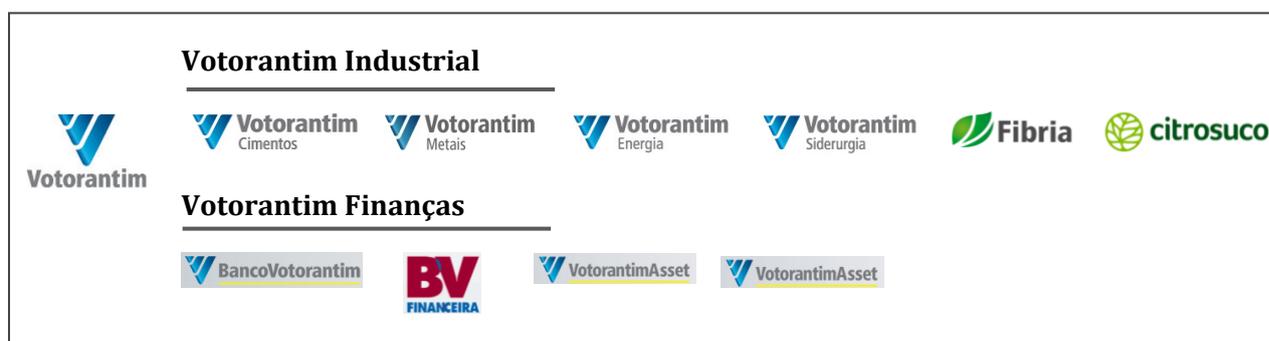
<sup>109</sup> É conveniente salientar que os termos Grupo Votorantim, Votorantim, Grupo ou conglomerado foram utilizados como correlatos durante a tessitura do texto visando garantir a fluidez da escrita.

<sup>110</sup> Destacamos que nosso estudo tem como objetivo analisar os portais corporativos do Grupo Votorantim. Optamos, no entanto, por concentrar nossa análise nas empresas da Votorantim Industrial, onde o Grupo possui controle acionário total, já que a principal empresa da Votorantim Finanças, o Banco Votorantim, é gerido em parceria firmada com o Banco do Brasil, em que detém metade das ações. Desse modo, o Banco Votorantim e suas controladas – BV Financeira, BV Leasing, Votorantim Asset Management, Votorantim Bank e Votorantim Corretora - não farão parte do escopo deste trabalho. A escolha é amparada pelas informações do Relatório Votorantim 2014, que divulga os resultados das seis indústrias que fazem parte do conglomerado – Votorantim Cimentos, Votorantim Metais, Votorantim Siderurgia, Votorantim Energia, Citrosuco e Fibria – todas sob o escopo da holding Votorantim Industrial (VID).

<sup>111</sup> O Grupo Votorantim tem sua origem a partir de uma fábrica de tecidos fundada no interior de São Paulo, em 1918 (GRUPO VOTORANTIM, 2012).

mais de vinte países. Possui cerca de 44 mil colaboradores nas mais de 650 fábricas, escritórios, fazendas, usinas, centros de distribuição e outras unidades operacionais (GRUPO VOTORANTIM, 2012).

Os negócios do Grupo Votorantim estão organizados em dois segmentos, Industrial e Financeiro, como pode ser observado no esquema representado na Figura 2. Apesar dessa diversificação, há uma busca por um modelo de gestão unificado e compartilhamento da visão, missão e valores para todas as empresas do Grupo, com o objetivo de ampliar a internacionalização das atividades sem perder a unidade original, buscando criar valor para os públicos com os quais se relaciona<sup>112</sup> (Ibid.).



**Figura 2** - Segmentos de Negócio do Grupo Votorantim

Fonte: Elaborado pela pesquisadora utilizando as logomarcas das empresas constantes nos portais corporativos das empresas do Grupo Votorantim<sup>113</sup>.

Suas atividades industriais são realizadas por meio da Votorantim Industrial (VID), criada em 2001, visando contribuir para a expansão e o fortalecimento da marca Votorantim no Brasil e no mundo (Ibid.). Concentra diferentes tipos de produtos e serviços em empresas dos segmentos de cimento, mineração e metalurgia, siderurgia, geração de energia, celulose e agroindústria:

<sup>112</sup> O Grupo Votorantim delimita clientes, empregados, fornecedores, parceiros, acionistas, governo e sociedade, como sendo os públicos com os quais se relaciona para geração de valor (Ibid.).

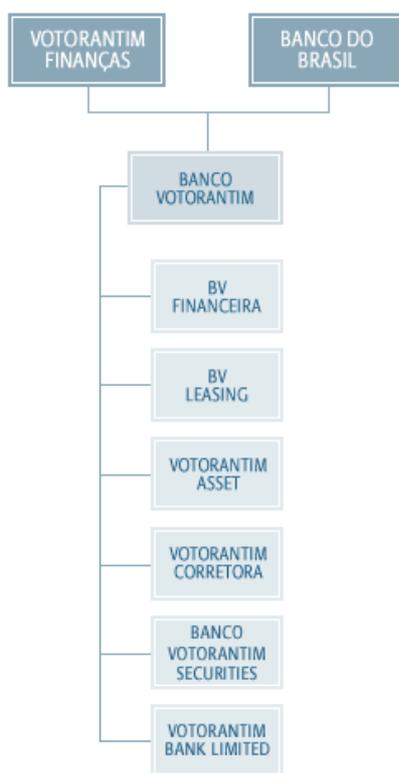
<sup>113</sup> Destacamos que a BV Leasing não dispõe de um portal corporativo próprio e seu conteúdo está inserido no portal da BV Financeira. Por tal razão não inserimos sua logomarca na Figura 02.

- a) **Votorantim Cimentos**, criada em 1936, é líder no setor cimenteiro no Brasil e uma das dez principais produtoras de cimento do mundo;
- b) **Votorantim Metais**, responsável pelos negócios zinco, níquel e alumínio, além de outros metais, opera desde a reestruturação no modelo de gestão da organização, em 1996;
- c) **Votorantim Siderurgia**, estabelecida em 2008 com a finalidade de incrementar o posicionamento do negócio aço na estrutura da organização;
- d) **Votorantim Energia**, constituída em 1996 para viabilizar o suprimento energético de todo o Grupo Votorantim a preço competitivo e dar suporte às unidades industriais;
- e) **Fibria**, líder mundial no setor de celulose de fibra curta, foi criada em 2009, como resultado da incorporação da empresa Aracruz pela Votorantim Celulose e Papel (VCP); e
- f) **Citrosuco**, constituída em 2012, é a maior produtora de suco de laranja do mundo, respondendo por 40% de todo suco de laranja produzido e exportado pelo Brasil.

O Grupo Votorantim realiza operações no segmento financeiro por meio da Votorantim Finanças (VF), que reúne um conjunto de empresas que atuam integralmente no mercado financeiro. Criada em 1996 com o nome de VTR – Empreendimentos em Participações Ltda., a Votorantim Finanças (VF) é a holding das empresas da área financeira do Grupo Votorantim. Fundada o objetivo inicial de viabilizar a participação em outras sociedades, a partir da reestruturação realizada no ano 2000 passou a concentrar as participações do segmento

financeiro do Grupo (VOTORANTIM FINANÇAS, 2010). Atualmente, a Votorantim Finanças mantém as seguintes empresas no rol de controladas<sup>114</sup>:

- a) **Banco Votorantim S.A.**, voltado ao mercado corporativo, tesouraria e internacional (Ibid.). Fundado pelo Grupo Votorantim, em 1988, como uma distribuidora de valores mobiliários, iniciou as operações como banco múltiplo a partir de 1991. Em 2009, a Votorantim Finanças passou a deter 50% de seu capital acionário, em razão de uma parceria estratégica firmada com o Banco do Brasil, reproduzida no organograma da Figura 3:



**Figura 3** - Modelo da parceria entre o Grupo Votorantim e o Banco do Brasil

Fonte: VOTORANTIM FINANÇAS. Organograma. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.votorantimfinancas.com.br/web/site/vf/empresa/organograma.html?rootsubmenu=empresa>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

<sup>114</sup> Destacamos que as controladas são empresas em que o Grupo Votorantim mantém parceria acionária com o Banco do Brasil (Ibid.).

- b) **BV Financeira**, controlada com atuação no segmento de crédito ao consumidor, através do enfoque no financiamento de veículos e crédito pessoal (VOTORANTIM FINANÇAS, 2015).
- c) **BV Leasing**, responsável pelas operações de arrendamento mercantil, direcionadas para pessoas físicas e público corporativo (Ibid.).
- d) **Votorantim Asset Management (VAM)**, administra os recursos do Banco Votorantim, atendendo pessoas físicas, jurídicas e investidores institucionais (Ibid.).
- e) **Votorantim Bank (VLB)**, subsidiária do Banco Votorantim em Bahamas, atua essencialmente nos mercados de títulos de dívida externa soberana e de empresas privadas brasileiras (Ibid.).
- f) **Votorantim Corretora**, intermediária da Bolsa de Mercadorias & Futuros<sup>115</sup>, cuja atividade principal é a corretagem de futuros e mercadorias, além da estruturação e gerenciamento de operações com derivativos, e tem como clientes pessoas físicas, jurídicas e instituições financeiras do mercado (Ibid.).

O modelo de governança corporativa<sup>116</sup> do Grupo Votorantim alia o controle acionário familiar a uma base de executivos na condução dos negócios, buscando conquistar uma visão integrada e obter agilidade na tomada de

---

<sup>115</sup> A Bolsa de Mercadorias & Futuros (BM&FBOVESPA) é uma companhia que administra mercados organizados de títulos, valores mobiliários e contratos derivativos, além de prestar serviços de registro, compensação e liquidação, atuando, principalmente, como contraparte central garantidora da liquidação financeira das operações realizadas em seus ambientes (BM&F BOVESPA, 2015).

<sup>116</sup> A organização concebe governança corporativa como o “sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle” (FIBRIA, 2015).

decisões, através da adoção de práticas estabelecidas em seu conjunto de princípios, iniciativas e estruturas de gestão (GRUPO VOTORANTIM, 2012).

Nesse sentido, a governança é exercida por uma estrutura de gestão composta pelo Conselho de Administração da HEJOASSU, a holding<sup>117</sup> familiar que controla o Grupo Votorantim, que engloba as seguintes instâncias decisórias (Ibid.):

- **Conselho da Votorantim Participações (VPar)**, responde pela direção estratégica do portfólio e desempenho da Votorantim Industrial e da Votorantim Finanças;
- **Conselho de Administração ou Comitê de Supervisão das empresas industriais**, responsável pelo direcionamento estratégico e desempenho de suas respectivas empresas industriais;
- **Conselho de Família**, responsável por disseminar as crenças e valores da família de acionistas, informando os objetivos e resultados dos negócios entre os familiares e desenvolvendo futuras gerações de acionistas. Busca, assim, promover a harmonia e a eficácia do processo sucessório, contribuindo para o desenvolvimento do senso de pertencimento e orgulho;
- **Instituto Votorantim**, criado em 2002, é responsável pelo estimular o debate à adoção de práticas sustentáveis e à qualificação do investimento social externo dos negócios, promovendo iniciativas de desenvolvimento das comunidades. Tendo como objetivos fortalecer as sinergias entre as iniciativas sociais do Grupo e os parceiros e gerar

---

<sup>117</sup> Holdings são sociedades não operacionais que tem seu patrimônio composto de ações de outras companhias, formadas para exercício do poder de controle ou para participação relevante em outras companhias. De acordo com Carvalhosa (2009, p. 14), “quando exerce o controle, a holding tem uma relação de dominação com as suas controladas, que serão suas subsidiárias” (loc. cit.).

valor compartilhado, atua de forma integrada aos negócios das empresas, estabelecendo diretrizes e disseminando conceitos e práticas para todo o conglomerado (VOTORANTIM ENERGIA, 2011); e

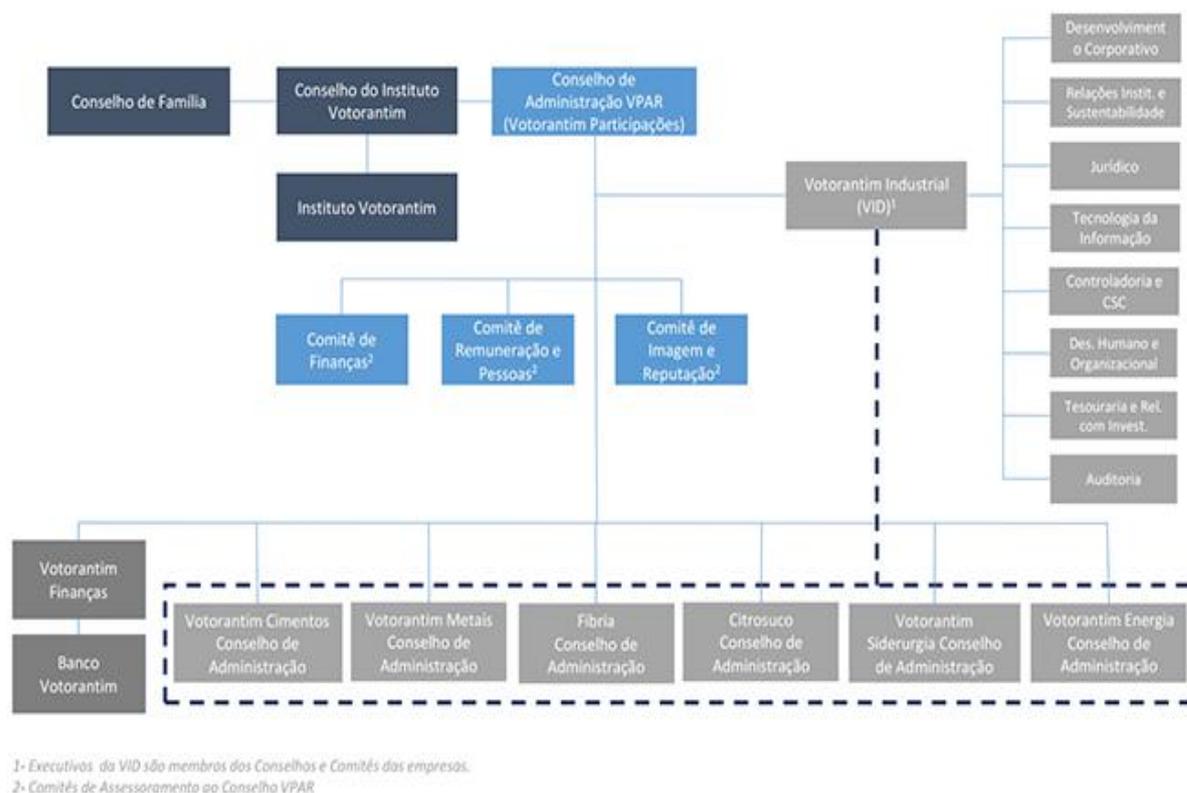
- **Comitê do Instituto Votorantim**, diretamente ligado ao Conselho de Administração VPar, reúne-se trimestralmente e tem como atribuição aprovar, anualmente, o orçamento e o planejamento estratégico das ações a serem realizadas na área social.

Esse modelo de governança<sup>118</sup> começou a ser implantado em 2001 visando assegurar o crescimento e a perenidade das empresas do grupo, e estabelecer o equilíbrio entre o controle acionário familiar e a base de executivos para liderar os diferentes negócios.

Contudo, aspirando preparar a próxima geração de acionistas em longo prazo e apoiar a viabilização de novas oportunidades de crescimento, o modelo de governança corporativa passou por alterações em 2013. Nele, a holding evoluiu de centro corporativo e operacional para se tornar uma gestora de portfólio, uma forma de gestão mais descentralizada, porém, com potencial de exercer influência e acompanhar os negócios, através de ações que buscam a “preservação da cultura e dos valores da companhia e a manutenção dos centros operacionais para prover soluções às subsidiárias, nas áreas de Tecnologia da Informação, Soluções Compartilhadas e Soluções Imobiliárias” (GRUPO VOTORANTIM, 2012). Com o novo modelo - representado na Figura 4 -, adotado a partir de 2014, as empresas “ganharam maior autonomia e se capacitaram para enfrentar os novos desafios dos negócios, cada vez mais complexos e de escala global” (Ibid., 2012).

---

<sup>118</sup> Segundo o Relatório Anual 2014 do Grupo Votorantim (RELATÓRIO, 2014), a criação do Sistema de Gestão Votorantim (SGV) reuniu as melhores práticas construídas ao longo da história do Grupo Votorantim e novos processos foram criados, com metas e objetivos comuns para os negócios. Desse modo, elas estão perenizadas através do “DNA de gestão” do conglomerado, desdobrado e observado em cada empresa, permitindo que a descentralização preserve o modelo de gestão e a cultura organizacional (Ibid.).



**Figura 4** - Estrutura Organizacional do Grupo Votorantim

Fonte: GRUPO VOTORANTIM. **Governança:** organograma. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/governanca/Paginas/organograma.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

A nova estrutura contempla Conselhos e Comitês de Supervisão em todas as empresas industriais do Grupo, que são formados por conselheiros da VPar, executivos da Votorantim Industrial e representantes independentes em alguns conselhos (GRUPO VOTORANTIM, 2012).

Os valores que alicerçam a governança do Grupo e norteiam seus negócios são definidos pelo “jeito de ser da Votorantim”, ou seja, o que a organização define como pressupostos básicos de sua identidade: visão, valores, crenças de gestão<sup>119</sup>,

<sup>119</sup> Constituem as Crenças de Gestão do Grupo Votorantim: a) *cultivo de talentos*, ou seja, investir tempo e recursos nas pessoas, pela crença e confiança nelas; b) *meritocracia*, em que as pessoas merecem ser valorizadas de acordo com suas entregas; c) *excelência*, para fazer sempre mais e melhor, e superar os desafios com disciplina, humildade e simplicidade; d) *pragmatismo*, ou dedicar esforços ao que é relevante, com objetividade e sem perder a visão do todo e do futuro; e) *diálogo aberto*, promover um ambiente de confiança para falar e ser ouvido, em que a diversidade de opiniões possa construir melhores soluções; f) *aliança*, onde o sucesso é fruto da construção em conjunto e das relações genuínas onde todos ganham; e g) *senso de dono*, onde acredita-se nos

código de conduta<sup>120</sup> e princípios de sustentabilidade<sup>121</sup> (GRUPO VOTORANTIM, 2012). Aspirando “crescer no longo prazo com desenvolvimento sustentável, e atingir padrões de classe mundial na operação e na gestão, comparáveis aos das melhores empresas globais” (Ibid.), o Grupo Votorantim pretende:

assegurar crescimento e perenidade como um grupo familiar de grande porte, respeitado e reconhecido na comunidade em que atua, com foco na criação de valor econômico, ambiental e social, por meio de: valores éticos que orientam uma conduta empresarial responsável; negócios altamente competitivos; busca de soluções criativas e inovadoras para seu portfólio; pessoas motivadas para o alto desempenho (Ibid.).

O SEREU<sup>122</sup>, formado pelas siglas de solidez, ética, respeito, empreendedorismo e união, resume o conjunto de pilares em que a organização expressa pautar suas ações, decisões e relacionamentos com os públicos (Ibid.).

---

que assumem responsabilidade e lideram pelo exemplo, comemorando conquistas e potencializando os erros em aprendizado (GRUPO VOTORANTIM, 2012, grifo nosso).

<sup>120</sup> O Código de Conduta do Grupo Votorantim é o documento que agrega os princípios que baseiam o relacionamento da organização com os principais públicos com os quais interage - clientes, funcionários, acionistas, fornecedores, Poder Público, mídia, comunidade e sociedade em geral -, além de expressar o compromisso com a ética nos negócios (Ibid.). Possui um canal de Ouvidoria preparado para receber, analisar e solucionar questões relacionadas a ele, que pode ser acessado pelos públicos - interno e externo -, por meio de formulário existente no portal corporativo ou telefone, visando garantir a confiabilidade das informações e preservando a identidade dos envolvidos, visando garantir que as observações possam ser tratadas no nível adequado da organização (Ibid.). O Código de Conduta deve ser seguido pelas empresas que constituem o Grupo, e utilizadas como referência pelos parceiros comerciais.

<sup>121</sup> Consiste no conjunto de diretrizes que norteia os negócios, objetivos e desafios da organização. O Grupo Votorantim define os princípios de sustentabilidade que a regem: a) ser reconhecida pela sociedade como uma empresa social e ambientalmente responsável; b) ter sustentabilidade como estratégia, orientando governança, gestão, educação, decisões e investimentos – criando valor; c) evoluir consistentemente os resultados econômicos, sociais e ambientais, buscando eficiência e confiabilidade nas operações, de acordo com padrões de classe mundial; d) ser reconhecida como empresa que atrai, desenvolve e retém talentos para a geração de valor e construção de uma sociedade justa e inclusiva; e) ter compromisso com o bem-estar, a saúde e a segurança de funcionários, clientes e parceiros; e) contribuir para o desenvolvimento das comunidades em que atua; f) incentivar a cooperação e a participação de todos os funcionários e partes interessadas na construção de parcerias e trabalho conjunto – visando à geração de valor mútuo (Ibid.).

<sup>122</sup> SEREU, sigla formada pelas palavras solidez, ética, respeito, empreendedorismo e união, significa: solidez para “buscar crescimento sustentável com geração de valor”; ética para “atuar de forma responsável e transparente”; respeito, “às pessoas e disposição para aprender”; empreendedorismo, para “crescer com coragem para fazer, inovar e investir”; e união, onde “o todo é mais forte” (Ibid., 2012).

Tais princípios basilares estão presentes e (re) afirmados em vários momentos da trajetória da organização, que foi pormenorizada no Apêndice A desta pesquisa.

## **6.1 RASTROS DE MEMÓRIA NOS PORTAIS CORPORATIVOS DO GRUPO VOTORANTIM**

Promover uma reflexão a respeito de Portais Corporativos como Lugar de Memória pressupõe observar aspectos relacionados à comunicação nas organizações enfocadas em nosso estudo<sup>123</sup>. Intencionamos, também, perceber a visão do Grupo a respeito da temática em pesquisa.

Desse modo, buscando compreender algumas questões relacionadas à comunicação do Grupo Votorantim, elaboramos um questionário de pesquisa e o enviamos por meio de correio eletrônico à Gerência-Geral de Comunicação da Votorantim Participações (VPAR). Tal instrumento, contendo 13 perguntas abertas e agrupadas por área, objetivava identificar o posicionamento do Grupo em relação a algumas questões propostas<sup>124</sup>.

A Memória Institucional é percebida pelo Grupo Votorantim como uma prática de responsabilidade histórica, que abrange não apenas a preservação – guarda - dos documentos históricos, mas, principalmente, como ferramenta estratégica que agrega valor aos negócios e as pessoas:

*Acreditamos que com esse trabalho, reforçamos a responsabilidade social da empresa com o foco na educação e na valorização das pessoas que constroem diariamente a história do Grupo Votorantim. Além disso, entendemos que a história/memória promove valores, dissemina modelos de gestão e liderança que quando são renovados, tem vínculos com o passado e forma de ser da Votorantim<sup>125</sup>.*

---

<sup>123</sup> Ressaltamos que, não obstante existam diferentes conceitos para Comunicação Organizacional, Comunicação nas Organizações e Comunicação Institucional, assumimos os termos como sendo correlatos para garantir a fluidez da escrita.

<sup>124</sup> O questionário foi respondido pela profissional responsável pela coordenação do Memória Votorantim.

<sup>125</sup> Informação escrita, obtida por meio de questionário remetido por correio eletrônico à Gerência-Geral de Comunicação da Votorantim Participações, em São Paulo, 01 de julho de 2015.

Segundo a organização, a Memória Institucional pode contribuir com os objetivos da organização de diversas maneiras. A primeira delas, quanto à identidade, na medida em que fortalece a *“sinergia e coesão interna do Grupo”*<sup>126</sup>. Perpetuar os valores e o modo de ser da organização *“com referências sustentadas na memória do Grupo e da Família”*<sup>127</sup> foi outro aspecto identificado. No tocante à reputação, pode *“reforçar atributos de solidez, compromisso ético e social da organização”*<sup>128</sup>. Em sua dimensão social, promove o reconhecimento da *“contribuição do universo de relações do Grupo (stakeholders) na construção de sua história”*<sup>129</sup>. Pode contribuir também, com a história compartilhada, ao *“valorizar a participação dos funcionários, explicitando sua contribuição na história do Grupo”*<sup>130</sup>. A responsabilidade histórica, ou *“dar sentido e visibilidade à contribuição do Grupo no processo de desenvolvimento industrial, econômico e político do Brasil”*<sup>131</sup>, consiste no último aspecto compartilhado.

As práticas de memória que possuem maior destaque na organização consistem na integração de novos funcionários<sup>132</sup>, memória oral<sup>133</sup>, ações comemorativas<sup>134</sup>, comunicação interna<sup>135</sup>, comunicação externa<sup>136</sup> e as ações educativas<sup>137</sup>.

---

<sup>126</sup> Informação escrita, obtida por meio de questionário remetido por correio eletrônico à Gerência-Geral de Comunicação da Votorantim Participações, em São Paulo, 01 de julho de 2015.

<sup>127</sup> Ibidem.

<sup>128</sup> Ibidem.

<sup>129</sup> Ibidem.

<sup>130</sup> Ibidem.

<sup>131</sup> Ibidem.

<sup>132</sup> O funcionário, em seu primeiro dia na organização, conhece a história da empresa em que vai trabalhar.

<sup>133</sup> De acordo com a respondente, as ações de memória oral no Grupo Votorantim consistem na história contada pelos funcionários em geral, ou seja, “por quem a constrói diariamente”.

<sup>134</sup> Efemérides e homenagens.

<sup>135</sup> A comunicação interna se dá por meio de um canal direto com os funcionários.

<sup>136</sup> Conforme a respondente, a comunicação externa se baseia na “solidez e transparência da empresa comprovada através do tempo”.

<sup>137</sup> As ações educativas buscam promover “a história da Votorantim de dentro pra fora”, segundo a respondente.

Apesar de não haver uma diretriz estratégica oficial para o desenvolvimento das práticas de Memória Institucional pelas empresas do Grupo Votorantim, a própria consolidação do Memória Votorantim como um Núcleo de Apoio Estratégico aos Negócios denota a relevância da área, apoiando todas as iniciativas com esta temática realizadas pelas companhias do conglomerado. Embora não haja diretiva para que as empresas do Grupo oportunizem conteúdo sobre a temática em seus portais corporativos, elas geralmente disponibilizam um breve resumo da história da unidade e um link para o site do Memória Votorantim, onde é possível conhecer de forma mais abrangente a história da unidade de negócio ou do conglomerado como um todo.

Os principais objetivos definidos para as práticas de memória do Grupo Votorantim consistem em:

*sensibilizar e mobilizar o público interno para que entendam a história da empresa e ajudem a preservá-la; evidenciar a diversidade de fontes históricas para uso estratégico interno e externo; usá-la como ferramenta estratégica de gestão; preservar e reforçar a cultura, valores e crenças da empresa, valorizar as pessoas despertando o orgulho de pertencer; e criar oportunidade de pesquisa*<sup>138</sup>.

Cada empresa do Grupo tem sua área de comunicação e autonomia para atualizar os conteúdos em seus portais, porém, com a validação dos líderes de negócio. Não há determinação quanto à trajetória relatada, se apenas da empresa/unidade de negócio ou do Grupo, podendo ser de ambos. No entanto, *“toda e qualquer informação relacionada à História das empresas é atualizada/cheçada pelo Memória Votorantim. Isso não é uma determinação, mas já se tornou prática dentro da organização”*<sup>139</sup>.

Apesar de não haver uma periodicidade definida para atualização dos conteúdos, a cada novo marco da empresa a linha do tempo, bem como outras informações correlatas, são atualizadas. A linha do tempo, na visão do Grupo,

---

<sup>138</sup> Informação escrita, obtida por meio de questionário remetido por correio eletrônico à Gerência-Geral de Comunicação da Votorantim Participações, em São Paulo, 01 de julho de 2015.

<sup>139</sup> Ibidem.

trata-se de um “*produto muito solicitado internamente*”<sup>140</sup>. Ao disponibilizar esses conteúdos em seus portais corporativos, a organização visa “*compartilhar e transformar essa memória em conhecimento útil através de uma rede de contatos, que beneficie funcionários e familiares, ex-funcionários, terceiros, fornecedores, clientes, comunidades, universidades, Governo e sociedade em geral*”<sup>141</sup>.

Percebemos que nossa compreensão acerca de portais corporativos como Lugar de Memória pode ser pertinente, pois, em uma fala da respondente, ela afirma que o Memória Votorantim está participando do processo de reorganização do portal corporativo do Grupo, que abrange as unidades da Votorantim Industrial:

*Vale informar que estamos, nesse exato momento, em um processo de remodelação do portal corporativo do Grupo [Votorantim Industrial – que abrange todas as unidades] e o Memória Votorantim está participando de todo o processo*<sup>142</sup>.

Desse modo, observamos que existem discursos de memória em página eletrônica das empresas individuais, mas, recursivamente, do Grupo como um todo. Partimos, então, para a apresentação dos elementos constantes em cada portal corporativo.

Visando desvelar se a organização e as empresas que constituem o conglomerado têm utilizado seus portais corporativos para divulgar suas práticas de Memória Institucional, perceber se há (inter) relação entre os elementos da identidade organizacional e o conteúdo sobre a temática existente naqueles locais e evidenciar que estratégias discursivas são adotadas pelas organizações em relação ao conteúdo sobre sua trajetória, realizamos incursões às páginas do Grupo, onde realizamos a captura de telas para estabelecer as relações abordadas no decorrer deste capítulo.

---

<sup>140</sup> Informação escrita, obtida por meio de questionário remetido por correio eletrônico à Gerência-Geral de Comunicação da Votorantim Participações, em São Paulo, 01 de julho de 2015.

<sup>141</sup> Ibidem.

<sup>142</sup> Ibidem.

Inicialmente, realizaríamos a pesquisa apenas nos portais das empresas que compõe o corpus desta pesquisa, identificados no Quadro 10. No entanto, as lentes da complexidade nos impulsionaram a examinar, também, o conteúdo dos portais em outras línguas, tendo em vista o caráter nacional e internacional do Grupo Votorantim, assim como a página do Memória Votorantim, área criada em 2003 para concentrar as ações de memória da empresa, conforme endereços eletrônicos descritos no Quadro 11.

Organização	URLs / Endereços Eletrônicos
<b>Grupo Votorantim</b>	<a href="http://www.votorantim.com.br/pt-br/Paginas/home.aspx">http://www.votorantim.com.br/pt-br/Paginas/home.aspx</a>
<b>Votorantim Cimentos</b>	<a href="http://www.vcimentos.com.br/htms-ptb/Default.htm">http://www.vcimentos.com.br/htms-ptb/Default.htm</a>
<b>Votorantim Metais</b>	<a href="http://www.vmetais.com.br/pt-BR/Paginas/default.aspx">http://www.vmetais.com.br/pt-BR/Paginas/default.aspx</a>
<b>Votorantim Siderurgia</b>	<a href="http://www.vsiderurgia.com.br/pt-BR/Paginas/home.aspx">http://www.vsiderurgia.com.br/pt-BR/Paginas/home.aspx</a>
<b>Votorantim Energia</b>	<a href="http://www.venergia.com.br/Paginas/default.aspx">http://www.venergia.com.br/Paginas/default.aspx</a>
<b>Fibria</b>	<a href="http://www.fibria.com.br/">http://www.fibria.com.br/</a>
<b>Citrosuco</b>	<a href="http://www.citrosuco.com.br/pt/">http://www.citrosuco.com.br/pt/</a>

**Quadro 10** - Portais que compõem o corpus desta pesquisa

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos endereços eletrônicos dos portais corporativos do Grupo Votorantim e do negócio Votorantim Industrial.

	Idioma	URLs / Endereços Eletrônicos
<b>Grupo Votorantim</b>	Português Inglês Espanhol	<a href="http://www.votorantim.com.br/pt-br/Paginas/home.aspx">http://www.votorantim.com.br/pt-br/Paginas/home.aspx</a> <a href="http://www.votorantim.com.br/en-us/Pages/home.aspx">http://www.votorantim.com.br/en-us/Pages/home.aspx</a> <a href="http://www.votorantim.com.br/es-es/paginas/home.aspx">http://www.votorantim.com.br/es-es/paginas/home.aspx</a>
<b>Votorantim Cimentos</b>	Português Inglês	<a href="http://www.vcimentos.com.br/htms-ptb/Default.htm">http://www.vcimentos.com.br/htms-ptb/Default.htm</a> <a href="http://www.vcimentos.com.br/htms-enu/">http://www.vcimentos.com.br/htms-enu/</a>
<b>Votorantim Metais</b>	Português Inglês Espanhol	<a href="http://www.vmetais.com.br/pt-BR/Paginas/default.aspx">http://www.vmetais.com.br/pt-BR/Paginas/default.aspx</a> <a href="http://www.vmetais.com.br/en-US/Pages/default.aspx">http://www.vmetais.com.br/en-US/Pages/default.aspx</a> <a href="http://www.vmetais.com.br/es-ES/">http://www.vmetais.com.br/es-ES/</a>

(continua)

(continuação)

<b>Votorantim Siderurgia</b>	Português Inglês Espanhol	<a href="http://www.vsiderurgia.com.br/pt-BR/Paginas/home.aspx">http://www.vsiderurgia.com.br/pt-BR/Paginas/home.aspx</a> <a href="http://www.vsiderurgia.com.br/es-ES/Paginas/home.aspx">http://www.vsiderurgia.com.br/es-ES/Paginas/home.aspx</a> <a href="http://www.vsiderurgia.com.br/en-US/Pages/home.aspx">http://www.vsiderurgia.com.br/en-US/Pages/home.aspx</a>
<b>Votorantim Energia</b>	Português	<a href="http://www.venergia.com.br/Paginas/default.aspx">http://www.venergia.com.br/Paginas/default.aspx</a>
<b>Fibria</b>	Português Inglês	<a href="http://www.fibria.com.br/">http://www.fibria.com.br/</a> <a href="http://www.fibria.com.br/en/">http://www.fibria.com.br/en/</a>
<b>Citrosuco</b>	Português Inglês	<a href="http://www.citrosuco.com.br/pt/">http://www.citrosuco.com.br/pt/</a> <a href="http://www.citrosuco.com.br/en/">http://www.citrosuco.com.br/en/</a>
<b>Memória Votorantim</b>	Português	<a href="http://www.memoriavotorantim.com.br/">http://www.memoriavotorantim.com.br/</a>

**Quadro 11** - Páginas eletrônicas adicionadas ao corpus desta pesquisa

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos endereços eletrônicos dos portais corporativos do Grupo Votorantim e do negócio Votorantim Industrial.

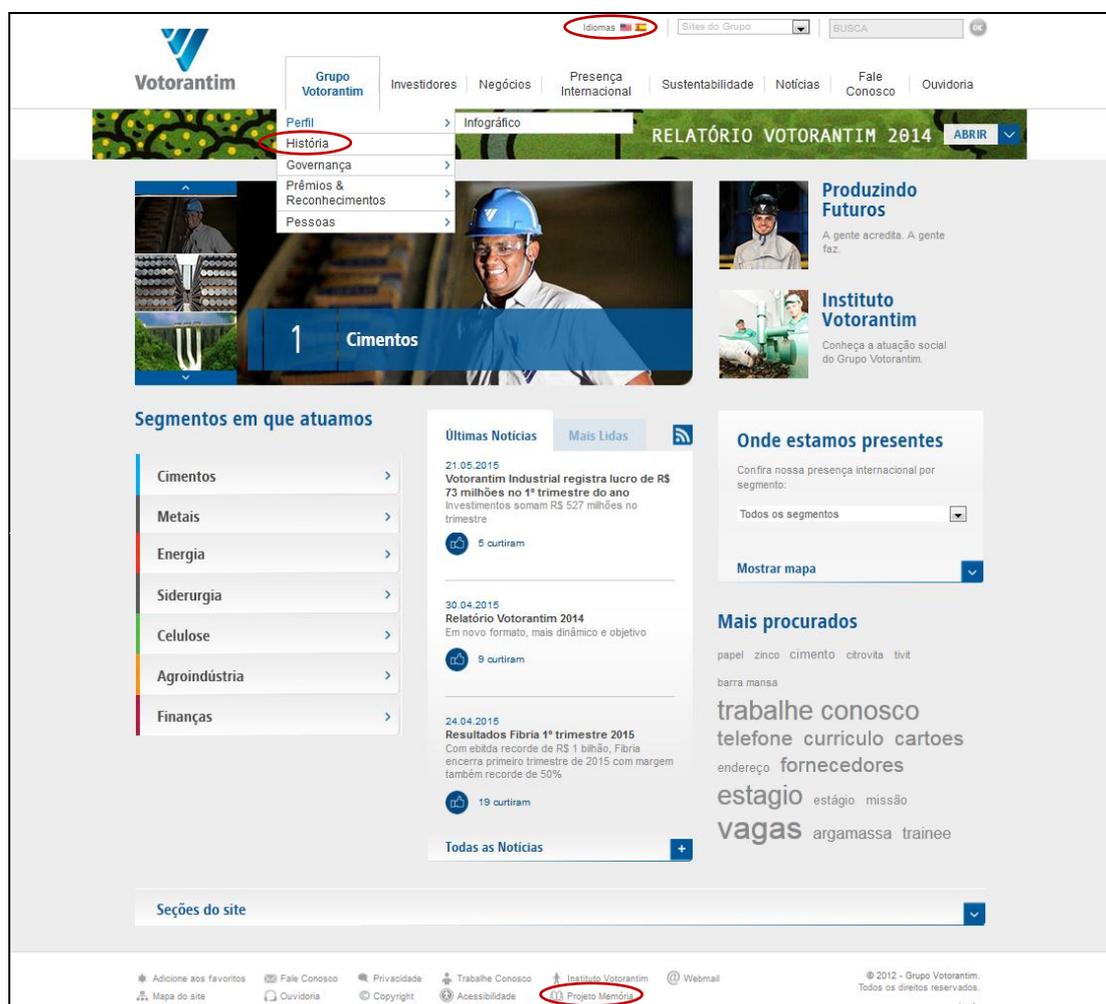
Passaremos a seguir à apresentação dos portais corporativos do Grupo Votorantim e das empresas que compõe a Votorantim Industrial. Intencionamos identificar a existência de conteúdos sobre memória institucional nesses espaços, assim como os mais relevantes aspectos a esse respeito.

### 6.1.1 PORTAL CORPORATIVO DO GRUPO VOTORANTIM

O portal corporativo do Grupo Votorantim, acessível por meio do endereço eletrônico [www.votorantim.com.br](http://www.votorantim.com.br), representa um dos caminhos de às páginas eletrônicas das demais empresas do conglomerado<sup>143</sup>, reunindo informações específicas sobre os segmentos de negócio e links através dos quais os usuários podem acessá-los (Figura 5). Possui também, menus suspensos com os títulos de conteúdo para navegação, e botões sobre os idiomas em que o assunto está disponível. O menu “Grupo Votorantim” contém um submenu

<sup>143</sup> Os portais das empresas do Grupo Votorantim podem ser acessados, também, por meio de endereços próprios, conforme descrição do Quadro 10.

denominado “História”, que concentra informações sobre sua trajetória e indica o link para a página eletrônica do Memória Votorantim.



**Figura 5** - Página Inicial do Portal Corporativo do Grupo Votorantim

Fonte: GRUPO VOTORANTIM. **Menu Institucional.** São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-BR/Paginas/home.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

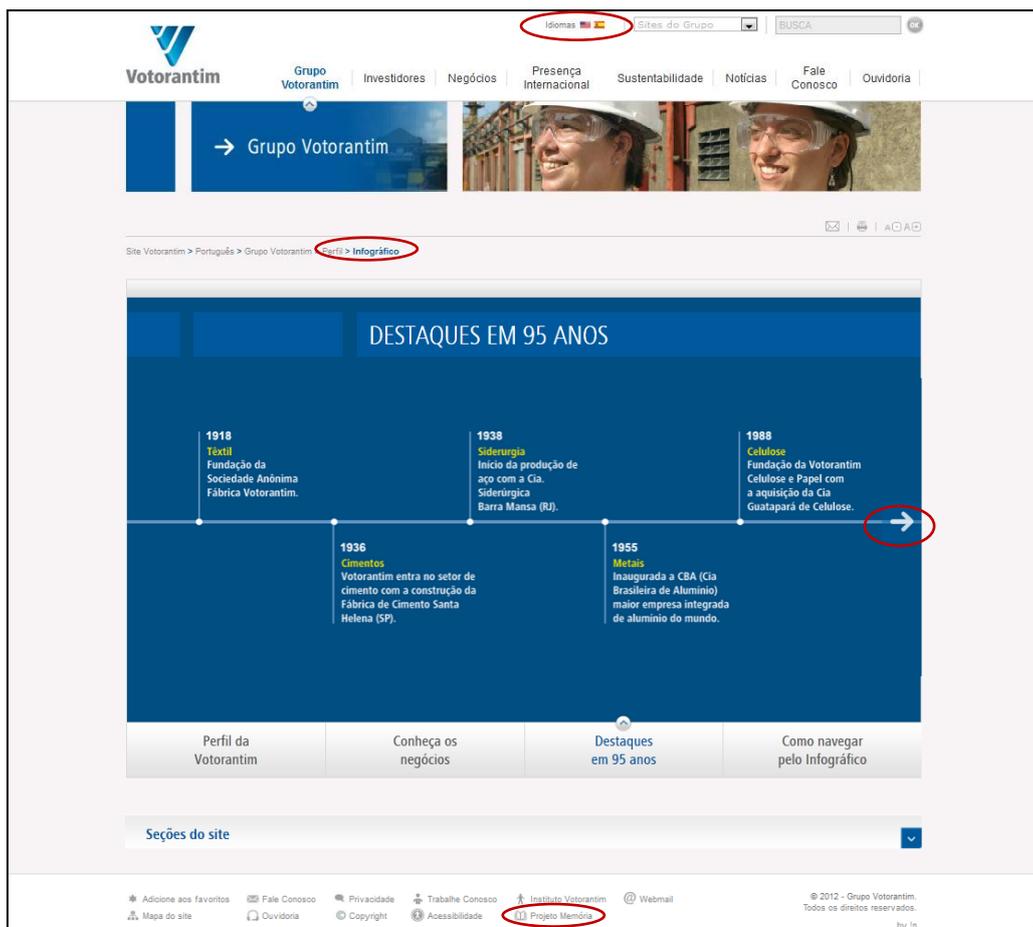
O submenu “História” destaca as origens de surgimento da empresa, procurando evidenciar os valores que são a base do Grupo: “solidez, ética, respeito, empreendedorismo e união” (Figura 6). Exibe, também, as alternativas através das quais o usuário pode obter mais informações sobre a trajetória da empresa, ao incluir dois links para a página eletrônica do Memória Votorantim.

The image shows the 'História' page of the Votorantim website. At the top, there is a navigation bar with the Votorantim logo and various menu items like 'Grupo Votorantim', 'Investidores', 'Negócios', 'Presença Internacional', 'Sustentabilidade', 'Notícias', 'Fale Conosco', and 'Ouvidoria'. A search bar is also present. The main content area is titled 'HISTÓRIA' and contains text about the company's history, starting from 1918. There are several images and video thumbnails, including one of a factory and another of a building. A sidebar on the left lists 'Últimas notícias' with dates and headlines. At the bottom, there is a footer with various links and a copyright notice. A red circle highlights the 'História' link in the sidebar and the 'Projeto Memória Votorantim' link in the footer.

**Figura 6 - História do Grupo Votorantim**

Fonte: GRUPO VOTORANTIM. **História**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/historia/Paginas/historia.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

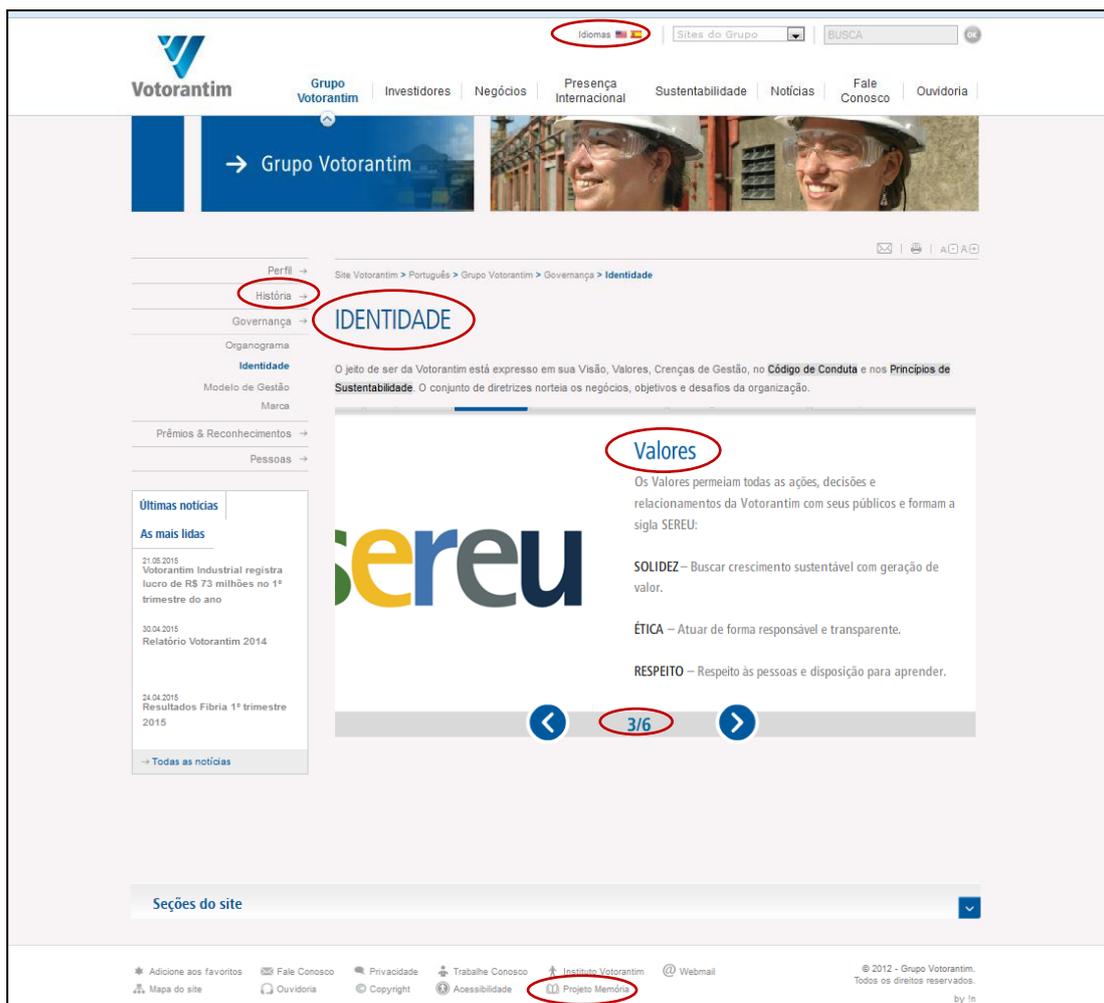
No submenu “Perfil” há um infográfico que contém os “Destaques em 95 anos”, uma linha do tempo progressiva, que reúne os acontecimentos selecionados pela empresa como sendo seus mais relevantes marcos (Figura 7). Textual, a linha compreende as realizações do grupo Votorantim de 1918 até 2012, por área de negócio, destacando o ano, a área e o acontecimento. Há setas para avançar ou retroceder ao longo dos anos, assim como um link para o Memória Votorantim.



**Figura 7** - Destaques em 95 anos

Fonte: GRUPO VOTORANTIM. **Infográfico**: destaques em 95 anos – 1918 a 1988. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/perfil/infografico/Paginas/infografico.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

As características da identidade organizacional são expressas no submenu “Governança” (Figura 8), onde os valores que compõe o SEREU - solidez, ética, respeito, empreendedorismo e união - são conceituados. Nesse espaço há também outras cinco abas onde é possível conhecer a visão, aspiração, crenças de gestão, código de conduta e os princípios de sustentabilidade que direcionam as atividades do Grupo Votorantim. No menu lateral, o link “História” fica visível durante toda a navegação. O link para o Memória Votorantim está inserido no rodapé desta página, assim como das demais faces do portal.



**Figura 8 - Identidade - Grupo Votorantim**

Fonte: GRUPO VOTORANTIM. **Governança:** identidade - valores. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/governanca/Paginas/identidade.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

Quanto aos portais em outros idiomas, verificamos que tratam-se essencialmente de traduções do conteúdo do portal brasileiro, possuindo as mesmas características visuais e funcionalidades, apenas traduzidas em inglês ou espanhol (Anexos BA à CH). Além disso, fazem indicações sobre o Memória Votorantim, mas, o direcionamento é realizado para uma página eletrônica cujo conteúdo somente está disponível em português.

### 6.1.2 PORTAL MEMÓRIA VOTORANTIM

O Memória Votorantim, área corporativa responsável pela memória institucional do conglomerado, foi idealizado em 2002, mas lançado oficialmente em 2003, como parte das comemorações em torno dos 85 anos do Grupo.

Ligado diretamente ao Conselho de Família da Votorantim (VPAR), sua origem remonta ao Projeto Memória, planejado para reunir informações e documentos por ocasião do 80º aniversário do Grupo. Naquele momento, foi realizado um amplo levantamento de documentos e estabelecidas as diretrizes para composição do acervo, com apoio técnico do Museu da Pessoa. Em 2007, dispondo de conhecimento sobre a metodologia e os processos de trabalho, o Memória Votorantim passou a atuar com autonomia, estabelecendo parcerias pontuais em determinadas ações.

O Centro de Documentação foi inaugurado em 2005, no centro histórico de São Paulo (SP). Nesse local foi criada uma estrutura com biblioteca, reserva técnica<sup>144</sup> e recursos para os processos de gestão documental, onde profissionais de áreas multidisciplinares atuavam em várias atividades relacionadas à memória da organização<sup>145</sup>.

A missão do Memória Votorantim consiste em registrar, preservar e disseminar a memória do Grupo, procurando atender aos princípios de responsabilidade histórica e social. Busca, também, agregar valor aos negócios do conglomerado, na medida em que propicia uma reflexão dos indivíduos e das comunidades de entorno quanto ao seu papel no desenvolvimento industrial do país. Aspira que em 2018, ano do centenário do Grupo, o conteúdo desenvolvido e registrado seja utilizado como referência nacional e internacional para a compreensão do processo de industrialização no Brasil, contribuindo para a

---

<sup>144</sup> A equipe do Memória Votorantim realiza a triagem dos materiais recebidos, higieniza, cataloga, guarda na reserva técnica climatizada. Além disso, apoia as empresas do grupo com informações sobre a trajetória da organização, para subsidiar projetos e apresentações. O material é catalogado e disponibilizado para pesquisa interna ou externa. Materiais recebidos e não aproveitados são devolvidos aos doadores ou descartados, se autorizado.

<sup>145</sup> O Memória Votorantim tem em sua estrutura um profissional de comunicação social, com formação também em biblioteconomia, dois historiadores, um sociólogo e uma especialista em conservação de documentos, que faz a recuperação de documentos e a guarda em reserva técnica. Em atividades específicas, a equipe conta com a uma historiadora consultora.

disseminação dos valores da organização e a construção de conhecimento, científico e cultural.

Atualmente, o Memória Votorantim é dividido em duas frentes de trabalho. A primeira, denominada Acervo, possui uma equipe responsável por localizar, resgatar e preservar a memória do Grupo Votorantim e das empresas que fazem parte do conglomerado, através do desenvolvimento de ações para disseminar o conhecimento (MEMÓRIA VOTORANTIM, 2010). Mais do que organizar e catalogar documentos, é tarefa da área fazer análises e estabelecer relações entre o passado e o presente, sugerindo formas de explorar a história para um entendimento mais profundo dos processos da companhia e do cenário em que está inserida (Ibid.).

O Núcleo Educativo consiste na segunda frente de trabalho. Foi estabelecido em 2008, na comemoração dos 90 anos de história do grupo, com várias ações para comemorar a data, tais como a inauguração do Espaço Votorantim e da exposição de longa duração “90 anos do Grupo Votorantim”. Essa vertente planeja e implementa programas de relacionamento com seus públicos, com o objetivo essencial de fomentar a discussão sobre desenvolvimento, indústria e temas relacionados a partir de eventos e atividades planejadas para educadores, estudantes e público em geral (Ibid.).

A antiga sede do Memória Votorantim, um prédio construído em 1922 na Praça Ramos, centro histórico de São Paulo, contava com um museu<sup>146</sup> que recebia cerca de dois mil visitantes por ano na exposição permanente montada no espaço, planejada para exibir pontos de reconhecimento entre a história do grupo, de seus produtos e da cidade de São Paulo. Além disso, havia totens onde os visitantes podiam ouvir depoimentos de funcionários ou pessoas próximas do Grupo (filhos de funcionários e membros da comunidade do entorno de Sorocaba, onde o conglomerado nasceu). Em 2013, com a mudança da sede para o bairro do Jaguaré, zona oeste da capital paulista, a exposição foi readequada ao espaço. Nesse momento também foram planejadas ações educativas com a comunidade

---

<sup>146</sup> Inaugurado em 2007, no Hotel Esplanada, localizado no centro histórico de São Paulo (SP).

circunvizinha<sup>147</sup>, visando transformar o trabalho realizado em educação e conhecimento<sup>148</sup>.

Atualmente, existem três formas principais de visitação ao Memória Votorantim. A primeira delas, interna, voltada para a integração dos funcionários, onde são transmitidas informações sobre a história da empresa e da família Moraes. Essa ação, contudo, não é institucionalizada, ou obrigatória, e os treinamentos ocorrem somente se forem contemplados no cronograma proposto pelo setor de Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO) local. As visitas de escolares, a segunda, tem como objetivo compartilhar conhecimento a respeito dos produtos fabricados pelas empresas do grupo bem como da trajetória da organização e sua ligação com a industrialização e desenvolvimento de grandes obras na cidade de São Paulo. As visitas acadêmicas, terceira frente, compreendem os estudantes que procuram a empresa para desenvolver trabalhos com recorte acadêmico. Nas visitas, a equipe do Memória Votorantim busca relacionar a história do Grupo à da cidade de São Paulo.

O Memória Votorantim possui uma página eletrônica, onde é possível consultar os documentos que compõem o acervo histórico, por unidade de negócio e período. Contudo, para obter acesso aos documentos completos é necessário solicitá-los por meio de formulário eletrônico específico (Fale Conosco), tendo em vista que as imagens ali existentes representam somente suas capas.

O Portal Memória Votorantim foi lançado, em 2005, com o objetivo de assegurar a acessibilidade e a participação das pessoas na construção da memória do Grupo<sup>149</sup>. Um espaço de memória compartilhada, o portal oferece recursos

---

<sup>147</sup> A ação educativa tem por objetivo integrar as escolas e a comunidade do entorno, compartilhando conhecimento a respeito dos produtos fabricados pelas empresas do grupo bem como da trajetória da organização e sua ligação com a industrialização e desenvolvimento de grandes obras na cidade de São Paulo.

<sup>148</sup> Segundo depoimento da profissional responsável pela coordenação, a ação do Memória Votorantim ganhou novo significado a partir do trabalho educativo com as comunidades do entorno, pois transformou a história do Grupo em conhecimento, o que repercutiu positivamente entre os acionistas em sua percepção sobre a área.

<sup>149</sup> O Memória Votorantim possui, ainda, páginas em redes sociais. O Anexo AZ ilustra a página na rede social Facebook.

interativos e visa democratizar as informações reunidas pelo Projeto Memória Votorantim. Seu conteúdo é formado, também, por entrevistas com colaboradores, nas quais eles contam sua trajetória pessoal e profissional e revelam seus valores, perspectivas de atuação e identidade com a organização.

O Portal possui ferramentas de busca para facilitar pesquisas específicas, acervo livros digitalizados e disponibilizados em PDF, glossário para entendimento dos negócios do Grupo e descrição conceitual do Projeto Memória Votorantim. São os principais links do Portal: História do Grupo, Linha do Tempo (que pode ser acessada por critérios de data e assunto) e Coleção Multimídia (fotos, vídeos e documentos doados pelos entrevistados), conforme pode ser observado na Figura 9:



(continua)

(continuação)

Mais do que uma forma de diferenciar jogadores, os uniformes viram a se tornar grandes símbolos! Não há exemplo melhor do que a nossa camisa canarinho! Adotada pela primeira vez em 1954, foi escolhida em um concurso nacional, depois que o uniforme azul e branco utilizado na Copa de 1950 ficou estigmatizado pela derrota para o Uruguai. Desenhada pelo jornalista e escritor Aldyr Schlee, na época um menino de 19 anos, a camisa marcaria a seleção brasileira para sempre! As cores vermelho, azul e branco, marcam até hoje a memória de todos aqueles que torceram pelo time Savália, o mais conhecido time das Indústrias Votorantim!

E você? Já escolheu sua camisa?

A Votorantim sempre incentivou os esportes, principalmente o futebol! Dê uma olhada nos uniformes dos jogadores dos times das fábricas da Votorantim!



Jogadores do time de futebol da Fábrica de Cimento Santa Helena, 24 de novembro de 1940.



O time de futebol da Votorantim, em Votorantim, São Paulo, 1958. No verso da foto, uma anotação manuscrita: "Da esquerda p/ direita em pé: Mari Costa - Fogega - Rabello - Ocilio - William - Comélio - Totó - Pacheco - Pedro - Abílio - F. Assis - Zé Maria - F. Paulino - Dr. José - Dr. Tagliari - L. Valschi - André Paulino - Brasil - Pacheco - Zé Silvino - Roque - Edu".

Essas fotografias pertencem ao acervo iconográfico do Centro de Documentação da Memória Votorantim! Quer saber mais sobre nós? Navegue pelo nosso site!

#### Bibliografia:

Fotografias Acervo Iconográfico do Centro de Documentação Memória Votorantim

<http://portalmarliense.com/portal/a-historia-dos-uniformes-de-futebol/>

<http://esportesmais.webnode.com.br/products/historia-do-futebol-no-brasil/>

<http://www.richards.com.br/site/mundorichards/evolucao-dos-uniformes/>

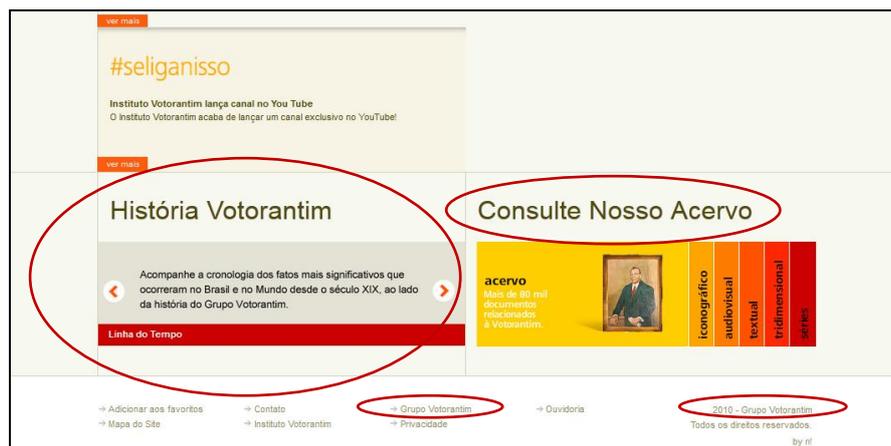
<http://placar.abril.com.br/material/com-que-roupa-eu-vou-veja-a-evolucao-dos-uniformes-da-selecao-brasileira>

[http://www.brasileiro.ru/futebol/album\\_uniformes.pdf](http://www.brasileiro.ru/futebol/album_uniformes.pdf)

Marcus Vinicius Borgonove Barros Alves, 04/07/2014

(continua)

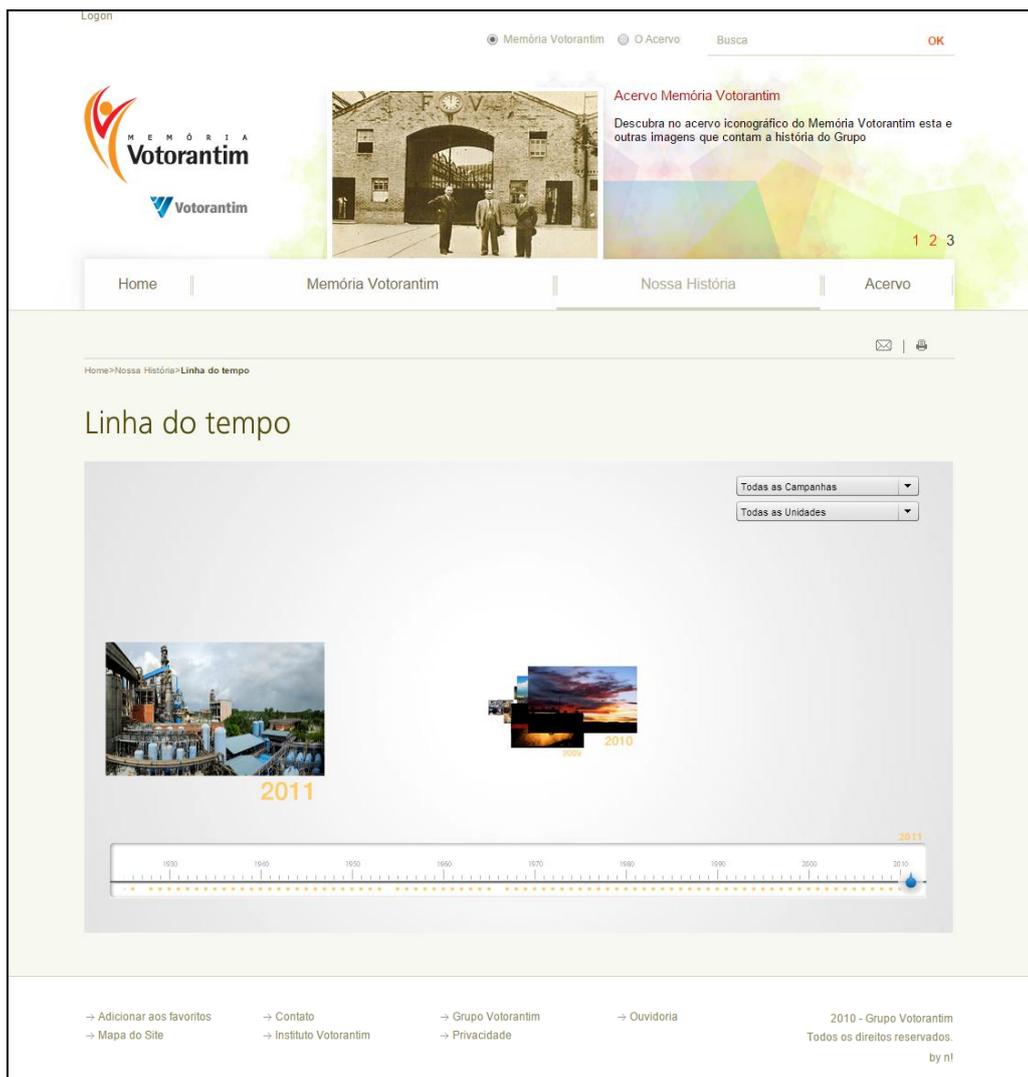
(continuação)



**Figura 9** - Página Inicial do Memória Votorantim

Fonte: MEMÓRIA VOTORANTIM. **Página inicial**. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.memoriavotorantim.com.br/Paginas/Home.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

Existe uma linha do tempo na página eletrônica do Memória Votorantim, onde toda a história do Grupo é contada, a partir de 1874, ano de nascimento do fundador da primeira empresa que mais tarde daria origem ao conglomerado. O último acontecimento relatado ocorre em 2011 e versa sobre o posicionamento do Grupo no Brasil e no contexto internacional à época (Figura 10). Nessa linha do tempo, o usuário pode acessar os conteúdos por ano, a partir de suas preferências.



**Figura 10** - Linha do Tempo do Memória Votorantim

Fonte: MEMÓRIA VOTORANTIM. **Linha do Tempo**. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.memoriavotorantim.com.br/Paginas/Home.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

Na linha do tempo são destacados os acontecimentos que a empresa selecionou como sendo significativos em sua trajetória, segmentados em três seções de informações:

- a) **Sobre o ano**, que contém subdivisões de categorias. A primeira delas é “Empreendedor”, onde estão inseridos os destaques relacionados ao fundador e aos demais integrantes das outras gerações de acionistas. “Brasil/Mundo” abrange conteúdo sobre a situação econômica brasileira e mundial da época, assim como as principais inaugurações e melhorias

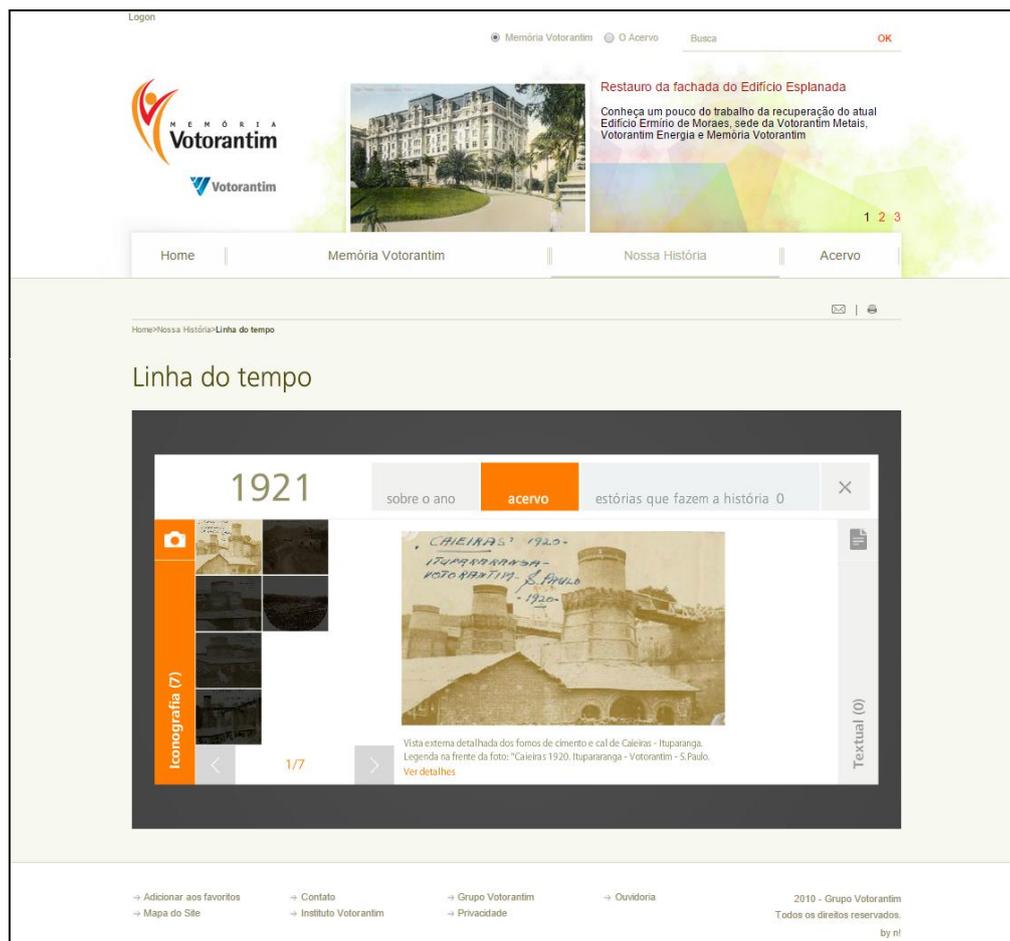
na industrialização brasileira, quer possuam algum tipo de vínculo com a trajetória da organização ou não. A categoria “Unidades” trata dos acontecimentos nos quais as empresas do Grupo estão inseridas, tais como aquisições, fusões, entre outras (Figura 11).



**Figura 11 - Sobre o Ano**

Fonte: MEMÓRIA VOTORANTIM. **Linha do Tempo: 1933 – sobre o ano.** São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/NossaHistoria/linha\\_do\\_tempo/Paginas/Linhadotempo.aspx](http://www.memoriavotorantim.com.br/NossaHistoria/linha_do_tempo/Paginas/Linhadotempo.aspx)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

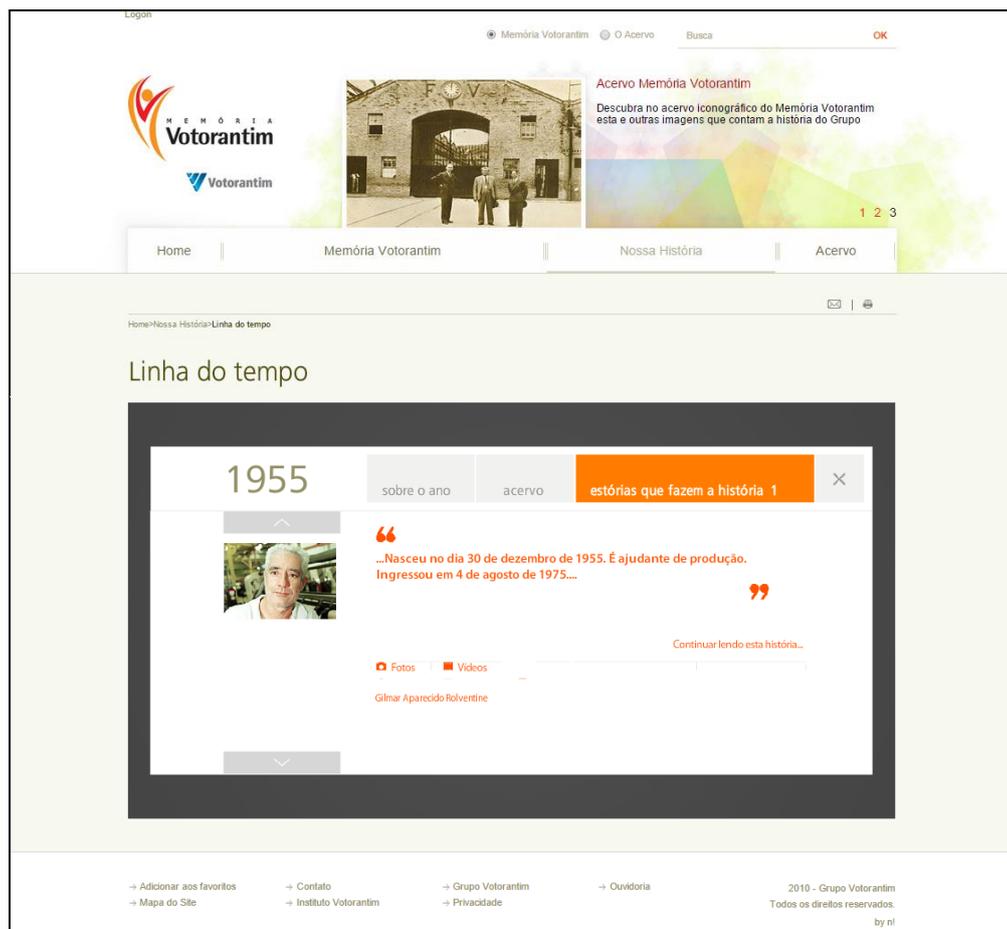
b) **Acervo**, reúne os documentos e as fotos que o Grupo possui. Embora no portal seja possível apenas visualizar a capa dos registros disponíveis, os pesquisadores podem solicitar a cópia integral ao contatar a equipe do Memória Votorantim (Figura 12).



**Figura 12 - Acervo**

Fonte: MEMÓRIA VOTORANTIM. **Linha do Tempo: 1921** – acervo iconográfico. São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/NossaHistoria/linha\\_do\\_tempo/Paginas/Linhadotempo.aspx](http://www.memoriavotorantim.com.br/NossaHistoria/linha_do_tempo/Paginas/Linhadotempo.aspx)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

- c) **Estórias que fazem história**, contém relatos em texto e vídeo, produzidos com depoimentos de funcionários a respeito de fatos significativos da organização em suas vidas (Figura 13).

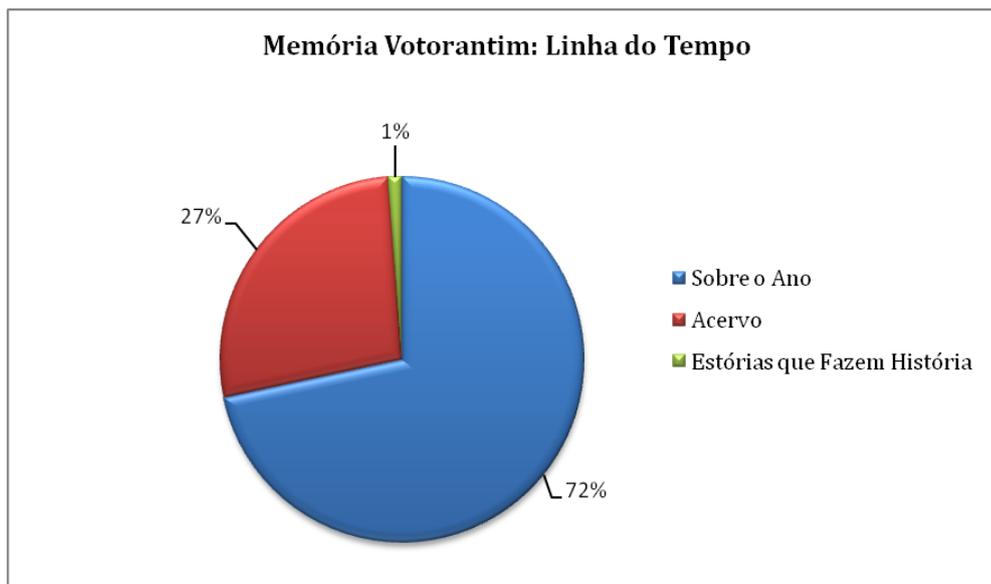


**Figura 13 - Estórias que fazem história**

Fonte: MEMÓRIA VOTORANTIM. **Linha do Tempo:** 1955 – estórias que fazem a história. São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/NossaHistoria/linha\\_do\\_tempo/Paginas/Linhadotempo.aspx](http://www.memoriavotorantim.com.br/NossaHistoria/linha_do_tempo/Paginas/Linhadotempo.aspx)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

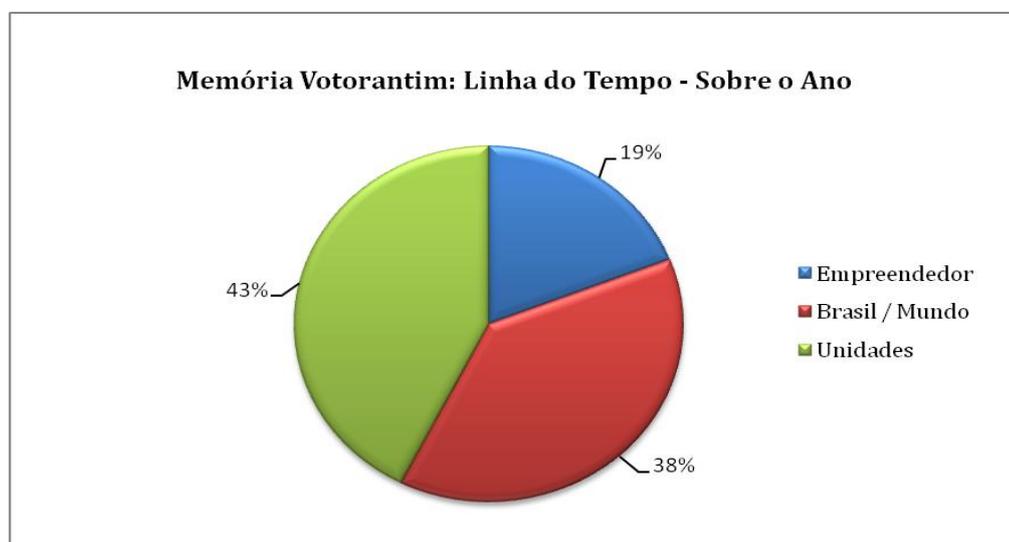
Durante o levantamento de dados, observamos que a “Linha do Tempo” contém 430 entradas de informação, entre textos e acervo – iconográfico ou textual. Ao analisá-las, produzimos alguns gráficos para demonstrar o percentual de incidência dos conteúdos ali apresentados.

O primeiro deles, Gráfico 1, trata das categorias da “Linha do Tempo”. Nele, a seção “Sobre o ano”, representa 72% das entradas de informação e a seção “Acervo”, possui 27% de fotos ou documentos. A menor quantidade de entradas, 1%, é da seção “Estórias que fazem história”, que agrega depoimentos de funcionários.



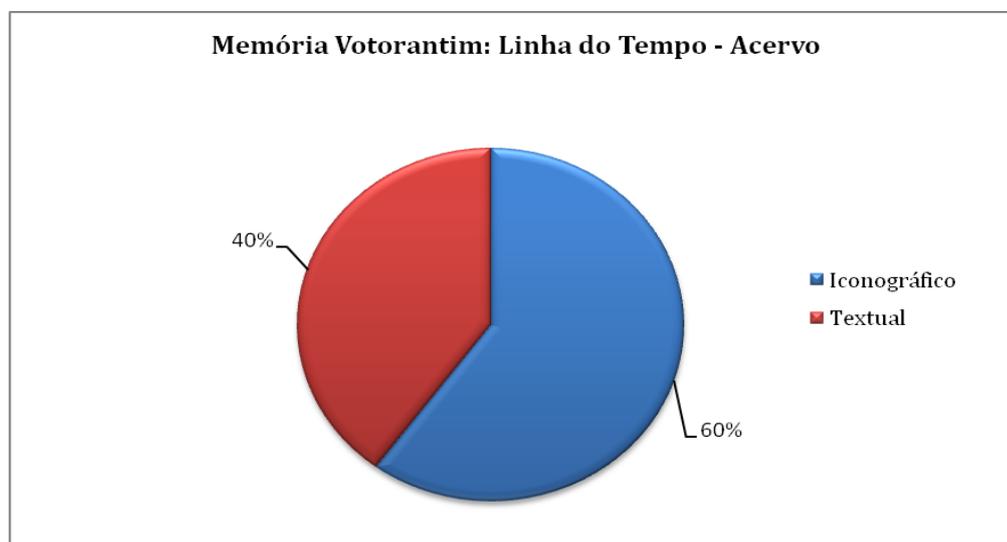
**Gráfico 1** - Linha do Tempo  
Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

O segundo (Gráfico 2) trata da seção “Sobre o Ano”. As entradas de informação sobre o empreendedor somam 19%, sobre as unidades, 43%, e Brasil/Mundo, 38%.



**Gráfico 2** - Sobre o ano  
Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

O gráfico 3 aborda o acervo da “Linha do Tempo”, que é constituído por fotos (40%) e documentos (60%).



**Gráfico 3** - Linha do Tempo - Acervo  
Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Em nossa análise percebemos que o Portal Memória Votorantim abrange vários tipos de acervo de memória, conforme tipologia apresentada por Totini e Gagete (2004, p. 125-126): videoteca, Bibliográfico, de cultura material, museológico, fotográfico, referência, textual permanente, coleções e banco de depoimentos. Concentra, assim, a memória institucional do Grupo Votorantim que pode ser acessível aos seus públicos de relacionamento.

### 6.1.3 PORTAL CORPORATIVO DA VOTORANTIM CIMENTOS

Líder do setor cimenteiro no país, com 40% de participação, a Votorantim Cimentos (CV) foi criada em 1936, em São Paulo. Seus negócios estão voltados para a produção e comercialização de materiais básicos de construção, com

unidades de produção no Brasil e distribuição nos mercados internacionais<sup>150</sup> (GRUPO VOTORANTIM, 2012), conforme mapa ilustrado na Figura 14:



**Figura 14** - Unidades Produtivas da Votorantim Cimentos

Fonte: VOTORANTIM CIMENTOS. **Unidades produtivas no Brasil**. São Paulo, 2009. Disponível em: [http://www.vcimentos.com.br/extras/pdf/apresentacao\\_Agregados\\_PDF\\_FINAL.pdf](http://www.vcimentos.com.br/extras/pdf/apresentacao_Agregados_PDF_FINAL.pdf). Acesso em: 22 mai. 2015.

Seus produtos congregam uma diversidade de linha de cimentos, concreto<sup>151</sup>, agregados (britas e areias)<sup>152</sup>, produtos complementares para

<sup>150</sup> Possui 60 unidades de produção e 100 centrais de concreto, distribuídas pelos estados brasileiros, e presença em países das Américas, Europa, Ásia e África (GRUPO VOTORANTIM, 2012).

<sup>151</sup> A marca de concreto da Votorantim Cimentos, Engemix, está dividida em quatro grandes segmentos de negócio: autoconstrução direcionado ao atendimento de varejo; construção em série destinado a construtores especializados; construção geral focado na personalização dos serviços de concretagem e desenvolvimento de novos produtos; e construção em canteiro focado no cliente de grande porte. Destaca-se na fabricação de concreto dosado em central e opera mais de 100 centrais fixas espalhadas por 17 estados brasileiros. (VOTORANTIM CIMENTOS, 2009).

<sup>152</sup> Os agregados consistem na comercialização de britas e areias de diversas dimensões para o setor de construção civil e empresas do concreto, negócio responsável por 8% da vendas no país.

construção<sup>153</sup> e agronegócios<sup>154</sup>. Comercializa mais de 40 produtos, entre eles as marcas Votoran, Itaú, Poty, Tocantins, Aratu, Votomassa e Engemix.

Uma das dez principais produtoras de cimento, concreto e agregados do mundo, a Votorantim Cimentos opera 150 unidades de agregados e concreto, seis fábricas na América do Norte, e possui ações na Bolívia, Chile, Argentina, Uruguai e Peru. Atua, ainda, nos mercados da Turquia, Marrocos, Tunísia, Índia, China e Espanha (VOTORANTIM CIMENTOS, 2009).

O portal corporativo da Votorantim Cimentos contém informações sobre produtos, canais de atendimentos e notícias da empresa, entre outras funcionalidades. No tocante ao enfoque deste estudo, observamos que este possui em seu menu principal, “Institucional”, um submenu intitulado “Linha da Tempo” onde os acontecimentos selecionados pela organização como relevantes estão posicionados por ordem cronológica em uma linha, que contém o ano do fato, uma foto representativa do evento ou apenas texto. Há indicações para o Memória Votorantim, a partir de um link localizado na parte inferior da tela, e também a opção de acessar o conteúdo disponível em língua inglesa (Figura 15).

---

Os produtos fabricados são utilizados, principalmente, na produção de concreto e aplicações na construção civil (Ibid.).

<sup>153</sup> Produtos complementares consistem em uma linha de produtos para facilitar os processos produtivos e reduzir o tempo de construção de uma determinada obra (Ibid.).

<sup>154</sup> Fornecimento de produtos para aplicação na agricultura (Ibid.).

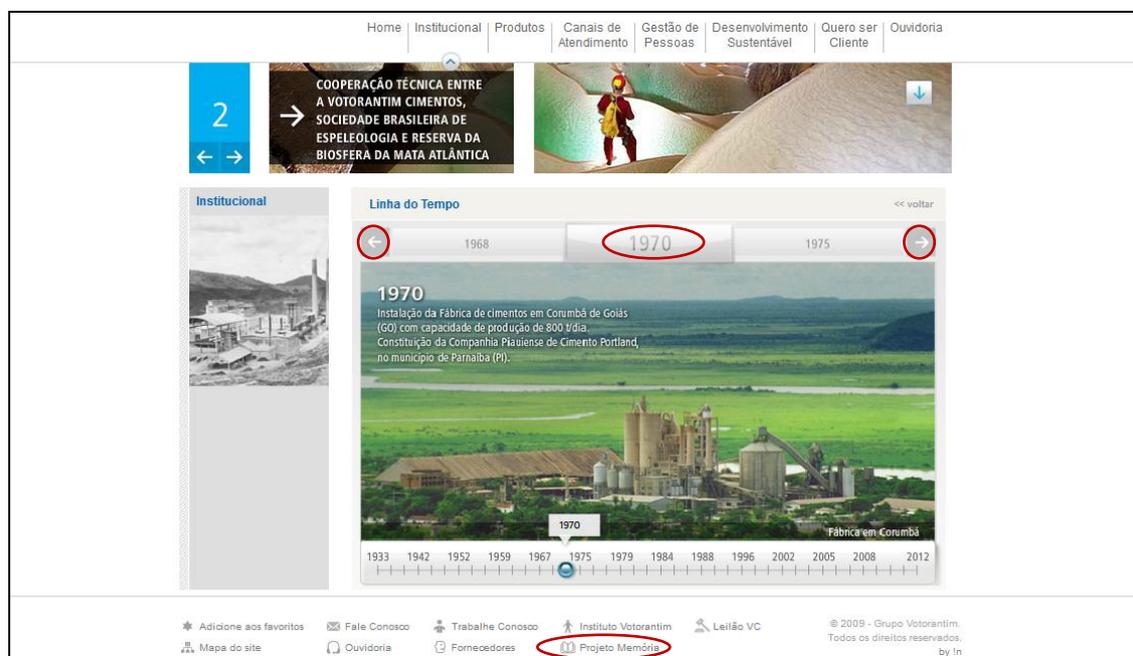
The image shows the homepage of Votorantim Cimentos. At the top left is the company logo. The navigation bar includes 'Home', 'Institucional', 'Produtos', 'Canais de Atendimento', 'Gestão de Pessoas', 'Desenvolvimento Sustentável', 'Quero ser Cliente', and 'Ouvidoria'. The 'Institucional' menu is open, showing options like 'O Grupo Votorantim', 'Relatórios Anuais', 'Linha do Tempo' (circled in red), 'Perfil', 'Código de Conduta', 'Unidades', and 'Grandes Obras'. Below the navigation, there are sections for 'PRODUTOS' (featuring 'votomassa' products), 'CANAIS DE ATENDIMENTO' (with contact options like SAC, CRC, SIC, VCIM), and 'NOTÍCIAS' (with a headline about a €140 M investment in Turkey). At the bottom, there are logos for 'Ouvidoria Votorantim' and 'World Business Council for Sustainable Development', and a footer with various links and a 'Projeto Memória' link circled in red.

**Figura 15** - Página Inicial da Votorantim Cimentos

Fonte: VOTORANTIM CIMENTOS. **Menu Institucional**. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vcimentos.com.br/htmls-ptb/Default.htm>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

O submenu “Linha do Tempo” exhibe a descrição de acontecimentos ocorridos na trajetória da organização entre 1933 e 2012 (Figura 16). É possível avançar ou retroceder ao longo da história, a partir de setas localizadas na parte superior da tela. Seu marco inicial é o início da construção da Fábrica de Cimento Santa Helena, em Votorantim (SP). Durante o percurso virtual são descritas as inaugurações, ampliações, aquisições, participações em grandes obras, investimentos nas unidades produtivas para estimular o aumento da produção

industrial, primeiras exportações, mudanças de processo produtivo, inovações e entrada da empresa no mercado internacional. A comemoração dos 70 anos da Votorantim Cimentos é o destaque do ano 2006.



**Figura 16** - Linha do Tempo Votorantim Cimentos

Fonte: VOTORANTIM CIMENTOS. **Linha do tempo**: 1970. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vcimentos.com.br/html-ptb/Institucional/LinhaDoTempo.htm>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

Durante a análise não foram encontradas as características da identidade organizacional, expressas através dos valores que compõe o SEREU - solidez, ética, respeito, empreendedorismo e união. O conteúdo deste portal trata, sobretudo, da trajetória da Votorantim Cimentos. Contudo, o link para o Memória Votorantim permanece visível na parte inferior da tela durante toda a navegação.

#### 6.1.4 PORTAL CORPORATIVO DA VOTORANTIM METAIS

A Votorantim Metais é a empresa do Grupo Votorantim Industrial responsável pelos negócios de metais - zinco, níquel e alumínio, e exploração mineral. Em operação desde 1996, quando houve a reestruturação no modelo de

gestão da organização, é líder no cenário econômico brasileiro de seu segmento e a maior fabricante de alumínio primário do país (VOTORANTIM METAIS, 2011).

Em 2014, a partir de uma nova reorganização em sua estrutura organizacional, os negócios da empresa foram divididos em Alumínio e Polimetálicos, sendo o último vocacionado para a produção de níquel e zinco (GRUPO VOTORANTIM, 2012). Planejada para fortalecer a estratégia de crescimento da empresa em um contexto de negócio complexo e competitivo, a nova estrutura potencializa a expansão através “da captura de sinergia e disseminação de boas práticas entre os negócios” (Ibid.). Desse modo, o enfoque do segmento alumínio (representado pela Companhia Brasileira de Alumínio – CBA) prioriza o mercado brasileiro, enquanto o de Polimetálicos é o mercado global (Ibid.).

As atividades da Votorantim Metais no Brasil estão distribuídas em sete unidades de mineração, três de metalurgia e uma de reciclagem, além de escritórios em São Paulo (SP) e Belo Horizonte (MG). A empresa possui, ainda, uma refinaria de zinco no Peru, quatro unidades metalúrgicas de zinco nos Estados Unidos e uma na China, e controla a maior parte das ações da mineradora Milpo, sediada no Peru (Ibid.).

Com dez mil colaboradores, distribuídos entre as 17 unidades industriais, a Votorantim Metais é a maior empresa de metais não ferrosos do Brasil e possui uma capacidade produtiva anual de: 475 mil toneladas de alumínio; 44 mil toneladas de níquel; e 730 mil toneladas de zinco (VOTORANTIM METAIS, 2011).

O segmento alumínio é responsável pelo metal, produzido no país desde 1955, e que tem aplicação em diferentes segmentos da economia, tais como bens de consumo, construção civil, embalagem, energia e transportes.

As operações desse segmento ocorrem em quatro fábricas: Alumínio (SP), metalurgia; Itamarati de Minas (MG), mina e beneficiamento; Miraí (MG), mina e beneficiamento; e Poços de Caldas (MG), beneficiamento. Possui, ainda, a Metalex, uma unidade de reciclagem localizada em Araçariguama (SP).

Os principais produtos da Votorantim Metais – Companhia Brasileira de Alumínio (VM-CBA) são primários e transformados<sup>155</sup>, voltados para o mercado interno, nos segmentos de bens de consumo, construção civil, embalagens, energia e transportes. Além disso, parte de sua produção é destinada para o mercado externo, principalmente para os Estados Unidos, Europa, Ásia e América Latina, onde contam seus principais clientes (VOTORANTIM METAIS, 2011).

No negócio níquel, a Votorantim Metais é pioneira na produção de níquel eletrolítico no Brasil, com atuação desde 1981, e a maior produtora na América Latina, exportando o produto para mais de vinte países. Com a especialização que obteve ao longo dos anos em estudos geológicos, vem investindo na implantação de minas e unidades de produção.

Suas operações de mina, beneficiamento e metalurgia de níquel ocorrem em três unidades produtivas: Fortaleza de Minas (MG), mina, beneficiamento e metalurgia; São Miguel Paulista<sup>156</sup> (SP), metalurgia; e Niquelândia<sup>157</sup> (GO), mina e beneficiamento (Ibid.).

Os produtos desta unidade de negócios são utilizados nas indústrias de produção de ligas magnéticas e ferramentas, têxtil, cerâmica, produtos químicos, baterias e fertilizantes, sabão e detergentes, vidros, papel e celulose<sup>158</sup> (Ibid.).

O mercado zinco tem suas operações baseadas em dez unidades, sendo quatro no Brasil e seis no exterior, para minagem, metalurgia e beneficiamento: Três Marias (MG), metalurgia e óxido de zinco; Juiz de Fora (MG), metalurgia;

---

<sup>155</sup> São os produtos primários e transformados produzidos por esta Unidade de Negócio: chapas, perfis e folhas de alumínio para produção de bens de consumo; fios e cabos para a transmissão e distribuição de energia; chapas, bobinas e folhas de alumínio para embalagens; perfis, chapas e telhas para a construção civil; chapas e perfis para empresas e meios de transporte; lingotes, tarugos, vergalhões, placas e bobinas, (Ibid.).

<sup>156</sup> Na unidade de São Miguel Paulista (SP) é produzido níquel eletrolítico e cobalto (Ibid.).

<sup>157</sup> Em Niquelândia (GO), além da extração de minério de níquel eletrolítico há a produção de carbonato de níquel (Ibid.).

<sup>158</sup> São os produtos produzidos pela Unidade Níquel da Votorantim Metais: “níquel eletrolítico (aplicado em galvanoplastia, superligas e ligas não-ferrosas), níquel coins, cobalto (utilizado em aplicações industriais como produção de superligas, ligas magnéticas, ferramentas de corte, produtos químicos, baterias, fertilizantes, ração animal, entre outros); sulfato de sódio anidro, para aplicação em produtos químicos, indústria de cerâmica, indústrias têxtil e auxiliares, indústria de sabão e detergentes, indústria de vidros e indústria de papel e celulose” (Ibid.).

Vazante (MG), mina e beneficiamento; Morro Agudo (MG), mina e beneficiamento; Cajamarquilla (Peru), refinaria de zinco; e U.S.ZINC VM Houston (EUA), U.S.ZINC VM Coldwater (EUA), U.S.ZINC VM Clarksville (EUA), U.S.ZINC VM Millington (EUA) e Unidade Changshu (China) (VOTORANTIM METAIS, 2011).

A Votorantim Metais iniciou o trabalho com zinco, em 1956, a partir da criação da Companhia Mineira de Metais, em Três Marias (MG). Com as aquisições realizadas ao longo de sua trajetória e a reestruturação ocorrida em 1996, a organização pode expandir sua capacidade de produção, se tornando a quinta maior produtora de zinco do mundo, líder mundial em óxido de zinco e segunda no ranking global de fabricação de pó de zinco (Ibid.).

Os produtos<sup>159</sup> desse mercado possuem aplicação na mineração e nas indústrias química, cosmética, alimentícia, de medicamentos, ligas, pilhas, vidros e baterias, e agronegócio (Ibid.).

A área de exploração mineral da Votorantim Metais tem por objetivo descobrir e viabilizar jazidas minerais<sup>160</sup>. Contando com o trabalho de uma equipe multidisciplinar, formada por profissionais de áreas como geologia e engenharia de minas, entre outras, as atividades desta área, iniciadas em 2006, consistem, também, no desenvolvimento de projetos para zinco, níquel e alumínio para o Brasil, África do Sul, Argentina, Bolívia, Canadá, Colômbia e Peru (Ibid.).

A Votorantim Metais pauta sua identidade nos mesmos elementos do Grupo Votorantim, que define e expressa as premissas base que permeiam os

---

<sup>159</sup> São os principais produtos do negócio zinco: “zinco SHG, para aplicações em processos de galvanização e galvanização eletrolítica; zamac, para aplicações para fundição sob pressão e fundição centrifugada; ligas especiais de zinco; pó de zinco, também utilizado para a produção de pilhas alcalinas e tintas para a proteção contra a corrosão, e na mineração; óxido de zinco, para aplicações em vulcanização de borrachas, cosméticos, fosfatados de zinco, medicamentos, vidrados cerâmicos, polímeros, agronegócio, nutrição animal, entre outras; zinal 100, calcário com a função principal de corrigir o pH do solo e maximizar os efeitos do fertilizante; concentrados, para fabricação de chumbo metálico, prata, chumbo e outros; dióxido de enxofre, para alvejante para celulose, açúcar e caolim, conservante de produtos alimentícios e produção de bissulfetos; ácido sulfúrico, para fabricação de fertilizantes destinados à agricultura; sulfato de cobre, para aplicações na agricultura, pecuária, mineração, galvanoplastia e indústria química e de tratamento de água; e cádmio, para fabricação de baterias, pigmentos para tintas especiais e ligas metálicas” (Ibid.).

<sup>160</sup> O processo de descoberta, identificação e viabilização de jazidas é dividido em seis etapas básicas: definição de áreas potenciais, exploração inicial, sondagem exploratória, definição de recursos, estudos de viabilidade e construção (Ibid.).

valores, crenças de gestão, código de conduta, princípios de sustentabilidade, objetivos e desafios da organização. Nesse contexto, sua missão consiste em:

assegurar crescimento e perenidade como um grupo familiar de grande porte, respeitado e reconhecido na comunidade em que atua, com foco na criação de valor econômico, ambiental e social, por meio de valores éticos que orientam uma conduta empresarial responsável; negócios altamente competitivos; busca de soluções criativas e inovadoras para seu portfólio; pessoas motivadas para o alto desempenho (VOTORANTIM METAIS, 2011).

Apesar de ter sido estabelecida em 1996, após a reestruturação no modelo de gestão da organização, o surgimento da Votorantim Metais remonta a 1918, quando Antonio Pereira Ignacio assumiu o comando da “Sociedade Anonyma Fabrica Votorantim” que, posteriormente, daria nome ao Grupo Votorantim. Sua trajetória é pontuada pela fundação ou aquisição de outras empresas no segmento e seu desenvolvimento nacional e internacional.

Em 1937 foi fundada a Siderúrgica Barra Mansa (RJ), com o objetivo de produzir aços para a construção civil. A partir da fundação da Companhia Mineira de Metais (CMM), na cidade de Três Marias (MG), em 1956, tiveram início as pesquisas do minério de zinco em Vazante (MG).

No ano de 1957, a Votorantim assumiu o controle da Companhia Níquel Tocantins (TO) e na década de 1960 a extração de níquel em minas na localidade de Niquelândia (GO) foi iniciada.

Em 1969, a Companhia Mineira de Metais começou a produzir zinco eletrolítico nas unidades de Vazante e Três Marias, e em 1981, na unidade metalúrgica de São Miguel Paulista, na cidade de São Paulo (SP).

Em 1984, após a privatização, a Votorantim tornou-se acionária da Mineradora Morro Agudo S.A., localizada em Paracatu (MG), Ingá e Paraibuna de Metais, e mais tarde, em 1988, ela assumiu o controle total dessa empresa.

Após uma completa reestruturação no modelo de gestão do Grupo Votorantim, surge a Votorantim Mineração e Metalurgia (VMM), que passa a ser responsável pelas unidades de negócio Zinco, Níquel e Aço.

A participação da empresa no mercado brasileiro de zinco é ampliada a partir de 2002, com a aquisição da Companhia Paraibuna de Metais, em Juiz de Fora (MG). A ampliação da participação também ocorre no negócio níquel em 2003, a partir da aquisição da Mineração Serra de Fortaleza, em Fortaleza de Minas (MG), o que eleva sua capacidade de produção.

O ano 2004 marca o início da expansão o Grupo Votorantim na América Latina, a partir da aquisição da refinaria de zinco Cajamarquilla, no Peru, e da compra de ações da Milpo, também daquele país, em 2005, a quarta mineradora de zinco peruana (VOTORANTIM METAIS, 2011). O controle total da Milpo foi obtido em 2010, ano em que esta já era a terceira maior mineradora de zinco do Peru, e com esse controle passou a incluir em seu portfólio os metais cobre, chumbo e prata (Ibid.).

2007 foi um ano de expansão, com a aquisição de 52% das ações da companhia siderúrgica Acerías Paz Del Rio, segunda maior da Colômbia, e a U.S. Zinc, empresa americana líder em reciclagem de resíduos industriais de galvanização, produção de zinco metálico, óxido e pó de zinco, e de 27% das ações da AcerBrag, segunda maior produtora de aços longos<sup>161</sup> da Argentina, ampliados para 52,9% em 2008 (Ibid.). Com a aquisição da U.S.Zinc, A Votorantim Metais passou a operar nos mercados dos Estados Unidos e China(Ibid.).

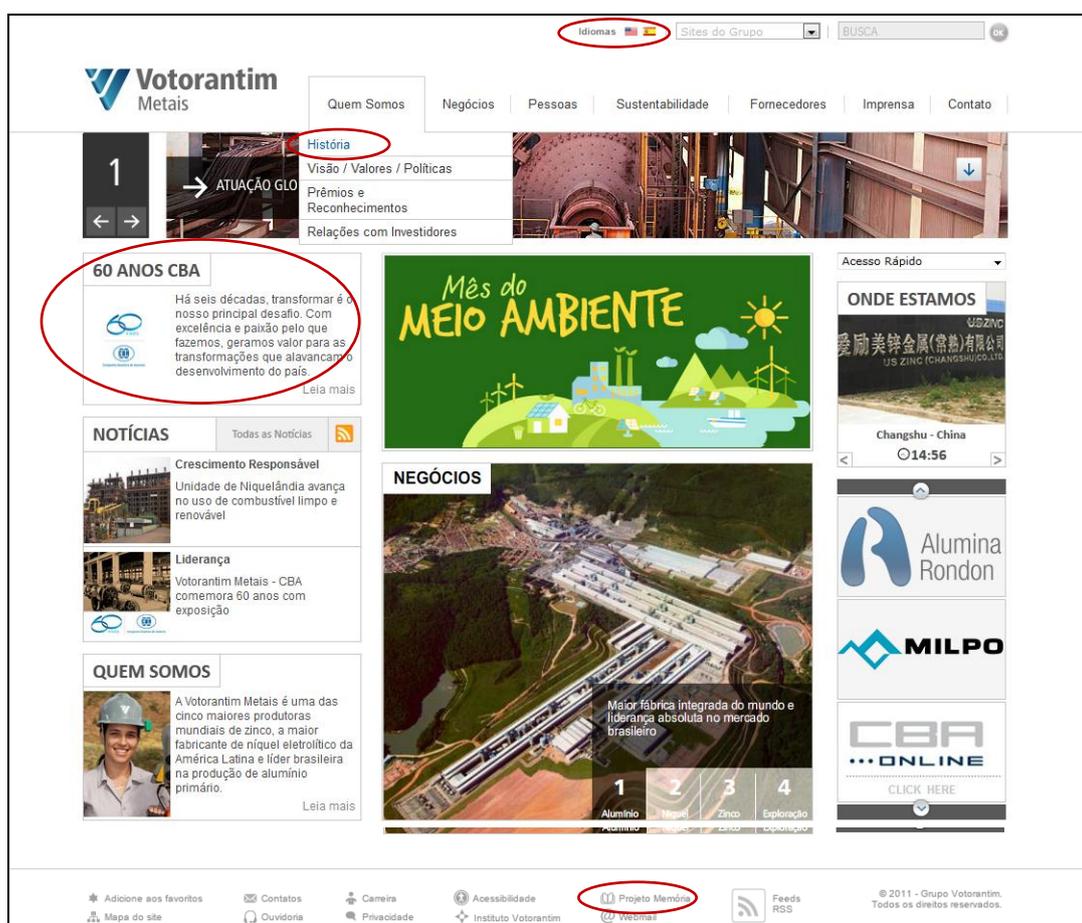
Em 2008 foi criada a Votorantim Siderurgia, para reunir o negócio do aço no Brasil, Colômbia e Argentina. Em 2009, a Companhia Brasileira de Alumínio (CBA) passou a fazer parte da Votorantim Metais, ano que marca a assinatura de acordo para produção de alumínio no exterior, em Trinidad e Tobago, a partir de 2012, primeiro investimento desse tipo feito por ela. Ainda em 2010 adquiriu a Metalex, localizada em Araçariguama (SP), no interior do Estado de São Paulo (SP), companhia brasileira especializada em reciclagem de alumínio (Ibid.).

O portal corporativo da Votorantim Metais dispõe de conteúdos sobre a empresa, seus principais negócios, notícias, fornecedores e imprensa, entre outros. Em relação a nossa temática, pudemos constatar que há no menu “Quem Somos”, um submenu intitulado “História” (Figura 17). Existe, também, um espaço

---

<sup>161</sup> Vergalhões, barras, arames, telas e fio-máquina.

que trata das comemorações dos 60 anos da Companhia Brasileira de Alumínio, uma de suas companhias integrantes. Na parte superior da tela encontram-se os links para acesso aos portais nos idiomas inglês e espanhol. O link para o Memória Votorantim está posicionado na parte inferior da tela.



**Figura 17** - Página Inicial da Votorantim Metais

Fonte: VOTORANTIM METAIS. **Menu institucional**. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.vmetais.com.br/pt-BR/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

O menu “Quem Somos” aborda as características da empresa desde a sua criação, em 1996, a partir da reorganização do modelo de gestão do Grupo Votorantim. O texto procura destacar, ainda, as virtudes da organização, representadas pelo investimento contínuo na ampliação da capacidade produtiva, modernização tecnológica e resultados em nível nacional e internacional (Figura 18).

Idiomas Sites do Grupo BUSCA

Votorantim Metais Quem Somos Negócios Pessoas Sustentabilidade Fornecedores Imprensa Contato

INSTITUCIONAL

Votorantim Metais > Português > Quem Somos

História →

Visão / Valores / Políticas

Prêmios e Reconhecimentos →

Relações com Investidores →

NOTÍCIAS Todas as Notícias

Mês do Meio Ambiente Em Juiz de Fora, estudantes participam de oficina sobre sustentabilidade

Crescimento Responsável Unidade de Niquelândia avança no uso de combustível limpo e renovável

**QUEM SOMOS**

**Uma história de sucesso**

A Votorantim Metais foi criada em 1996, a partir de uma reorganização do modelo de gestão do Grupo Votorantim, que agrupou as unidades de negócio conforme a linha de atuação no mercado. Desde então, a VM passou a gerir todo o controle estratégico de quatro Unidades de Negócio – Alumínio, Aço, Níquel, Zinco. Dois anos depois, a Unidade de Negócio Aço desmembrou-se da Votorantim Metais e passou para a gestão da Votorantim Siderurgia.

Desde sua fundação, a VM vem colecionando conquistas e resultados expressivos. Um dos fatores é que, a partir de 2009, todas as unidades da companhia passaram a operar a plena capacidade. Hoje, a VM é uma das cinco maiores produtoras mundiais de zinco, maior fabricante de níquel eletrolítico da América Latina e líder brasileira na produção de alumínio primário. Com a sinergia nas operações entre as diversas unidades de negócio, a Votorantim Metais consolidou-se como segunda maior empresa brasileira de metais não-ferrosos.

Por possuir um processo de produção totalmente integrado – a empresa opera minas desde 1956 –, a Votorantim Metais garante a oferta de produtos de qualidade, a preços competitivos, além de crescimento constante. Para aprimorar o padrão de qualidade reconhecido internacionalmente, a Votorantim Metais faz investimentos contínuos na ampliação de sua capacidade produtiva e no crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores. Além disso, a preocupação com a sustentabilidade é uma constante na VM. Atualmente, a empresa gera cerca de 75% da energia elétrica consumida por suas unidades produtivas e aposta no desenvolvimento de tecnologias próprias, pesquisas minerais e na gestão ambiental responsável.

A Votorantim Metais investe continuamente na expansão de sua capacidade de produção, aquisição de empresas, modernização tecnológica, geração de energia e em iniciativas na área ambiental. A VM destina parte de seus recursos para projetos sociais, ambientais, culturais e de segurança.

**Operações**

No Brasil, a Unidade de Negócio Alumínio opera em quatro fábricas – na cidade paulista de Alumínio (metalurgia) e nas minerais Itamarati de Minas (mina e beneficiamento), Mirai (mina e beneficiamento) e Poços de Caldas (mina e beneficiamento).

As operações com Níquel ocorrem em Fortaleza de Minas (MG) – mina, beneficiamento e metalurgia –, São Miguel Paulista (SP) – metalurgia – e Niquelândia (GO) – mina e beneficiamento.

Por fim, o Negócio Zinco, que opera em dez pontos, sendo quatro no Brasil e seis no exterior: Três Marias (MG), metalurgia e óxido de zinco, Juiz de Fora (MG), metalurgia, Vazante (MG), mina e beneficiamento, Paracatu (MG), mina e beneficiamento, Cajamarquilla (Peru), refinaria de zinco, U.S.ZINC VM Houston, U.S.ZINC VM Coldwater, U.S.ZINC VM Clarksville, U.S.ZINC VM Millington e Unidade Changshu (China).

**Sustentabilidade**

A Votorantim Metais também atua com foco na responsabilidade social, por meio do Instituto Votorantim. Em 2012, por exemplo, mais de 49 mil jovens foram beneficiados com a realização de 48 projetos sociais nas áreas de educação, trabalho, cultura e esporte, em um investimento estimado de R\$ 11 milhões.

**Fatos e números da VM**

*Institucional*

- 10 mil colaboradores em 17 unidades industriais – 11 no Brasil, quatro nos Estados Unidos, uma na China e uma no Peru
- Faturamento líquido de R\$ 9,2 bilhões em 2012
- Líder no mercado brasileiro de alumínio
- Maior produtor de níquel eletrolítico da América Latina
- Uma das cinco maiores produtoras mundiais de zinco, líder na produção de óxido de zinco e segundo maior em pó de zinco

*Capacidade de produção*

- 730 mil toneladas anuais de zinco
- 475 mil toneladas anuais de alumínio
- 44 mil toneladas anuais de níquel

Adicione aos favoritos Contatos Camera Acessibilidade Projeto Memória Feeds RSS Mapa do site Ouvidoria Privacidade Instituto Votorantim Webmail

© 2011 - Grupo Votorantim. Todos os direitos reservados.

**Figura 18** - Menu Quem Somos - Votorantim Metais

Fonte: VOTORANTIM METAIS. **Quem somos**: uma história de sucesso. São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.vmetais.com.br/pt-BR/Institucional/Paginas/QuemSomos.aspx>. Acesso em: 22 mai. 2015.

O submenu “História” reúne um texto sobre a trajetória da organização, contada a partir das diversas caixas de conteúdo expansíveis, localizadas ao lado

da grafia do ano em que o fato ou acontecimento ocorreu (Figura 22). Não há fotos ou ilustrações, e a história da empresa é narrada em ordem crescente de 1918 até 2013.

Votorantim Metais

Idiomas [pt-br] [en] [es] [fr] [de] do Grupo [pt-br] [en] [es] [fr] [de]

Quem Somos | Negócios | Pessoas | Sustentabilidade | Fornecedores | Imprensa | Contato

HISTÓRIA

Votorantim Metais > Português > Quem Somos > História

História →

Visão / Valores / Políticas →

Prêmios e Reconhecimentos →

Relações com Investidores →

NOTÍCIAS Todas as Notícias

Clientes  
Equipe da Goodyear conhece processo de produção da Votorantim Metais

Galvanização  
Votorantim Metais apresenta vantagens sobre galvanização no MINASCON 2015

HISTÓRIA

Presença cada vez mais global

Desde seu surgimento, a Votorantim Metais (VM) vem aumentando sua participação no mercado brasileiro e internacional, a partir de uma gestão responsável e estratégica, focada nas Unidades de Negócio Alumínio, Níquel e Zinco. Conheça um pouco mais dessa trajetória.

1918 +

Antonio Pereira Ignacio assume o comando da "Sociedade Anonyma Fabrica Votorantim" que, mais tarde, daria origem ao Grupo Votorantim. A Sociedade nasceu a partir da fábrica Fiação e Tecelagem, localizada em Votorantim, à época distrito de Sorocaba (SP).

1937 +

Fundação da Siderúrgica Barra Mansa, no município de mesmo nome, estado do Rio de Janeiro. Unidade produziria aços destinados a construção civil.

1956 +

1957 +

1969 +

1970 +

1981 +

1984 +

1988 +

1992 +

1993 +

1995 +

1996 +

1998 +

2002 +

2003 +

2004 +

2005 +

2006 +

2007 +

2008 +

2009 +

2010 +

2013 +

Salba mais em <http://www.memoriavotorantim.com.br>

Adicione aos favoritos | Contatos | Camera | Acessibilidade | Projeto Memória | Feeds RSS

Mapa do site | Quiérvona | Privacidade | Instituto Votorantim | Webmail

© 2011 - Grupo Votorantim. Todos os direitos reservados.

**Figura 19** - Submenu História - Votorantim Metais

Fonte: VOTORANTIM METAIS. **Quem somos:** história. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.vmetais.com.br/pt-BR/Institucional/Paginas/Historia.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

O conteúdo do submenu “História” aborda a ampliação do mercado no Brasil e no exterior, aquisições de novos projetos, dados financeiros sobre aquisições de empresas e investimentos na qualidade. Além da trajetória das empresas do segmento de negócio, existem referências sobre a história do Grupo Votorantim, inclusive com a indicação para a página do Memória Votorantim ao final do texto: “Saiba mais em: <http://www.memoriavotorantim.com.br>”.

The screenshot shows the Votorantim website's 'Visão, Valores e Políticas' page. The navigation menu at the top includes 'História', which is circled in red. The main content area is titled 'VISÃO / VALORES / POLÍTICAS'. The 'Valores' section is highlighted with a large red oval and lists the following values:

- **Solidez:** buscar crescimento sustentável com geração de valor;
- **Ética:** atuar de forma responsável e transparente;
- **Respeito:** respeito às pessoas e disposição para aprender;
- **Empreendedorismo:** crescer com coragem para fazer, inovar e investir;
- **União:** o todo é mais forte.

Other sections visible include 'Visão', 'Código de conduta', and 'Princípios em sustentabilidade'.

**Figura 20** - Menu Quem Somos - Votorantim Metais

Fonte: VOTORANTIM METAIS. **Visão, valores, políticas**. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.vmetais.com.br/pt-BR/Institucional/Paginas/VisaoValoresCrenças.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

As características da identidade do grupo também foram localizadas durante a análise do portal. Conforme ilustrado na Figura 23, os valores do Grupo Votorantim são apresentados juntamente com os conceitos do SEREU - solidez, ética, respeito, empreendedorismo e união.

### **6.1.5 PORTAL CORPORATIVO DA VOTORANTIM SIDERURGIA**

A Votorantim Siderurgia (VS) foi estabelecida em 2008 com a finalidade de incrementar o posicionamento do negócio aço na estrutura do Grupo Votorantim. Organização de capital fechado, integralmente brasileira, é a terceira maior produtora de aços longos no Brasil (GRUPO VOTORANTIM, 2012) e mantém operações na Argentina e Colômbia, onde comercializa o produto para os segmentos de construção civil e mecânica.

Sua capacidade de produção anual - 2,7 milhões de toneladas de aço - é possível em razão de contar com cinco usinas siderúrgicas - sendo três no país e duas no exterior -, uma mina de calcário, três minas de minério de ferro, 16 centrais de corte e dobra, cinco unidades de reciclagem de metálicos, além de uma unidade florestal (Ibid.).

As usinas siderúrgicas em operação no Brasil, em Barra Mansa (RJ), Resende (RJ) e Três Lagoas (MG) <sup>162</sup> tem o escoamento de seus produtos garantidos através de filiais e escritórios de venda distribuídos pelo país, onde trabalham mais de cinco mil funcionários.

No exterior, possui o controle acionário da Paz de Río, única siderúrgica integrada da Colômbia, e da AcerBrag, segunda maior produtora de aços longos da Argentina.

A empresa mantém, ainda, florestas de eucalipto com o objetivo de garantir o abastecimento de produção de carvão vegetal necessária para o processo produtivo de suas unidades. Em Curvelo (MG), a empresa possui um alto

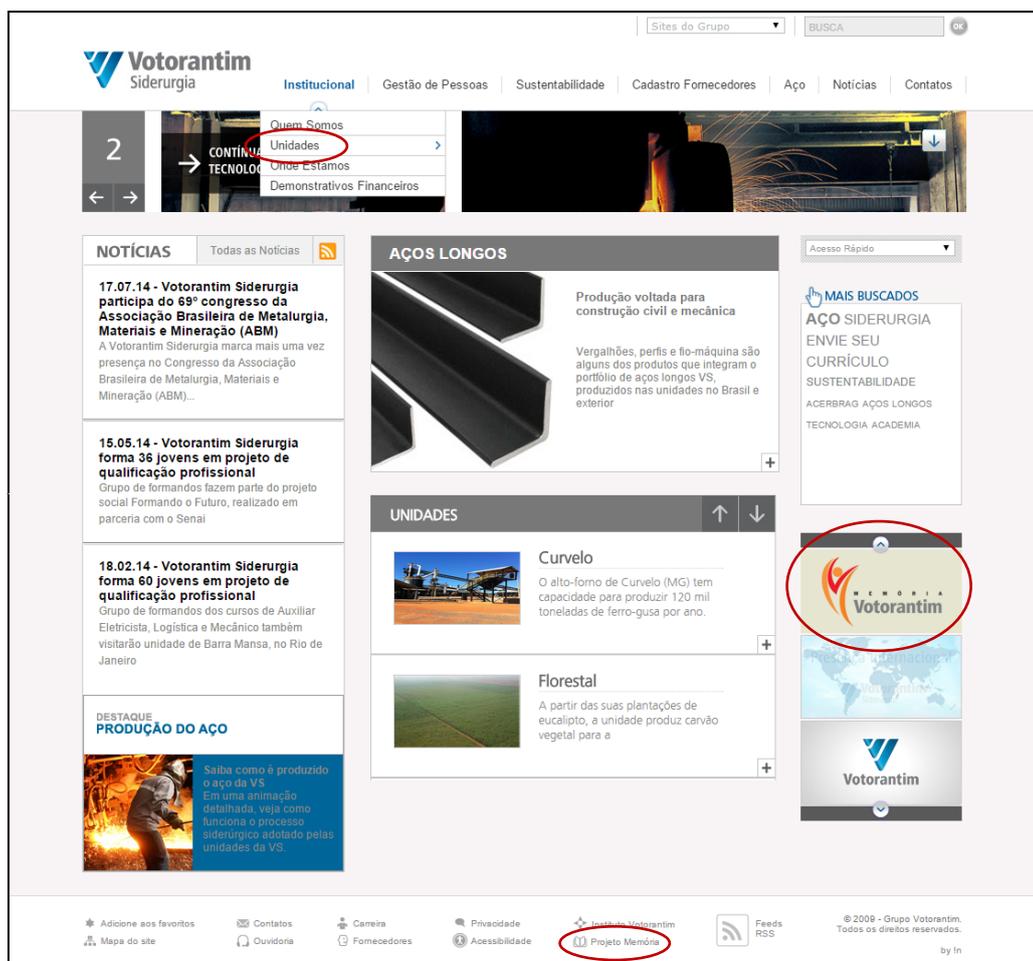
---

<sup>162</sup> A usina de Três Lagoas é uma *joint venture* com o empresário Alexandre Grendene (Ibid.).

forno para produção de ferro-gusa, a matéria prima de suas operações nas unidades produtivas do Sul Fluminense.

Entre seus produtos, destaca-se a fabricação de vergalhões para concreto armado, arame, cantoneiras, perfis, telas, treliças e fio-máquina de aço carbono destinado à trefilação e laminação a frio (VOTORANTIM SIDERURGIA, 2009).

O portal corporativo da Votorantim Siderurgia contempla informações sobre suas unidades, produtos, notícias e fornecedores, entre outros. Diferentemente das outras empresas do Grupo Votorantim, a VS não dispõe de conteúdo sobre sua trajetória ou a história do Grupo no menu “Institucional”, ou em outro submenu próprio. Contudo, há um banner lateral com a logomarca do Memória Votorantim, além do link na parte posterior do site (Figura 24).



**Figura 21** - Página Inicial da Votorantim Siderurgia

Fonte: VOTORANTIM SIDERURGIA. **Menu institucional.** São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vsiderurgia.com.br/pt-BR/Paginas/home.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

Ao explorarmos o submenu “Quem Somos” (Figura 25), localizamos referências sobre o Memória Votorantim, em banner lateral e no link localizado junto ao rodapé da página. A referência à história do Grupo Votorantim ocorre na última parte do texto, em duas linhas, que contém um link para o portal do Memória Votorantim e a seguinte frase: “Para conhecer detalhadamente a história do grupo Votorantim, visite o portal do Projeto Memória”.

The screenshot shows the 'Quem Somos' page of Votorantim Siderurgia. The page layout includes a top navigation bar with links like 'Institucional', 'Gestão de Pessoas', and 'Sustentabilidade'. A sidebar on the left contains a 'Notícias' section with several news items, and a 'Mais Buscados' section with links to 'AÇO SIDERURGIA', 'ENVIE SEU CURRÍCULO', 'SUSTENTABILIDADE', 'ACERBRAG AÇOS LONGOS', and 'TECNOLOGIA ACADEMIA'. The main content area features a 'QUEM SOMOS' header, followed by a sub-header 'Aço | Construindo um futuro sustentável'. The text describes the company's operations in Brazil, Colombia, and Argentina, and mentions its commitment to sustainability and diversification. At the bottom of the main text, a red circle highlights the sentence: 'Para conhecer detalhadamente a história do Grupo Votorantim, visite o portal do Projeto Memória.' The footer contains various utility links and the 'Projeto Memória' logo.

**Figura 22-** Menu Quem Somos - Votorantim Siderurgia

Fonte: VOTORANTIM SIDERURGIA. **Quem somos.** São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vsiderurgia.com.br/pt-br/institucional/quemSomos/Paginas/quemSomos.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

Identificamos, também, duas notícias nessa mesma seção a respeito de comemorações da empresa por tempo de atuação no mercado. Não detectamos, contudo, quaisquer referências sobre as características de identidade norteadoras da organização neste portal corporativo.

### 6.1.6 PORTAL CORPORATIVO DA VOTORANTIM ENERGIA

A Votorantim Energia (VE), constituída em 1996 para viabilizar o suprimento energético de todo o Grupo Votorantim a preço competitivo e dar suporte às unidades industriais, está estruturada para oferecer serviços em toda cadeia produtiva do setor energético, sendo geradora e comercializadora de energia.

A empresa tem como missão “garantir o suprimento de energia e gás natural às unidades fabris ao preço mais competitivo possível e em níveis de riscos adequados” (VOTORANTIM ENERGIA, 2011), o que pode garantir o abastecimento mesmo em meio a cenários de incertezas de preços.

Opera vinte e quatro usinas próprias e atua, por meio de consórcios, em outras nove usinas. Possui, também, cinco centrais de cogeração, distribuídas conforme o Quadro 12 (Ibid.):

Votorantim Energia	
<b>Usinas em operação - Grupo Votorantim</b>	<b>Complexo Juquiá:</b> França, Fumaça, Barra, Porto Raso, Alecrim, Serraria, Salto do Iporanga (SP) / <b>Complexo Sorocaba:</b> Itupararanga, Jurupará, Santa Helena e Votorantim (SP) / <b>Complexo Paranapanema:</b> Pirajú e Ourinhos (SP) / <b>Complexo Juiz de Fora:</b> Picada, Sobragi (MG) / UHE Paranapanema (SP) / Boa Vista (SP) / Rio Novo (SP) / Salto do Rio Verdinho (GO) / Pedra do Cavalo (BA) / Santa Cruz (PR) / Santana (MG) / São João (MG) / Monte Alto (MG)
<b>Usinas em operação - Consórcios</b>	Igarapava, Amador Aguiar I e II (MG); Canoas I e Canoas II (SP); Barra Grande, Machadinho, Campos Novos e Salto Pilão (SC)
<b>Usinas em operação - Grupo Votorantim a Serviço Público</b>	<b>Complexo Santa Cruz:</b> Paranapanema, Boa Vista e Rio Novo (SP)
<b>Centrais de Cogeração</b>	Jacareí (SP) / Três Lagoas (MS) / Barra do Riacho (ES) / Catanduva (SP) / Niquelândia (GO)

**Quadro 12** - Locais de operação da Votorantim Energia

Fonte: VOTORANTIM ENERGIA. **Portal Corporativo da Votorantim Energia**. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.venergia.com.br/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

Contando com cerca de 425 colaboradores, lotados em áreas corporativas e usinas próprias, configura-se na lista das cinco maiores comercializadoras de energia do país, administrando contratos de energia (compra e venda) para as empresas do Grupo Votorantim e para consumidores externos, além de gás natural para operações fabris das empresas do grupo (GRUPO VOTORANTIM, 2012). A Votorantim Energia realiza, ainda, atividades de gestão da operação<sup>163</sup>, comercialização<sup>164</sup> e gestão de energéticos<sup>165</sup>. Ela é responsável, também, pela gestão da Santa Cruz Geração, cuja energia é destinada ao serviço público.

O início dos investimentos em geração de energia elétrica para consumo próprio no Grupo precede a criação da própria empresa, em 1918, quando a Sociedade Anonyma Fábrica Votorantim foi constituída. A Usina do Pilar, atual PHC Votorantim, foi inaugurada, em 1912, para suprir a demanda da fábrica de cimentos e aglomerados Rodovalho, uma das empresas dirigidas por Antônio Pereira Ignácio.

A empresa passou por um forte ciclo de expansão dos anos 1950 aos 1990, em virtude do início das operações na primeira usina do complexo Juquiá (SP), na década de 1950. A partir da mudança nas regras para investimentos em geração, o Grupo Votorantim retomou os investimentos no setor, participando dos leilões de grandes usinas a partir dos anos 2000.

Com a reorganização do modelo do Grupo, em 1996, a VE foi constituída para possibilitar, primordialmente, a participação da Votorantim na privatização

---

<sup>163</sup> Compreende as atividades relacionadas às usinas, tais como manutenção e meio ambiente das usinas, gerenciamento da energia elétrica produzida, e pesquisa de novos projetos de ampliação da produtividade, entre outros (VOTORANTIM ENERGIA, 2011).

<sup>164</sup> Objetiva gerir as transações de compra e venda de energia elétrica das empresas pertencentes ao Grupo Votorantim, bem como a terceiros, visando garantir o menor custo da energia com risco aceitável (Ibid.).

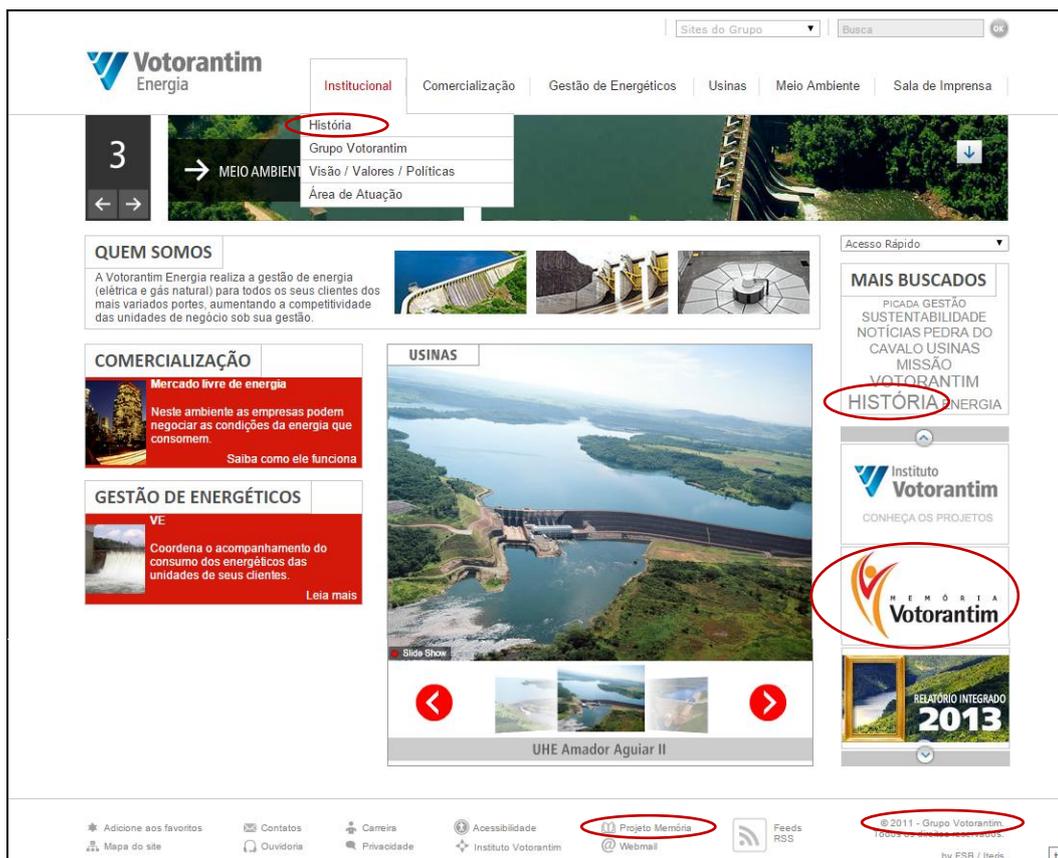
do setor elétrico (geração e distribuição) e a centralização da gestão dos insumos energéticos do Grupo, que representa um dos maiores consumidores de energia elétrica do país.

Nos anos 2000, a Votorantim ampliou a participação nessa área, constituindo a Votorantim Comercializadora de Energia (Votener), com o objetivo de negociar energia elétrica no mercado livre, vendendo eventuais excedentes e aproveitando oportunidades de compra no mercado. A partir de 2005, a Votorantim Energia passou a estudar as peculiaridades do gás natural e seu mercado, e no ano 2007 passou a gerir esse combustível no Grupo, atuando em negociações para aquisição deste insumo (VOTORANTIM ENERGIA, 2015d).

O portal corporativo da Votorantim Energia possui, em sua página inicial, referências a conteúdos sobre a temática da memória em quatro localizações (Figura 23). A primeira delas encontra-se no menu Institucional, em que o submenu “História”, reúne os principais acontecimentos na trajetória da organização. A segunda, no item “Mais buscados”, “História”, é uma das categorias presentes. Há, ainda, referência ao Memória Votorantim, que pode ser acessado a partir do banner que contém sua logomarca na lateral da página, ou no link existente na parte inferior do portal.

---

<sup>165</sup> Nessa atividade, coordena o acompanhamento do consumo específico de todos os energéticos das unidades industriais sob sua gestão, visando promover o uso eficiente da energia (Ibid.).



**Figura 23** - Página Inicial da Votorantim Energia

Fonte: VOTORANTIM ENERGIA. **Menu institucional.** São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.venergia.com.br/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

O submenu “História” narra a trajetória da empresa destacando as características que considera relevantes para o seu diferencial competitivo - solidez, reorganização constante, modernidade, importância no setor e para o país-, entre outros atributos (Figura 24). O conteúdo desse tópico é predominantemente textual, mas contém uma ilustração a respeito da evolução da empresa no setor energético brasileiro. Além disso, destaca a forma de organização de sua estrutura e os marcos que considera relevantes em sua trajetória.



Sites do Grupo

Institucional
Comercialização
Gestão de Energéticos
Usinas
Meio Ambiente
Sala de Imprensa



Institucional →

**História**

Grupo Votorantim

Visão / Valores / Políticas

Área de Atuação

Comercialização →

Gestão de Energéticos →

Usinas →

Meio Ambiente →

Sala de Imprensa →

Votorantim Energia > institucional > **História**

## HISTÓRIA

### Investimentos e oportunidades em autoprodução de energia

O ciclo de investimentos em geração de energia elétrica para consumo próprio no Grupo Votorantim precede a criação da empresa, que teve início em 1918. A Usina do Pilar (3MW instalados) – atual PCH Votorantim – inaugurada em 1912, fornecia energia para a fábrica de cimentos e aglomerados Rodovalho, uma das empresas dirigidas por Antonio Pereira Ignácio, que assumiu, em 1918, a Sociedade Anonima Fábrica Votorantim, dando início ao Grupo Votorantim.

A companhia passou por um forte ciclo de expansão com a entrada em operação da primeira usina do complexo Juquá (SP), nos anos 1950, em um processo que continuou até os anos 1990. Com a mudança nas regras para investimentos em geração, o Grupo retomou os investimentos no setor participando dos leilões de grandes usinas a partir do ano 2000.

A Votorantim Energia (VE) foi constituída em 1996, como parte da reorganização do modelo de gestão do Grupo Votorantim. Os principais objetivos de sua criação foram possibilitar a participação da Votorantim na privatização do setor elétrico (geração e distribuição) e a centralização da gestão dos insumos energéticos do Grupo, um dos maiores consumidores de energia elétrica do país, com atividades predominantemente eletro-intensivas.

Em 1997, a Votorantim formou uma sociedade com **Bradesco** e **Camargo Corrêa**, criando a **VBC Energia (VBC)**, empresa com participação relevante da VBC na CPFL Energia. Após a oferta pública inicial de ações (IPO) da CPFL Energia em 2004 e aquisição da parcela do **Bradesco**, em conjunto com a **Camargo Corrêa**, em 2006, o Grupo Votorantim alienou a totalidade de suas ações à **Camargo Corrêa**, no início de 2009, fechando este ciclo de investimento.

Com o passar do tempo, ficou clara a missão da VE de garantir o suprimento de energia e gás natural às unidades fabris ao preço mais competitivo possível e em níveis de riscos adequados. Seja por meio de geração própria ou compra de energia no mercado, a VE atua de acordo com um plano de suprimento pautado no longo prazo, além de aplicar medidas no sentido da constante busca da eficiência no seu uso, contribuindo para a geração de valor aos seus clientes e ao Grupo por meio da redução do consumo e de despesas.

A VE também é responsável pela gestão da Santa Cruz Geração, cuja energia é destinada ao serviço público.

Em junho de 2000 foi constituída a **Votorantim Comercializadora de Energia (Votener)**, com o objetivo de negociar energia elétrica no mercado livre, vendendo eventuais excedentes de energia (clearing) e aproveitando oportunidades de compra no mercado. Atualmente, somos uma das maiores comercializadoras de energia do País.

Em 2005, a VE passou a estudar com profundidade as particularidades do gás natural e respectivo mercado, assumindo, em 2007, a gestão deste combustível no Grupo, atuando em negociações corporativas para a aquisição deste insumo.

Dessa forma, a postura estratégica da VE com relação aos insumos energéticos foi consolidada por meio do amparo ao aumento da demanda proveniente do crescimento das operações industriais, mesmo em cenários de incerteza de preço e, eventualmente, de oferta de energia, em um ambiente setorial altamente complexo e regulado.



**Sustentabilidade**

As 33 usinas hidrelétricas do Grupo Votorantim adotam tecnologias modernas de controle ambiental e a empresa investe fortemente em ações para melhorar os processos e proteger os recursos naturais. Além disso, todas as usinas do Grupo Votorantim passam por rigorosos controles das operações e auditorias periódicas, realizadas por órgãos independentes. Com o apoio do Instituto Votorantim, a VE desenvolve programas de incentivo à educação e formação profissional de jovens, geração de renda, educação continuada, proteção ao meio ambiente e acesso à cultura.

(continua)

(continuação)

**Projetos**

Para minimizar os impactos de custo de energia sobre as unidades fabris, o Grupo Votorantim investiu continuamente em projetos que ampliaram a capacidade de geração. Em 2010, entraram em operação as usinas de Salto Pilião (182 MW), em Santa Catarina, e Salto do Rio Verdinho (93 MW), em Goiás.

O Grupo Votorantim tem, ainda, um portfólio de concessões de usinas hidrelétricas em carteira, em fase de licenciamento ambiental, que somam 437 MW de potência instalada e 252 MW médios de energia assegurada. Além disso, a Votorantim Energia continua sua busca por oportunidades competitivas e sustentáveis em geração de energia. Entre os projetos em pauta, há estudos de viabilidade em curso de centrais térmicas, fontes alternativas como eólicas e biomassa (cana de açúcar, eucalipto), além de projetos de cogeração.

**Destaques da VE**

- Administra 9% do consumo industrial e 4% do consumo total do Brasil (dados de 2013).
- 33 usinas hidrelétricas, 5 centrais de cogeração e 5 projetos de concessão em fase de licenciamento ambiental.
- 2.604 MW de capacidade instalada gerida pela Votorantim Energia.
- Autoprodução: representa 73% do consumo do Grupo.
- Gestão de suprimento de mais de 1,5 milhão de m<sup>3</sup> de gás natural por dia – 6% do consumo industrial total do País.
- 425 funcionários (área corporativa e usinas próprias).

**Usinas em operação – Grupo Votorantim**

- Complexo Juquiá: França, Fumaça, Barra, Porto Raso, Alecrim, Sertaria, Salto do Iporanga (SP)
- Complexo Sorocaba: Itupararanga, Jurupará, Santa Helena e Votorantim (SP)
- Complexo Paranapanema: Pirajú e Ourinhos (SP)
- Complexo Juiz de Fora: Picada, Sobragi (MG)
- Salto do Rio Verdinho (GO)
- Pedra do Cavallo (BA)

**Usinas em operação - Consórcios**

- Igarapava, Amador Aguiar I e II (MG);
- Canoas I e Canoas II (SP);
- Barra Grande, Machadinho, Campos Novos e Salto Pilião (SC);

**Usinas em operação – Grupo Votorantim a Serviço Público**

- Complexo Santa Cruz: Paranapanema, Boa Vista e Rio Novo (SP)

**Cogeração**

- Jacareí (SP)
- Três Lagoas (MS)
- Barra do Riacho (ES)
- Catanduva (SP)
- Niquelândia (GO)

\* Considera 100% das plantas de cogeração da Fibrta, cuja gestão de energéticos das unidades Aracruz passou a ser feita pela VE em 2011.

Adicione aos favoritos | Mapa do site | Contatos | Qualidade | Carreira | Privacidade | Acessibilidade | Instituto Votorantim | **Projeto Mentora** | Votorantim | Feeds RSS

© 2011 - Grupo Votorantim. Todos os direitos reservados. by E&S - UAB

**Figura 24 - História da Votorantim Energia**

Fonte: VOTORANTIM ENERGIA. **História**. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.venergia.com.br/Institucional/Paginas/Historia.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

O portal corporativo da Votorantim Energia inclui, também, um espaço onde são divulgados os princípios da organização, bem como os valores que sustentam a identidade do Grupo (Figura 25).

Sites do Grupo | Busca

**Votorantim**  
Energia

Institucional | Comercialização | Gestão de Energéticos | Usinas | Meio Ambiente | Sala de Imprensa

→ VISÃO / VALORES / POLÍTICAS

Institucional → Votorantim Energia > Institucional > **Visão / Valores / Políticas**

[História](#)  
 Grupo Votorantim  
**Visão / Valores / Políticas**  
 Área de Atuação  
 Comercialização →  
 Gestão de Energéticos →  
 Usinas →  
 Meio Ambiente →  
 Sala de Imprensa →

**VISÃO / VALORES / POLÍTICAS**

O jeito de ser da Votorantim está expresso em sua Visão, Valores, Crenças de Gestão, no [Código de Conduta](#) e nos [Princípios de Sustentabilidade](#). O conjunto de diretrizes norteia os negócios, objetivos e desafios da organização.

**Visão**

Assegurar crescimento e perenidade como um grupo familiar de grande porte, respeitado e reconhecido na comunidade em que atua, com foco na criação de valor econômico, ambiental e social, por meio de:

- Valores éticos que orientam uma conduta empresarial responsável;
- Negócios altamente competitivos;
- Busca de soluções criativas e inovadoras para seu portfólio;
- Pessoas motivadas para o alto desempenho.

**Aspiração**

Contribuir para o aumento da competitividade dos Negócios, garantindo o suprimento de energia e de gás natural com preços competitivos e riscos administrados.

**Valores**

Os Valores permeiam todas as ações, decisões e relacionamentos da Votorantim com seus públicos e formam a sigla SEREU:

- **Solidez:** buscar crescimento sustentável com geração de valor;
- **Ética:** atuar de forma responsável e transparente;
- **Respeito:** respeito às pessoas e disposição para aprender;
- **Empreendedorismo:** crescer com coragem para fazer, inovar e investir;
- **União:** o todo é mais forte.

A Votorantim em que acreditamos.

**Crenças de Gestão**

Estamos aqui com o propósito de construir, juntos, a empresa dos nossos sonhos. Queremos ser protagonistas e fazer parte desta história, transformando esses sonhos em realidade. Somos movidos pelo prazer da conquista e da realização por meio do trabalho. Não desistimos do que acreditamos e temos a convicção de que podemos tornar a Votorantim cada vez melhor. É isso que nos move e nos faz agir, para evoluir sempre.

E nossas atitudes refletem nossos valores e nossas crenças, que traduzem nossas verdades:

- **Cultivo de Talentos** - Acreditamos e confiamos nas pessoas, e por isso investimos tempo e recursos cultivando nossos talentos;
- **Meritocracia** - Acreditamos que as pessoas são únicas e por isso merecem ser valorizadas de forma justa e de acordo com suas entregas;
- **Excelência** - Acreditamos que podemos fazer sempre mais e melhor, superando os desafios com disciplina, humildade e simplicidade;
- **Pragmatismo** - Acreditamos ser essencial dedicarmos esforços ao que é relevante, com objetividade e sem perder a visão do todo e do futuro;
- **Diálogo aberto** - Acreditamos que um ambiente de confiança propicia diálogo aberto e espaço para falar e ser ouvido, onde a diversidade de opiniões constrói melhores soluções;
- **Aliança** - Acreditamos que nosso sucesso é fruto da construção conjunta, fortalecido por relações e alianças genuínas onde todos ganham;
- **Senso de Dono** - Acreditamos naqueles que assumem responsabilidades, que trabalham com paixão e liderança pelo exemplo, comemorando as conquistas e transformando erros em aprendizados.

Essa é a Votorantim em que acreditamos e que estamos construindo.  
Crenças Votorantim.  
A gente acredita. A gente faz.

(continua)

(continuação)

**Código de conduta**

O documento inclui os princípios que baseiam o relacionamento da organização com os principais públicos com os quais interage, além de expressar o compromisso com a ética nos negócios. Suas diretrizes são obrigatoriamente aplicadas por todos os profissionais e usadas como referência pelos parceiros comerciais.

Para conhecer, analisar e resolver questões referentes ao seu **Código de Conduta**, a Votorantim mantém uma **Ouvidoria**, canal que pode ser acessado por públicos internos e externos. O órgão assegura a confidencialidade das informações, preserva a identidade das pessoas envolvidas e garante que as observações sejam tratadas no nível adequado da organização.

**Princípios em sustentabilidade**

Para a Votorantim, ser sustentável é garantir a continuidade e o crescimento dos negócios em longo prazo, antecipando motivações das partes interessadas e incorporando-as aos seus objetivos. Isso significa:

- Ser reconhecida pela sociedade como uma empresa social e ambientalmente responsável;
- Ter sustentabilidade como estratégia, orientando governança, gestão, educação, decisões e investimentos – criando valor;
- Evoluir consistentemente os resultados econômicos, sociais e ambientais, buscando eficiência e confiabilidade nas operações, de acordo com padrões de classe mundial;
- Ser reconhecida como empresa que atrai, desenvolve e retém talentos para a geração de valor e construção de uma sociedade justa e inclusiva;
- Ter compromisso com o bem-estar, a saúde e a segurança de funcionários, clientes e parceiros;
- Contribuir para o desenvolvimento das comunidades em que atua;
- Incentivar a cooperação e a participação de todos os funcionários e partes interessadas na construção de parcerias e trabalho conjunto – visando à geração de valor mútuo.

Faça o **download** da Carta de Princípios em Sustentabilidade.

---

 Adicione aos favoritos  
  Contatos  
  Carreira  
  Acessibilidade  
  Projeto Memória  
  Feeds RSS  
 © 2011 - Grupo Votorantim. Todos os direitos reservados. by FSB / Itens

### Figura 25 - Missão, Visão e Valores da Votorantim Energia

Fonte: VOTORANTIM ENERGIA. **Visão, valores, políticas.** São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.venergia.com.br/Institucional/Paginas/MissaoVisaoValores.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

Observamos que a referência sobre o submenu “História” e o link para o Memória Votorantim estão inseridos em todas as páginas que compõem este portal, numa indicação da percepção da relevância que a trajetória tem para a empresa.

## 6.1.7 PORTAL CORPORATIVO DA FIBRIA

A Fibria Celulose S.A. (Fibria) é uma empresa brasileira com presença no mercado internacional de produtos florestais, criada em 2009, a partir da incorporação da Aracruz pela Votorantim Celulose e Papel (VCP).

Líder mundial no setor de celulose de fibra curta<sup>166</sup>, possui quatro fábricas de fibras de celulose, sendo três próprias e uma com gestão compartilhada, e 970

<sup>166</sup> A Fibria define celulose de fibra como aquela que possui de 0,5 a 2 milímetros e deriva, principalmente, do eucalipto. Sua utilização principal é destinada na produção de papéis para impressão, entre outros (FIBRIA, 2015).

mil hectares de áreas florestais, destinados ao plantio de eucalipto e parte para conservação ambiental (GRUPO VOTORANTIM, 2012).

A organização é a maior produtora mundial na produção de celulose de eucalipto, e possui fábricas para processamento de madeira nas cidades de Três Lagoas (MS), Aracruz (ES), Jacareí (SP). Mantém, ainda, uma *joint venture*<sup>167</sup> com a Stora Enso, a Veracel, localizada em Eunápolis (BA), na qual detém a metade das ações (GRUPO VOTORANTIM, 2012).

Em sociedade com a Cenibra, opera o único porto brasileiro especializado em embarque de celulose, o Portocel, em Aracruz (ES), e exporta para mais de 40 países (FIBRIA, 2015).

Está presente em mais de 240 municípios brasileiros e sete estados da federação, distribuídos em quatro regiões do país (GRUPO VOTORANTIM, 2012).

Suas operações são baseadas integralmente em florestas de plantio renováveis, localizados nos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Mato Grosso do Sul e Bahia, conforme Figura 26. Em 2012 firmou uma aliança com a Ensyn (Canadá) para investir no segmento de combustíveis renováveis a partir de madeira e biomassa<sup>168</sup> (FIBRIA, 2015).



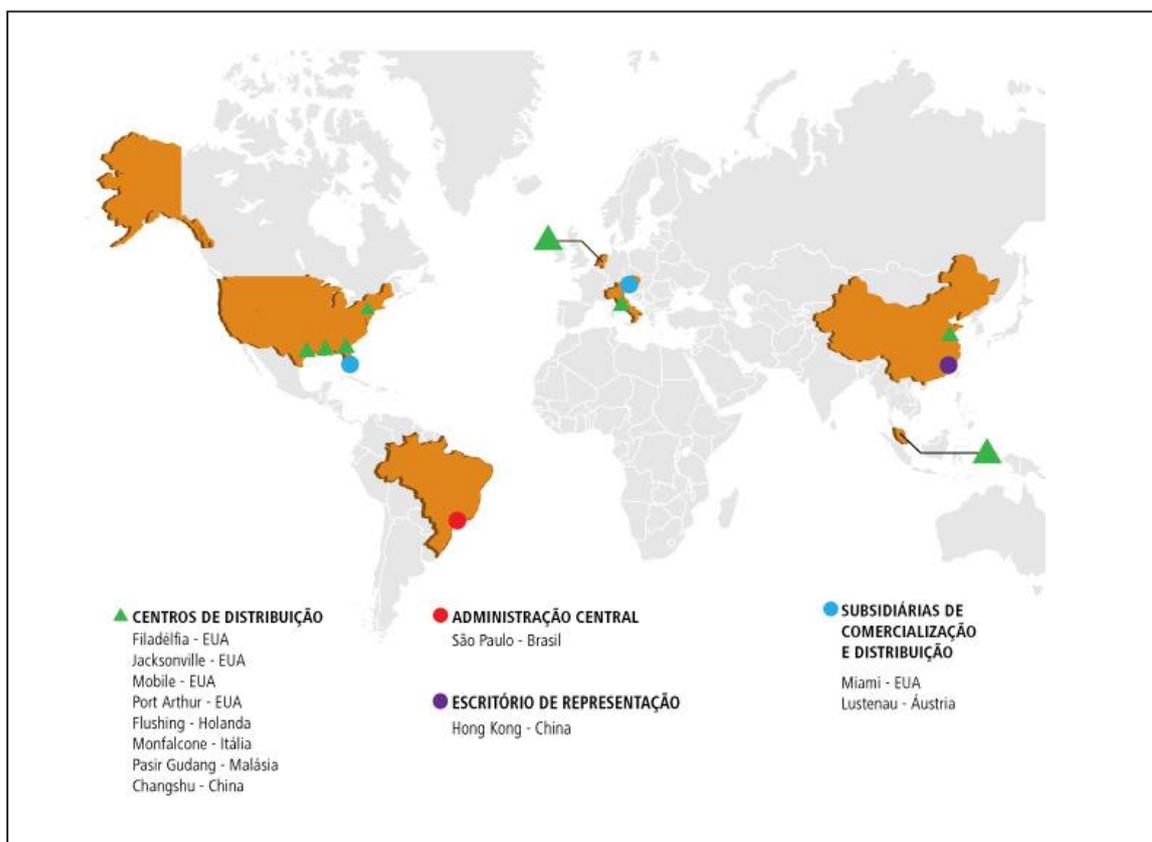
<sup>167</sup> *Joint venture*: empreendimento conjunto entre empresas (Ibid.).

<sup>168</sup> Biomassa: matéria orgânica que, por meio da combustão direta ou da queima dos combustíveis derivados (óleos, gases, álcoois) e com auxílio de técnicas e tecnologias, pode gerar energia elétrica. Parte da energia consumida nas Unidades Industriais da Fibría é gerada a partir da queima de biomassa, como madeira e resíduos do processo fabril, ou licor negro (Ibid.).

**Figura 26 - Fibria - Unidades Operacionais**

Fonte: FIBRIA. **Onde estamos.** São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.fibria.com.br/institucional/onde-estamos/>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

Seu mercado consumidor é atendido por meio de centros de distribuição, escritórios comerciais e de representação localizados na América do Norte, Europa e Ásia (Figura 27).



**Figura 27 - Fibria - Centros de Distribuição**

Fonte: FIBRIA. **Onde estamos.** São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.fibria.com.br/institucional/onde-estamos/>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

A Fibria tem como missão “desenvolver o negócio florestal renovável como fonte sustentável da vida” (FIBRIA, 2015), e visão, “consolidar a floresta plantada como produtora de valor econômico. Gerar lucro admirado, associado à conservação ambiental, inclusão social e melhoria da qualidade de vida” (Ibid.). Expressa, ainda, como objetivo fundamental: “gerar lucro respeitado e reconhecido por todos e a atuar de modo que a floresta plantada, além de

produzir valor econômico, também promova desenvolvimento humano, social e ambiental” (FIBRIA, 2015). Desse modo, visa garantir que a crescente demanda por papel seja atendida de forma sustentável (Ibid.).

Os valores da empresa estão alinhados aos do Grupo Votorantim – SEREU: solidez, ética, respeito, empreendedorismo e união –, assim como os das demais companhias do conglomerado (Ibid.).

A organização busca pautar suas ações seguindo um modelo de Governança Corporativa que preconiza “transparência, clara definição de funções, independência da administração, alta qualidade do corpo técnico e gerencial, equidade de tratamento aos acionistas, crescimento sustentável e prestação de contas” (Ibid.).

No código de conduta que segue, estabelece os padrões éticos e normas de comportamento dos empregados da empresa, em suas relações com públicos interno e externo (Ibid.).

As origens da organização são alicerçadas na história dos primeiros plantios de eucalipto, em 1967, no Estado do Espírito Santo, pela Aracruz Florestal. Em 1968 foi fundada a Aracruz Celulose e, dez anos mais tarde, a primeira unidade industrial da Aracruz iniciou suas operações no Espírito Santo. Em 1985 foi inaugurado o Portocel, também no Espírito Santo, único porto brasileiro especializado no embarque de celulose na época. Mais tarde, em 1999, foi inaugurada a unidade industrial Aracruz Produtos de Madeira.

O Grupo Votorantim constituiu a Votorantim Celulose e Papel (VCP) em 1988, implementando o projeto no segmento de papel em celulose no Estado de São Paulo. Na década de 1990, a VCP adquiriu a Papel Simão e passou a operar com terminal exclusivo no Porto de Santos. Suas ações começaram a ser negociadas na Bolsa de Valores de Nova York nos anos 2000.

Em 2001, a Votorantim Celulose e Papel adquiriu 28% do capital acionário da Aracruz Celulose e, juntamente com a Suzano, em 2008, criaram a Conpacel (Consórcio Paulista de Papel e Celulose), cujos ativos seriam vendidos mais tarde, em 2011, novamente para a Suzano Papel e Celulose.

A conclusão das negociações em prol da incorporação da Aracruz, em 2009, resultou no nascimento da Fibria, empresa que é líder mundial em celulose, possui mais de 17 mil colaboradores - entre empregados e terceiros<sup>169</sup> - e uma capacidade de produção anual de 5,4 milhões de toneladas de celulose e mais de 300 mil toneladas de papel (FIBRIA, 2015).

Ao analisar o portal corporativo da Fibria, percebemos que há referência para conteúdo sobre memória, localizado no menu “Institucional”, submenu “Histórico” (Figura 28). Existe, também, a indicação sobre o portal em língua inglesa, na parte superior da tela.

The screenshot shows the Fibria corporate website. At the top, there is a navigation bar with links for 'English', 'RSS', 'Fornecedores', 'Fale conosco', 'Oportunidades', 'Mapa do site', and a search bar. The main header features the Fibria logo and a navigation menu with categories: 'Institucional', 'Pessoas', 'Ambiente', 'Negócios', 'Mídia', and 'Investidores'. Under 'Institucional', a dropdown menu is open, highlighting 'Histórico'. Below the menu, there are sections for 'Fibria e você' (with links to 'Fale conosco', 'Ouvidoria', 'Trabalhe conosco', 'Vídeos', 'Publicações', 'Infográficos', and 'Glossário'), 'Fibria Notícias' (with a 'Assine nosso informativo semanal' button), and a 'Relatório de 2013' section. The news section, titled 'news', lists three articles from June 2015: 'Aldeias de Aracruz coletam mais de 1.730 quilos de sementes de árvores nativas', 'Aldeias indígenas de Aracruz produzem mel de abelhas nativas', and 'Ave rara saira-sapucaia é encontrada em área da Fibria'. Each article includes a brief description and a 'Saiba +' link.

(continua)

<sup>169</sup>Terceiros são, na visão da empresa, “serviços cuja atividade é contínua e ininterrupta, preferencialmente com contrato de prazo de execução igual ou superior a doze meses com faturamentos mensais, executados dentro ou fora das áreas da Fibria, com frequência constante do empregado/terceiro” (Ibid.).

(continuação)



**Fibra recebe prêmio de empresa criadora de tendências sustentáveis da ONG Rainforest Alliance**  
São Paulo, 14 de maio de 2015 – A Fibria, empresa brasileira de base florestal e líder mundial na produção de celulose de eucalipto, foi escolhida, este ano, como empresa criadora de tendências para o desenvolvimento sustentável (Sustainable Standard-Setter Award) pela Rainforest Alliance, organização não-governamental (ONG) que trabalha para conservar a biodiversidade, garantir meios de [...]

[Saiba +](#)

12 de maio de 2015

**Fibria apresenta trabalho no Seminário sobre Prevenção e Combate aos Incêndios Florestais**  
Evento promovido pela Sociedade de Investigações Florestais reuniu mais de 150 participantes na Universidade Federal de Viçosa – UFV.

[Saiba +](#)

6 de maio de 2015

**Rede de Cidadania Ativa, apoiada pela Fibria, participa da 2ª Feira de Tradições**  
Evento acontecerá no Parque das Águas nos dias 8 e 9 de maio

[Saiba +](#)

5 de maio de 2015

**Fibria e Klabin fecham contrato de fornecimento de celulose de eucalipto para o mercado internacional**

A Fibria e a Klabin anunciam que aprovaram a celebração de um contrato para fornecimento de celulose de eucalipto (fibra curta), que será produzida na nova fábrica da Klabin em construção na cidade de Ortigueira, no Paraná (Projeto Puma). Com capacidade de produção de 1,5 milhão de toneladas, sendo 1,1 milhão de celulose de fibra curta, a fábrica tem seu início de operação previsto para 2016.

[Saiba +](#)

30 de abril de 2015

**Standard & Poor's aumenta nota da Fibria para grau de investimento**

São Paulo, 30 de abril de 2015 – A agência de classificação de risco Standard & Poor's acaba de elevar o rating da Fibria de 'BB+' para 'BBB-', com perspectiva estável. Segundo relatório da S&P, a revisão, que concede à companhia o status de grau de investimento pela agência, reflete o fortalecimento do balanço da [...]

[Saiba +](#)

**Entrega da Fazenda Colatina para famílias assentadas pelo Incra na Bahia consolida projeto Assentamentos Sustentáveis com Agroflorestas e Biodiversidade**

O Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) e o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra) entregam hoje as escrituras da Fazenda Colatina, no município de Prado (BA).

[Saiba +](#)

24 de março de 2015

**Com apoio da Fibria, projeto dissemina a história da música regional**

Estilos musicais dos principais artistas do Estado serão estudados e reproduzidos.

[Saiba +](#)

23 de março de 2015

**Votorantim pela Educação: Fibria renova convênio com a Prefeitura de Aracruz**

A iniciativa visa contribuir para a melhoria da qualidade da educação pública no município.

[Saiba +](#)

18 de março de 2015

**Agricultores familiares de Aracruz fornecem para Programa de Aquisição de Alimentos (PAA)**

PAA adquiriu quase 11.200 quilos de alimentos de associações que participam de programa desenvolvido pela Fibria.

[Saiba +](#)

10 de março de 2015

**Fibria qualifica mais de 6 mil pessoas por meio do Centro de Capacitação Operacional**

Simuladores e bancadas complementam as capacitações realizadas no local.

[Saiba +](#)

9 de março de 2015

**Portocel chega aos 30 anos como referência mundial em operação portuária**

O porto encerrou 2014 com movimentação histórica de 6 milhões de toneladas de celulose e chega aos 30 anos acumulando quase 85 milhões de toneladas de celulose movimentadas.

[Saiba +](#)

**Ninho protegido**

Essa mamãe periquito-tuim (*Forpus xanthopterygius*) escolheu um local bem seguro para ter seus filhotes.

[Saiba +](#)

4 de março de 2015

**Fibria apoia resgate de naufragos em Nova Viçosa**

14 pessoas que estavam em um barco pesqueiro foram resgatadas pela embarcação que faz transporte de madeira para a Fibria.

[Saiba +](#)

2 de março de 2015

**Fibria apoia encerramento do projeto "Ofícios de Jacarei"**

Websérie conta a história de personagens com antigas profissões.

[Saiba +](#)

27 de fevereiro de 2015

**Representantes da Ibá visitam a Fibria**

Equipe da Indústria Brasileira de Árvores conheceu as operações da empresa e os programas de desenvolvimento local.

[Saiba +](#)

19 de fevereiro de 2015

**Programa Colmeias fortalece produção de mel no Espírito Santo**

Associações que fazem parte do programa, desenvolvido pela Fibria, responderam por quase 80% da produção de mel capixaba em 2014.

[Saiba +](#)

**Figura 28** - Página Inicial da Fibria

Fonte: FIBRIA. **Menu institucional.** São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.fibria.com.br/>>. Acesso em: 04 jun. 2015.

Os valores que representam a identidade organizacional (SEREU) estão representados no submenu “Missão, Visão e Valores”, onde observamos, também, a existência de um menu lateral que contém o submenu “Histórico” (Figura 29). Contudo, não identificamos um link relativo ao Memória Votorantim nas páginas relacionadas.

**Figura 29** - Missão, Visão e Valores da Fibria

Fonte: FIBRIA. **Missão, visão e valores.** São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.fibria.com.br/institucional/missao-visao-e-valores/>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

O conteúdo do submenu “Histórico” reúne uma linha do tempo vertical, em ordem cronológica crescente, abordando, exclusivamente a trajetória da empresa, não a do Grupo (Figura 30). Essencialmente textual, ela relata os

principais marcos anteriores à sua formação, a partir da incorporação das outras empresas. Desse modo, narra acontecimentos das organizações de origem, desde suas criações, assim como suas principais realizações no Brasil e no exterior.

English | RSS | Fornecedores | Fale conosco | Oportunidades | Mapa do site | Busca  Buscar

**Fibria**

Home Institucional Pessoas Ambiente Negócios Mídia Investidores

Quem somos  
Missão, Visão e Valores  
Governança  
Sustentabilidade  
Sistemas de Gestão  
Estrutura Societária  
Onde estamos  
**Histórico**  
Tecnologia  
Nossa marca  
Compromissos  
Posicionamentos  
Ouvidoria

Fibra e você

- Fale conosco
- Ouvidoria
- Trabalhe conosco
- Vídeos
- Publicações
- Infográficos
- Glossário

Facebook Twitter YouTube LinkedIn

**Histórico**

**1967** Tem início a Aracruz Florestal no Espírito Santo e os primeiros plantios de eucalipto.

**1968** Fundação da Aracruz Celulose.

**1978** Início de operação da primeira unidade industrial da Aracruz, no Espírito Santo.

**1985** Inauguração do Portocel, único porto no Brasil especializado no embarque de celulose, no Espírito Santo.

**1988** Grupo Votorantim adquire um projeto no segmento de papel e celulose em São Paulo. Fundação da VCP.

**1992** A VCP adquire a da Papel Simão.

**1997** VCP passa a operar com terminal exclusivo no Porto de Santos.

**1999** Inauguração da unidade industrial da Aracruz Produtos de Madeira.

**2000** Ações da VCP começam a ser negociadas na Bolsa de Valores de Nova York. Aracruz ingressa no controle acionário da Veracel.

**2001** VCP adquire 28% do capital da Aracruz Celulose.

**2002** Partida da terceira linha de fibra da Aracruz, chamada "Fábrica C" no Espírito Santo.

**2004** Aracruz assina o Pacto Global.

**2005** Partida da Veracel Celulose na Bahia, joint venture da Aracruz com a Stora Enso. Aracruz figura no Índice Dow Jones de Sustentabilidade. Os papéis da VCP passam a integrar o Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa.

**2006** VCP anuncia troca de ativos com a International Paper e assume o Projeto Horizonte, em Mato Grosso do Sul.

**2008** VCP assina o Pacto Global da ONU e figura no Índice Dow Jones de Sustentabilidade. VCP e Suzano criam a Conpacel (Consórcio Paulista de Papel e Celulose).

**2009** Início da operação do terceiro berço de atracação de navios no Portocel. VCP conclui as negociações para incorporação da Aracruz. Iniciada a operação da fábrica de Três Lagoas (MS), com capacidade produtiva de 1,3 milhão de toneladas/ano de celulose.

*Nasce a Fibria, líder mundial em celulose de mercado, resultado da incorporação da Aracruz pela VCP, com 15 mil funcionários e capacidade para produzir cerca de 5,4 milhões de toneladas de celulose e mais de 300 mil toneladas de papel por ano.*

**2010** Fibria entra no Novo Mercado da BM&FBOVESPA.

**2011** Conclusão da venda dos ativos do Conpacel e da KSR para a Suzano Papel e Celulose. Venda da Unidade Piracicaba à Oji Paper.

© 2015 Fibria Todos os direitos reservados English | Fornecedores | Fale conosco | Oportunidades | Mapa do site | Webmail

**Figura 30** - Histórico da Fibria

Fonte: FIBRIA. **Histórico**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.fibria.com.br/institucional/historico/>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

### 6.1.8 PORTAL CORPORATIVO DA CITROSUCO

Empresa da Votorantim Industrial com foco no agronegócio, a Citrosuco é resultante da fusão ocorrida em 2012, entre a Citrosuco do Grupo Fischer, e a Citrovita do Grupo Votorantim.

Criada para produzir e exportar suco concentrado, não concentrado e seus subprodutos<sup>170</sup> (GRUPO VOTORANTIM, 2012), tornou-se “uma das maiores produtoras de suco de laranja do mundo, com capacidade instalada para gerar cerca de 40% de toda a produção brasileira – ou 20% da demanda global” (Ibid.).

A empresa, que possui 6.500 funcionários e emprega outros 15 mil no período da safra, conta com três fábricas no Brasil, localizadas em Matão (SP), Catanduva (SP) e Araras (SP), e uma na Flórida (Estados Unidos) (CITROSUCO, [2015]). Além disso, mantêm seis escritórios comerciais, no Brasil, Alemanha, Bélgica, EUA, Japão e China e clientes em mais de 100 países (GRUPO VOTORANTIM, 2012).

Em suas fazendas, localizadas no interior do Estado de São Paulo, os funcionários operam diversas etapas de produção, desde o cultivo de mudas em viveiros, preparação do solo, plantio, controle de pragas e doenças, colheita até transporte dos produtos entre as fazendas e as fábricas (CITROSUCO, [2015]).

A logística de entrega dos produtos aos clientes do mercado internacional é realizada por meio de sete terminais marítimos, sendo dois no Brasil (Santos), dois na Bélgica (Antuérpia e Gent), um nos Estados Unidos (Wilmington), um na Austrália (Newcastle) e um no Japão (Toyohashi) e de cinco navios próprios (Ibid.).

O portal corporativo da Citrosuco, a mais recente empresa do Grupo Votorantim, possui um submenu “História”, incluído no link “Nossa Empresa” (Figura 31).

---

<sup>170</sup> Seus produtos principais consistem em suco integral e suco de laranja concentrado congelado, e os subprodutos, óleos e essências, farelo de polpa cítrica, polpa congelada e álcool.



**Figura 31** - Página Inicial da Citrosuco

Fonte: CITROSUCO. **Menu institucional**. São Paulo, [2015]. Disponível em: <<http://www.citrosuco.com.br/pt/>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

Consideramos relevante destacar que nesse link há apenas o submenu “História”, podendo ser uma alusão à identidade da empresa como sinônimo de sua trajetória. Além disso, há a referência para o site em língua inglesa na parte superior da tela.

O submenu “História” contém uma linha do tempo, horizontal, com marcos numéricos e fotos que podem ser ampliadas de acordo com o interesse do usuário (Figura 32).

PT EN



NOSSA EMPRESA NOSSA GENTE FAZENDA FÁBRICA LOGÍSTICA PRODUTOS SUSTENTABILIDADE CONTATOS

## SOMOS A MAIOR EMPRESA MUNDIAL DE SUCO DE LARANJA

Temos capacidade instalada para processar mais de 40% de todo o suco de laranja produzido e exportado pelo Brasil.

A fusão entre a Citrosuco (do Grupo Fischer) e a Citrovita (do Grupo Votorantim) resultou na maior empresa produtora de suco de laranja do mundo.

A energia que possibilitou essa união está presente em nosso dia a dia, nos impulsionando, cada vez mais, para a inovação, a transformação e o crescimento.

A comunicação oficial da fusão e o início da integração ocorreram no começo de 2012, entretanto essa é uma história que começou a ser construída muito antes. Mais precisamente na primeira metade do século 20.

Confira a seguir os principais passos dessa trajetória de sucesso, que contribuiu para colocar o Brasil como protagonista no mercado internacional de suco de laranja.



### História



Nasce em 2012 uma empresa líder do setor de suco de laranja, com exportações para diversos países, gerando importantes divisas para o Brasil. A nova empresa mantém o nome Citrosuco.

**2010** Firmado acordo de associação entre Citrovita e Citrosuco para criar a maior produtora mundial de suco de laranja.

**2009** Conversão dos geradores de gás quente e caldeira da fábrica de Catanduva para biomassa, com capacidade para autossuficiência e exportação de energia elétrica excedente.

**2008** Expansão da capacidade de processamento da fábrica de Catanduva e transferência da área comercial para Bruxelas.

Voltar para o topo



NOSSA EMPRESA PRODUTOS  
NOSSA GENTE SUSTENTABILIDADE  
FAZENDA FÁBRICA  
CONTATOS LOGÍSTICA

Política de Privacidade | contato@citrosuco.com.br | © Citrosuco 2015  
Design by interbrand

**Figura 32 - História da Citrosuco**

Fonte: CITROSUCO. **História.** São Paulo, [2015]. Disponível em: <<http://www.citrosuco.com.br/pt/nossa-empresa.php#historia>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

Diferentemente de outras linhas do tempo, a desta empresa é organizada de frente para trás, a partir de 2012, quando ocorreu a fusão com a Citrovita. Navegando por meio das setas de avançar ou retroceder, é possível observar os fatos mais relevantes, na visão da organização, ocorridos durante a trajetória de aquisições e modernizações, até o ano 1936, quando a primeira empresa foi criada.

## **6.2 (INTER) RELAÇÕES ENTRE OS PORTAIS CORPORATIVOS DO GRUPO VOTORANTIM**

Com o objetivo de gerar informações significativas para amparar nossa reflexão, dividimos a interpretação das informações obtidas durante nossa pesquisa em duas etapas.

A primeira fase consistiu na organização dos conteúdos por temática, onde produzimos quadros para demonstrar a existência – ou não – de alguns elementos essenciais, em nossa visão, para estabelecer as (inter) relações possíveis. Nessa direção, relacionamos as seis empresas da Votorantim Industrial, seus segmentos de negócio, criação e atuação - nacional ou internacional. Buscamos identificar, também, as menções sobre memória institucional nos portais corporativos do Grupo e de suas organizações, observando sua tipologia - Memória do Negócio, Memória do Grupo, ou Memória do Negócio e do Grupo. Intencionamos, ainda, verificar alusões à identidade organizacional e ao Memória Votorantim, bem como os idiomas nos quais os assuntos estão disponíveis.

Centrada na análise das estratégias discursivas expressas nos portais corporativos, a segunda fase possui dois momentos. O primeiro deles consiste na categorização de fragmentos de textos extraídos dos conteúdos sobre memória institucional, com base em nossa compreensão em relação aos atributos da Identidade Organizacional – distinção, autenticidade, estabilidade, perenidade e

confiabilidade –, apropriado a partir de Almeida (2006)<sup>171</sup>. O segundo momento centra-se na análise destes à luz de Charaudeau (2010; 2012), onde intentamos identificar os modos de organização dos discursos de memória existentes nos portais enfocados.

### 6.2.1 CATEGORIZAÇÃO E TRATAMENTO DAS INFORMAÇÕES

Para apreender as organizações foco de nosso estudo de caso é essencial compreender que elas possuem temporalidades de criação distintas, segmentos de negócio variados, e atuação nacional ou internacional, conforme descrito no Quadro 13. Estes fatores, aliados às diferentes culturas internas, missão e objetivos podem influenciar o lugar atribuído por elas à Memória Institucional, e, recursivamente, seu lugar na memória do Grupo Votorantim, cujas origens remontam a 1918.

Empresa	Negócio	Criação
<b>Votorantim Cimentos</b>	- Produção/comercialização de materiais básicos de construção.	1936
<b>Votorantim Metais</b>	- Metais (zinco, níquel e alumínio) e exploração mineral.	1996
<b>Votorantim Energia</b>	- Geração/comercialização de energia.	1996
<b>Votorantim Siderurgia</b>	- Aço.	2008
<b>Fibria</b>	- Celulose.	2009
<b>Citrosuco</b>	- Agronegócios.	2012

**Quadro 13** - Organizações foco deste estudo de caso

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base em informações contidas nos portais corporativos das empresas do Grupo Votorantim.

Ao analisar os portais corporativos que compõe nosso corpus de pesquisa, identificamos alguns aspectos que consideramos pertinentes para a compreensão do fenômeno estudado. No tocante às referências sobre memória institucional, o

<sup>171</sup> Nossa compreensão a respeito dos Atributos da Identidade Organizacional será explicitada no

Grupo Votorantim e cinco empresas que compõem a Votorantim Industrial possuem conteúdos sobre memória, conforme o Quadro 14. A única exceção é a Votorantim Siderurgia, em cuja página eletrônica não foi identificado link específico com essa temática.

	Menu	Submenu
<b>Grupo Votorantim</b>	<b>Grupo Votorantim</b>	Perfil
		Histórico
<b>Votorantim Cimentos</b>	<b>Institucional</b>	Linha do Tempo
<b>Votorantim Metais</b>	<b>Quem Somos</b>	Quem Somos
		História
<b>Votorantim Siderurgia</b>	-	-
<b>Votorantim Energia</b>	<b>Institucional</b>	História
<b>Fibria</b>	<b>Institucional</b>	Histórico
<b>Citrosuco</b>	<b>Nossa Empresa</b>	História

**Quadro 14** - Referências à Memória Institucional

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base em informações contidas nos portais corporativos das empresas do Grupo Votorantim.

Visando distinguir se o conteúdo sobre memória existente nos portais corporativos se referem à trajetória do negócio ou do Grupo Votorantim, ou, ainda, do negócio e do Grupo, observamos que a maior parte das empresas utilizam seus portais para narrar sua própria história, como indicado no Quadro 15. Contudo, no portal da Votorantim Siderurgia existe uma referência à história do Grupo, indicando que esta pode ser conhecida em detalhes ao visitar o portal do Projeto Memória, onde consta, também, um link para direcionamento: “Para conhecer detalhadamente a história do Grupo Votorantim, visite o Portal do Projeto Memória” (VOTORANTIM SIDERURGIA, 2015). Percebemos, também, que Votorantim Cimentos alia alguns momentos de sua trajetória à história do Grupo.

	Memória do Negócio	Memória do Grupo	Memória do Negócio e do Grupo
<b>Votorantim Cimentos</b>	x	-	x
<b>Votorantim Metais</b>	x	-	-
<b>Votorantim Siderurgia</b>	-	x	-
<b>Votorantim Energia</b>	x	-	-
<b>Fibria</b>	x	-	-
<b>Citrosuco</b>	x	-	-

**Quadro 15 - Tipo de Memória Presente nos Portais**

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base em informações contidas nos portais corporativos das empresas do Grupo Votorantim.

No tocante às referências sobre os valores que a organização expressa como seus pressupostos básicos, o SEREU - solidez, ética, respeito, empreendedorismo e união -, identificamos que os portais do Grupo Votorantim, da Votorantim Metais, da Votorantim Energia e da Fibria possuem sub-links específicos com esse conteúdo, em conformidade com o Quadro 16. No entanto, em três empresas da Votorantim Industrial – Votorantim Cimentos, Votorantim Siderurgia e Citrosuco – não há qualquer citação sobre os valores do Grupo.

	Links	Sub-Links
<b>Grupo Votorantim</b>	<b>Governança</b>	Identidade
<b>Votorantim Cimentos</b>	-	-
<b>Votorantim Metais</b>	<b>Quem Somos</b>	Visão / Valores / Política
<b>Votorantim Siderurgia</b>	-	-
<b>Votorantim Energia</b>	<b>Institucional</b>	Visão / Valores / Política
<b>Fibria</b>	<b>Institucional</b>	Missão, Visão e Valores
<b>Citrosuco</b>	-	-

**Quadro 16 - Referências à Identidade Corporativa**

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base em informações contidas nos portais corporativos das empresas do Grupo Votorantim.

Quanto à incidência de referências sobre o Memória Votorantim nos portais das empresas do Grupo, somente duas, Fibria e Citrosuco, não possuem links específicos, como foi descrito no Quadro 17.

	Link no Rodapé	Link no Texto	Banner com Logomarca
<b>Grupo Votorantim</b>	x	x	-
<b>Votorantim Cimentos</b>	x	-	-
<b>Votorantim Metais</b>	x	-	-
<b>Votorantim Siderurgia</b>	x	x	x
<b>Votorantim Energia</b>	x	-	x
<b>Fibria</b>	-	-	-
<b>Citrosuco</b>	-	-	-

**Quadro 17** - Referências ao Memória Votorantim

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base em informações contidas nos portais corporativos das empresas do Grupo Votorantim.

Observamos que, ao nomear o link como “Projeto Memória” ao invés de “Memória Votorantim”, é possível que não haja suficiente clareza sobre a totalidade das ações desse setor ou, ainda, seus objetivos e relevância. Atualmente uma área corporativa consolidada, o Memória Votorantim teve sua origem no Projeto Memória, concebido com o objetivo de reunir informações e documentos por ocasião do 80º aniversário do Grupo, em 1998. Acreditamos, assim, que consolidar sua imagem seria relevante para ampliar a participação do Memória Votorantim nos segmentos de negócio do Grupo, uma vez que, desde 2003, vem desenvolvendo ações com essa temática consoante as diretrizes de gestão do conglomerado.

Em razão do conglomerado possuir abrangência nacional e internacional, consideramos relevante identificar se os portais corporativos contavam com a opção de acesso em outros idiomas, conforme o Quadro 18. A Votorantim Siderurgia e a Votorantim Energia possuem conteúdos somente em português, mas as demais empresas, assim como o portal corporativo do Grupo, possuem a

opção de escolher o idioma – português, inglês ou espanhol. Nesse caso, ao selecionar um determinado idioma, o usuário é direcionado para um portal com as mesmas funcionalidades e layouts. O portal Memória Votorantim possui apenas versão em língua portuguesa, o que pode representar uma barreira quanto ao acesso por parte de públicos que não possuam o domínio da linguagem em referência.

	Idiomas
<b>Grupo Votorantim</b>	Português / Inglês / Espanhol
<b>Votorantim Cimentos</b>	Português / Inglês
<b>Votorantim Metais</b>	Português / Inglês / Espanhol
<b>Votorantim Siderurgia</b>	Português
<b>Votorantim Energia</b>	Português
<b>Fibria</b>	Português / Inglês
<b>Citrosuco</b>	Português / Inglês
<b>Memória Votorantim</b>	Português

**Quadro 18 - Idiomas dos Portais**

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base em informações contidas nos portais corporativos das empresas do Grupo Votorantim.

Ao concluirmos esta fase da análise dos dados, que contemplou as referências sobre a temática existentes nos portais corporativos, os tipos de conteúdos abordados, as alusões aos pressupostos básicos da Identidade Corporativa, bem como as indicações ao Memória Votorantim, e às opções de idiomas dos portais, seguiremos para a próxima etapa, a identificação dos atributos da identidade organizacional e, posteriormente, à análise de discurso.

## 6.2.2 ATRIBUTOS DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Como abordado em capítulo anterior, a Identidade Organizacional é, segundo Almeida (2006), um ativo que confere distinção entre as organizações,

uma vez que representa sua essência e põe em evidência sua estabilidade ao longo do tempo, (inter) ligando presente, passado e, possivelmente, futuro. Partimos dessa compreensão para identificar os atributos que consideramos relevantes para uma identidade sólida, conforme o Quadro 19:

Atributo	Definição
<b>Distinção</b>	Consiste no ativo que torna possível à organização se distinguir das demais.
<b>Autenticidade</b>	Representa a essência da organização.
<b>Estabilidade</b>	Evidencia a estabilidade da organização ao longo do tempo.
<b>Perenidade</b>	Realiza a ligação entre presente – passado - futuro.
<b>Confiabilidade</b>	Expressa os princípios e valores que sustentam a organização em meio às mudanças.

**Quadro 19 - Atributos da Identidade Organizacional**

Fonte: Produzido pela pesquisadora com base nas características de Identidade Organizacional (ALMEIDA, 2006)

Estes atributos – distinção, autenticidade, estabilidade, perenidade e confiabilidade – foram relacionados aos modos como as empresas organizam seus discursos de memória (CHARAUDEAU, 2010), e os resultados, vinculados aos da etapa anterior. Se, como vimos, a identidade organizacional guarda profunda relação com a Memória Institucional, então os discursos organizacionais transmitidos através dos portais corporativos podem evidenciar o lugar de fala da organização, ou sua verdadeira essência.

Extraímos fragmentos de citações contidas nos portais corporativos do Grupo Votorantim e das empresas que constituem a Votorantim Industrial e os agrupamos de acordo com os atributos de identidade (Quadros 20 a 24). Os textos foram reproduzidos a partir dos conteúdos existentes nas páginas iniciais e no menu institucional dos portais, onde haviam informações relacionadas à temática da memória.

Organização	Distinção
Grupo Votorantim	- “um dos maiores conglomerados brasileiros”; - “primeira indústria do setor a atuar no Brasil”.
Votorantim Cimentos	- “primeira fábrica com capital 100% nacional”; - “pioneira no fornecimento de argamassa seca pelo sistema matrix para a construção civil brasileira”; - “líder absoluta no mercado local e uma das 10 maiores fabricantes de cimento, concreto e agregados do mundo”.
Votorantim Metais	- “é uma das cinco maiores produtoras mundiais de zinco”; - “maior fabricante de níquel eletrolítico da América Latina”; - “líder brasileira de produção de alumínio primário”.
Votorantim Siderurgia	- “é uma importante empresa do mercado siderúrgico brasileiro”; - “possui lugar de destaque no mercado brasileiro”.
Votorantim Energia	- “somos uma das maiores comercializadoras de energia do país”.
Fibria	- “líder mundial em celulose de mercado”.
Citrosuco	- “somos a maior empresa de suco de laranja do mundo”.

**Quadro 20** - Atributo 1: Distinção

Fonte: Produzido pela pesquisadora com base nas informações constantes dos portais corporativos das empresas do Grupo Votorantim.

O primeiro atributo, distinção, consiste no ativo que torna possível à organização se distinguir das demais. Percebemos que o discurso do Grupo Votorantim e das empresas que fazem parte do conglomerado, é predominantemente argumentativo, e procura destacar a posição que ocupam no mercado, ou no pioneirismo ou capacidade produtiva (Quadro 20).

Organização	Autenticidade
Grupo Votorantim	- “solidez, ética, respeito, empreendedorismo e união”;
Votorantim Cimentos	(não identificado)
Votorantim Metais	- “uma história de sucesso”;
Votorantim Siderurgia	(não identificado)
Votorantim Energia	(não identificado)
Fibria	- “predicado comum às histórias das duas empresas de origem, escritas com determinação e consistência”;
Citrosuco	- “contribuiu para colocar o Brasil como protagonista no mercado no mercado internacional de suco de laranja”; - “mais um pioneirismo”.

**Quadro 21** - Atributo 2: Autenticidade

Fonte: Produzido pela pesquisadora com base nas informações constantes dos portais corporativos das empresas do Grupo Votorantim.

No tocante ao atributo autenticidade, que representa a essência da organização, observamos que as principais características destacadas pelas empresas referem-se aos valores de suas identidades, bem como sua história, trajetória que alicerçou as bases de suas criações (Quadro 21). Em três portais, contudo, não foi possível identificar quaisquer elementos em relação a esse atributo – Votorantim Cimentos, Votorantim Siderurgia e Votorantim Energia.

Organização	Estabilidade
Grupo Votorantim	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “fundada em 1918”;</li> <li>- “95 anos de história”;</li> <li>- “em 2013, completa 95 anos de atividade”;</li> <li>- “bem-sucedida trajetória”;</li> <li>- “Destaques em 95 Anos”.</li> </ul>
Votorantim Cimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “70 anos da Votorantim Cimentos”;</li> <li>- “Presente no negócio de materiais básicos de construção (cimento, concreto, agregados e produtos complementares) desde 1936”.</li> </ul>
Votorantim Metais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Foi criada em 1996, a partir de uma reorganização do modelo de gestão do Grupo Votorantim”</li> </ul>
Votorantim Siderurgia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “a empresa opera minas desde 1956”;</li> <li>- “consolidou-se como segunda maior empresa brasileira de metais não-ferroso”;</li> </ul>
Votorantim Energia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “precede a criação da empresa, que teve início em 1918”;</li> <li>- “a postura estratégica da VE com relação aos insumos energéticos foi consolidada [...], mesmo em cenários de incerteza de preço e, eventualmente, de oferta de energia, em um ambiente setorial altamente competitivo”</li> </ul>
Fibria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “uma história escrita com garra, determinação e consistência”.</li> </ul>
Citrosuco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “confira a seguir os principais passos dessa trajetória de sucesso”.</li> </ul>

**Quadro 22 - Atributo 3: Estabilidade**

Fonte: Produzido pela pesquisadora com base nas informações constantes dos portais corporativos das empresas do Grupo Votorantim.

Em relação ao atributo estabilidade, que busca evidenciar a estabilidade da organização ao longo do tempo, percebemos que existem várias citações que trazem dados ou elementos para reforçar sua trajetória na sociedade, procurando ressaltar valores que considera relevantes para essa conquista (Quadro 22).

Organização	Perenidade
Grupo Votorantim	- “nasceu de uma fábrica de tecidos”; - “capacidade de se reinventar”; - “mantendo-se à frente de seu tempo”; - “evolução”
Votorantim Cimentos	- “ao longo de sua história a empresa participou de significativas construções em todo o Brasil”
Votorantim Metais	- “desde sua fundação vem colecionando conquistas e resultados expressivos”;
Votorantim Siderurgia	(não identificado)
Votorantim Energia	- “constante busca da eficiência”; - “investiu continuamente em projetos que ampliaram a capacidade de geração”; - “continua sua busca por oportunidades competitivas e sustentáveis”.
Fibria	- “temos orgulho da nossa origem e dos nossos fundamentos”.
Citrosuco	- “essa é uma história que começou a ser construída muito antes, na primeira metade do século 20”.

**Quadro 23** - Atributo 4: Perenidade

Fonte: Produzido pela pesquisadora com base nas informações constantes dos portais corporativos das empresas do Grupo Votorantim.

O atributo perenidade, que promove a ligação entre presente, passado e futuro, evidencia as origens da organização, procurando mostrar, ao mesmo tempo, que possui trajetória alicerçada no passado, distante, mas é ao mesmo tempo moderna, evolui e se (re) inventa (Quadro 23). Mesmo as empresas mais recentes, como a Citrosuco, criada a partir da fusão em 2012, relaciona sua história à trajetória do Grupo como um todo. Nisto enxergamos o princípio hologramático de Morin (2007, p. 67), para quem “não apenas a parte está no todo, mas o todo está na parte”.

Organização	Confiabilidade
Grupo Votorantim	- “diversificou suas atividades”; - “contínuo crescimento”; - “expansão”; - “estratégia de crescer”; - “consistente e diversificada”; - “moderna”; - “perfil global”; - “inovação”.
Votorantim Cimentos	(não identificado)
Votorantim Metais	- “crescimento constante”; - “padrão de qualidade reconhecido internacionalmente”; - “investe continuamente na expansão de sua capacidade de produção”.
Votorantim Siderurgia	(não identificado)
Votorantim Energia	“forte ciclo de expansão”
Fibria	- “excelência tecnológica, liderança, compromisso com o futuro e a vitalidade da nossa terra”.
Citrosuco	- “nos impulsionando, cada vez mais, para a inovação, a transformação e o crescimento”.

**Quadro 24** - Atributo 5: Confiabilidade

Fonte: Produzido pela pesquisadora com base nas informações constantes dos portais corporativos das empresas do Grupo Votorantim.

No tocante ao atributo confiabilidade, que expressa os princípios e valores que sustentam a organização em meio às mudanças, observamos que as organizações buscam evidenciar suas adaptações ao ambiente, com enfoque no futuro (Quadro 24).

Na análise dos atributos de identidade, percebemos que os discursos presentes nos portais corporativos enfatizam as trajetórias organizacionais, mas, também, afirmam sua posição no presente e a projeção para o futuro.

### 6.2.3 ANÁLISE DE DISCURSO SOB A PERSPECTIVA DE CHARAUDEAU

“O acontecimento nasce, vive e morre numa dialética permanente da ordem e da desordem, dialética que pode estar na natureza, mas cuja percepção e significância dependem de um sujeito que interpreta o mundo” (CHARAUDEAU, 2012, p. 99).

Ao refletirmos sobre os objetivos deste estudo e as possibilidades de análise para os atingirmos, optamos pela Análise do Discurso sob a perspectiva de Charaudeau<sup>172</sup> (2010; 2012) em virtude de seu caráter interdisciplinar, face à permitir (re) contextualizar as produções discursivas. Para ele, “com relação aos fenômenos sociais, quaisquer que sejam, há sempre várias análises possíveis que dependem do ponto de vista que se escolhe e da disciplina que lhe serve de apoio” (Id., 2012, p. 20). Ainda de acordo com o autor,

Comunicar, informar, tudo é escolha. Não somente escolha de conteúdos a transmitir, não somente escolhas das formas adequadas para estar de acordo com as normas do bem falar e ter clareza, mas escolha de efeitos de sentido para influenciar o outro, isto é, no fim das contas, escolha de *estratégias discursivas* (Ibid., p. 39).

Conforme Charaudeau (2010), a comunicação depende da relação entre os protagonistas - o sujeito enunciador e o sujeito interpretante - e a correlação deles com as circunstâncias dos discursos que os reuniu, possuindo múltiplas expectativas e possibilidades de interpretação, em razão desse jogo de relações ser aberto e variável, sugeridos pelo contexto. Para ele:

Analisar um texto não é nem pretender dar conta apenas do ponto de vista do sujeito comunicante, nem ser obrigado a só poder dar conta do ponto de vista do sujeito interpretante. Deve-se, sim, dar conta dos possíveis interpretativos que surgem (ou se cristalizam) no ponto de encontro dos dois processos de produção e de interpretação (Ibid., p. 63).

É essencial compreender, também, que as condições de produção e interpretação do ato de linguagem passam por dois aspectos, as circunstâncias de discurso<sup>173</sup> e os filtros construtores de sentido<sup>174</sup>. Segundo o autor, as primeiras

---

<sup>172</sup> Patrick Charaudeau é professor emérito da Universidade de Paris-Nord (Paris XIII) e fundador do Centre d'Analyse du Discours (CAD) dessa mesma universidade. Linguista, é autor de várias obras e criador de uma teoria de análise do discurso, denominada Semiolinguística.

<sup>173</sup> Charaudeau (Ibid., p. 32) define circunstâncias de discurso como “o conjunto dos saberes supostos que circulam entre os protagonistas da linguagem”, sendo eles a respeito do mundo (as práticas sociais partilhadas), sobre “os pontos de vista recíprocos dos protagonistas do ato de linguagem”, ou seja, os filtros construtores de sentido.

influenciam a “partilha do saber dos protagonistas da linguagem, no que diz respeito a suas práticas sociais, na condição de sujeitos coletivos” (CHARAUDEAU, 2010, p. 30). Em relação ao segundo, é estabelecido entre o saber que os protagonistas detêm, a partir de suas referências ou experiências individuais, e do saber que os “sujeitos comunicantes supõem existir entre eles e que constituem os filtros construtores de sentido” (Ibid., p. 31).

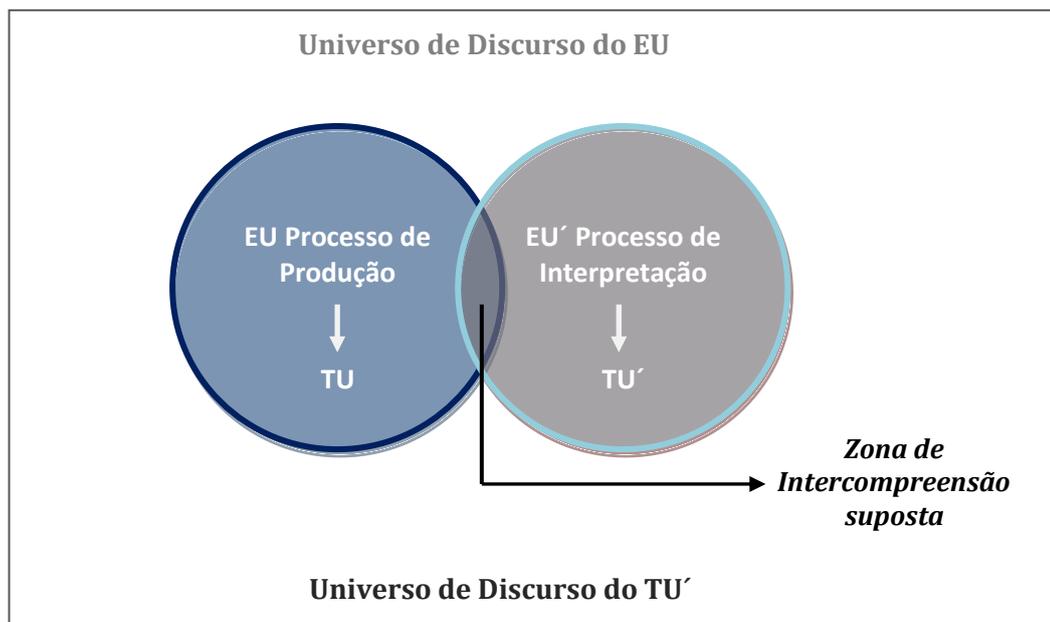
Para Charaudeau (Ibid.) interpretar é criar hipóteses sobre o saber do sujeito enunciador e de seus pontos de vista em relação aos enunciados e ao destinatário da mensagem. Desse modo, ele ressalta, “toda interpretação é uma suposição de intenção (Ibid., p. 31). Assim, a comunicação pressupõe uma espécie de contrato, que o autor denomina “contrato de comunicação”, onde as instruções discursivas entre os protagonistas estão preconizadas, com o objetivo de favorecer a compreensão do discurso do sujeito produtor do ato de linguagem (EU) pelo sujeito interlocutor do ato de linguagem (TU)<sup>175</sup>. Desse modo, “interpretar é sempre instaurar um processo para apurar as intenções do EU” (Ibid., p. 44).

Durante o processo de comunicação, o EU – produtor - e o TU – destinatário - se transformam no que Charaudeau (Ibid., p. 44) define como “ato interenunciativo”, ou seja, “um encontro dialético”, entre EU’ - sujeito falante suposto/fabricado – e TU’ - sujeito interpretante/que fabrica a imagem do enunciador. Sob essa perspectiva, o ato de linguagem – implícito e explícito - envolve, então, quatro sujeitos na medida em que os dois protagonistas evoluem para um lugar de encontro de dois universos de discurso não-idêntico (Figura 33).

---

<sup>174</sup> Na visão de Charaudeau (Ibid., p. 32-33), “a significação de um ato de linguagem é uma totalidade não autônoma, já que ela depende de filtros de saberes que a constroem, tanto do ponto de vista do Enunciador, quanto do ponto de vista do Interpretante”.

<sup>175</sup> Segundo Charaudeau (Ibid., p. 44), TU “não é um simples receptor de mensagem, mas sim um sujeito que constrói uma interpretação em função do ponto de vista que tem sobre as circunstâncias de discurso e, portanto, sobre o EU”.



**Figura 33** - Universo de discurso

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base em Charaudeau (2010).

Sob a perspectiva de Charaudeau (Ibid., p. 68), o ato de comunicação pode ser representado por um dispositivo, “cujo centro é ocupado pelo sujeito falante (o locutor, ao falar ou escrever), em relação<sup>176</sup> a outro parceiro (o interlocutor)”. Ele identifica, ainda, quatro componentes neste dispositivo: a) situação de comunicação, que pode ser dialogal ou monologal, cujas características são explicitadas no Quadro 25; b) modos de organização do discurso, ou os princípios que dependem da finalidade comunicativa do sujeito falante, seja para enunciar, descrever, contar ou argumentar; c) língua, o material verbal estruturado em categorias linguísticas, relacionada à forma e sentido; e d) texto, que consiste nas escolhas, conscientes ou não, dentre as categorias da língua e os modos de organização do discurso, em face das restrições que a situação supõe.

<sup>176</sup> Segundo Charaudeau (Ibid., p. 70-71), essa relação é definida a partir de algumas características: a) físicas, ou seja, os parceiros e o canal de transmissão; b) identitárias dos parceiros, sociais ou socioprofissionais; c) psicológicas ou relacionais; d) contratuais, seja troca (situação de comunicação dialogal) ou não troca (situação de comunicação monologal); e) rituais de abordagem, as restrições, obrigações ou condições de estabelecimento de contato com o interlocutor; f) papéis comunicativos, aqueles que os parceiros devem assumir em razão do contrato que os une.

Situação de Comunicação	Componentes	Características
<b>Situação Dialogal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parceiros de comunicação: estão presentes fisicamente um ao outro;</li> <li>- Contrato: permite a troca;</li> <li>- Canal de transmissão: oral;</li> <li>- O ambiente físico é perceptível pelos dois parceiros; e</li> <li>- O locutor se encontra numa situação na qual ele pode perceber imediatamente as reações do interlocutor;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordem das palavras: afetiva;</li> <li>- Construção: segmentada; e</li> <li>- Alternância de termos.</li> </ul>
<b>Situação Monologal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parceiros de comunicação - não estão presentes fisicamente um ao outro;</li> <li>- Contrato - não permite a troca;</li> <li>- Canal de transmissão - oral ou gráfico; e</li> <li>- O locutor se encontra numa situação na qual ele não pode perceber imediatamente as reações do interlocutor, podendo somente imaginá-las.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordem das palavras: progressiva;</li> <li>- Construção: continua e hierarquizada; e</li> <li>- Sucessão de termos cujo sentido está hierarquizado;</li> </ul>

**Quadro 25** - Situações de Comunicação

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base em Charaudeau (2010).

Ao verificarmos os textos contidos nos portais corporativos em análise, percebemos que eles expressam, principalmente, uma relação monologal, pois os parceiros de comunicação não estão presentes fisicamente um ao outro. Também, porque, apesar do ciberespaço ser um espaço que possui múltiplas potencialidades, os portais do Grupo Votorantim não dispõem de espaços que permitam troca ou interação entre o sujeito falante (em nosso caso, as empresas estudadas) e o interlocutor (os públicos de relacionamento das companhias). Desse modo, aos *stakeholders* somente é possível receber as informações transmitidas e os locutores não podem perceber imediatamente suas reações.

Segundo Charaudeau (2012, p. 23-24) é a intencionalidade que define o sentido resultante do ato comunicativo e esta depende, por sua vez, da relação que se estabelece entre a produção e a recepção, que ocorre em três instâncias: “a) instância de produção (submetida a certas condições de produção); b) instância de recepção (submetida a certas condições de recepção); c) texto como produto

(submetido a certas condições de construção”. Nessa direção é que buscamos identificar a intencionalidade das estratégias discursivas expressas nos portais corporativos do Grupo Votorantim, pois, acreditamos, elas podem revelar se tais conteúdos destinam-se a propiciar a lugarização entre a organização e seus públicos de relacionamento.

Para Charaudeau (2010, p. 76), os sujeitos falantes (locutores) organizam seus discursos “em função de sua própria identidade, da imagem que se tem de seu interlocutor e do que já foi dito”. Em nosso estudo consideramos que as organizações consistem nos sujeitos falantes, que buscam, através de suas mensagens, criar situações de comunicação que possam promover uma identificação com seus públicos de relacionamento (interlocutores). Para tanto, utilizam estratégias discursivas que podem possuir a intenção de legitimar sua imagem junto aos públicos de relacionamento. Tais estratégias, ou modos de organização do discurso, podem ser, conforme Charaudeau (Ibid.), enunciativas, descritivas, narrativas ou argumentativas, relacionadas no Quadro 26.

Modo de Organização	Características
<b>Enunciativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voltado para os protagonistas (ou seres de fala), que representam ou interpretam o ato comunicativo (internos à linguagem);</li> <li>- Indica a forma pela qual o sujeito falante age/atua na encenação do ato de comunicação;</li> <li>- Organiza as categorias da língua, ordenando-as de forma a que deem conta da posição que o sujeito falante ocupa em relação ao interlocutor (ao que ele diz e ao que o outro fala); e</li> <li>- Possui três funções distintas de comportamento: a) <i>alocutivo</i>, que estabelece uma relação de influência entre o locutor e o interlocutor, de superioridade (relação de força) ou de inferioridade (relação de petição); b) <i>elocutivo</i>, que revela o ponto de vista do locutor (modo de saber, avaliação, motivação, engajamento ou decisão); c) <i>delocutivo</i>, onde retoma a fala de um terceiro, ou seja, o sujeito é testemunha dos discursos que se impõem a ele (por si só ou um texto).</li> </ul>

(continua)

(continuação)

<b>Descritivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indica o sujeito falante como um descritor, que pode produzir efeitos de saber, realidade, ficção, confiança e gênero.</li> <li>- Produz taxinomias, inventários e listas que constroem ou fazem inventários dos seres do universo: identifica “os seres do mundo cuja existência se verifica por consenso” (CHARAUDEAU, 2010, p. 112).</li> <li>- Favorece a construção de uma imagem atemporal do mundo: fixa lugares (localização), épocas (situação), maneiras de ser e de fazer das pessoas, características dos objetos.</li> <li>- Formado por três tipos de componentes, autônomos e indissociáveis: a) <i>nomear</i>, relacionado aos procedimentos de identificação do sujeito (ou seja, faz com que um sujeito seja); b) <i>localizar-situar</i>, que se refere aos procedimentos de construção objetiva do mundo, localizando o sujeito em determinado lugar e tempo (ou seja, faz com que um sujeito esteja)<sup>177</sup>; e c) <i>qualificar, colabora</i> “para que o sujeito “seja”, através de suas qualidades e comportamentos, objetivos ou subjetivos” (Ibid., p. 117) (ou seja, faz com que um ser seja alguma coisa)<sup>178</sup>.</li> </ul>
<b>Narrativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pressupõe um contador, sujeito investido de intencionalidade, que deseja transmitir alguma coisa, de certa maneira, a um destinatário<sup>179</sup>;</li> <li>- Indica o sujeito que narra e testemunha a experiência e as transformações geradas;</li> <li>- Relata a sequencia de acontecimentos e o contexto;</li> <li>- Organiza o mundo de maneira sucessiva e contínua, numa lógica cuja coerência é marcada por seu próprio fechamento (princípio/fim);</li> <li>- Possui visão do mundo que constrói: o mundo como encadeamento de ações.</li> </ul>

(continua)

<sup>177</sup> Charaudeau (Ibid., p. 114) ressalta que a localização-situação “aponta para um recorte objetivo do mundo, mas sem perder de vista que esse recorte depende da visão que um grupo cultural projeta sobre esse mundo”.

<sup>178</sup> Na visão de Charaudeau (Ibid., p. 115), a qualificação expressa o desejo de posse do sujeito falante em relação ao mundo, pois, é ela “que o singulariza, que o especifica, dando-lhe uma substância e uma forma particulares, em função da sua própria visão das coisas, visão essa que depende não só de sua racionalidade, mas também de seus sentidos e sentimentos”.

<sup>179</sup> Segundo Charaudeau (Ibid., p. 154, grifo do autor), “contar representa uma busca constante e infinita; a da resposta às perguntas fundamentais que o homem se faz: “Quem somos? qual é a nossa origem? qual é o nosso destino?””, e implica, assim, em tensões e contradições.

(continuação)

<b>Argumentativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigida para a parte do interlocutor que tem a capacidade de refletir e compreender a mensagem;</li> <li>- Está em contato com um saber que considera a experiência humana através de certas operações de pensamento;</li> <li>- Permite a construção de explicações sobre asserções feitas acerca do mundo, sob duas perspectivas: a) razão demonstrativa (estabelece relações de causalidade); b) persuasiva (estabelece a prova com a ajuda de argumentos).</li> <li>- Possui três elementos: a) asserção de partida, o enunciado (dado, premissa); b) asserção de chegada, que representa a legitimidade da proposta (conclusão, resultado); e asserção de passagem, o universo de crença compartilhado pelos interlocutores (inferência, prova, argumento).</li> </ul>
----------------------	---

**Quadro 26** - Modos de Organização do Discurso

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base em Charaudeau (2010).

Segundo o autor, cada modo de organização possui uma função de base e um princípio de organização, e propõe, ao mesmo tempo, uma organização do mundo referencial, que resulta em lógicas de construção destes mundos, e uma organização de sua encenação, ambas descritivas, narrativas ou argumentativas.

Consideramos que as organizações enfocadas neste estudo - Grupo Votorantim, Votorantim Cimentos, Votorantim Siderurgia, Votorantim Energia, Fibria e Citrosuco – podem ser percebidas à luz das características dos modos de organização enunciativo, descritivo e narrativo.

O modo enunciativo, o qual Charaudeau (2010) ressalta a relevância dos protagonistas no ato comunicativo, se revela na exposição ou formulação das mensagens específicas que buscam enunciar fatos de sua trajetória como relevantes, o que ocorre, também, quando expressa os valores básicos de sua identidade por meio do SEREU, presentes em todos os portais analisados, com exceção da página eletrônica da Citrosuco.

Em relação ao modo descritivo, as organizações objeto de nosso estudo de caso consistem nos seres, que carregam em seus discursos os componentes da construção descritiva, ou seja, nomeiam a si próprias ou ao Grupo Votorantim, visando obter “um significado no mundo” (Ibid., p. 112). Assim, situam-se por

meio da reafirmação de suas características, funções e razões de existir, qualificando-se através de indicativos de comportamento e atributos.

Quanto ao modo narrativo, que Charadeau (2010, p.153) revela possuir a necessidade de haver um contador – narrador, escritor ou testemunha – com a intenção de transmitir uma dada representação da experiência do mundo a um destinatário – leitor, ouvinte ou espectador -, percebemos as organizações foco de nosso estudo consistem nas contadoras, que podem ter intenção – ou não – de transmitir por meio de seu discurso suas experiências de mundo para os destinatários, que compreendemos como sendo os seus públicos de relacionamento.

O modo argumentativo, o qual Charadeau (Ibid., p. 205) indica que o sujeito, ao apresentar sua mensagem com convicção e fornecendo boas explicações, pretende persuadir o interlocutor a modificar seu comportamento<sup>180</sup>, pode ser definido “numa relação triangular entre um sujeito argumentante, uma proposta sobre o mundo e um sujeito-alvo”. Sua função é possibilitar a construção de explicações sobre asserções feitas acerca do mundo, que podem ser de partida<sup>181</sup>, de chegada<sup>182</sup> ou de passagem<sup>183</sup>.

---

<sup>180</sup> Para que haja argumentação, segundo Charadeau (Ibid.), torna-se necessário: a) uma proposta sobre o mundo que gere um questionamento em alguém quanto a legitimidade de certa proposta; b) um sujeito que esteja envolvido nesse questionamento (com convicção) e desenvolva um raciocínio para tentar estabelecer uma verdade (que seja própria ou universal, quer se trate de uma simples aceitabilidade ou de uma legitimidade) quanto a essa proposta; c) outro sujeito que, relacionado com a mesma proposta, questionamento e verdade, seja alvo da argumentação, ou seja, a pessoa a quem se dirige o sujeito que argumenta, na busca da persuasão. Esta pessoa, foco da argumentação do sujeito pode aceitar ou refutar a argumentação.

<sup>181</sup> Asserção de partida, segundo Charadeau (Ibid.), consiste em um dado ou premissa que fala sobre o mundo, ou seja, faz existir seres, atribui propriedades a eles, descreve seus feitos e ações. Representa um dado de partida destinado a fazer admitir outra asserção em relação à qual ela se justifica.

<sup>182</sup> Conforme Charadeau (Ibid.), asserção de chegada representa a legitimidade da proposta, o que deve ser aceito em decorrência da asserção de partida, em função da relação – sempre de causalidade - que une uma à outra e pode consistir na causa da premissa ou sua consequência. Configura-se, assim, como a conclusão ou resultado.

<sup>183</sup> Asserção de passagem, na visão de Charadeau (Ibid.), é a inferência, prova ou argumento. É o universo de crença sobre a forma como os fatos determinam-se mutuamente na experiência ou no conhecimento de mundo. Tal universo de crença deve ser compartilhado pelos interlocutores, de maneira a ser estabelecida a prova da validade da relação que une a asserção de partida e a asserção de chegada.

Ressaltamos, porém, que, conforme salienta Charaudeau (2012, p. 95), “o acontecimento nunca é transmitido à instância de recepção em seu estado bruto”. Para o autor, a significação depende do olhar do sujeito que participa do sistema de pensamento e, assim fazendo, o torna compreensivo. Desse modo, apresentamos a seguir algumas reflexões sem intencionar, contudo, o esgotamento da totalidade.

#### **6.2.4 O OBJETO SOB AS LENTES DO PRINCÍPIO DA COMPLEXIDADE**

“É [...] necessário que a linguagem seja concebida *ao mesmo tempo* como autônoma e dependente” (MORIN, 2005, p. 199, grifo do autor)

Recorrermos às lentes dos princípios recursivo, dialógico e hologramático para um olhar vinculador sobre o objeto, ao qual relacionaremos alguns aspectos no decorrer deste tópico.

Ao analisarmos os discursos sobre memória institucional presentes nos portais corporativos, buscamos Morin (2013, p. 208), que, ao abordar as características do contexto favorecido pela internet, propõe:

O sistema planetário em que a Internet se transformou assemelha-se a um gigantesco sistema neurocerebral semiartificial que combina máquinas e seres humanos. Todo computador singular constitui uma estrutura hologramática que contém, potencialmente (virtualmente), toda a informação da internet. Não somente a parte se encontra no todo, como o todo se encontra (virtualmente) nas partes. O todo constitui uma rede em permanente expansão que cada novo elemento transforma e enriquece; constituído de inumeráveis circuitos recursivos, ao se enriquecer e se transformar, esse sistema se autorreproduz.

Desse modo, os princípios da complexidade fornecem as bases para a compreensão da sociedade, das organizações e dos sujeitos, em suas ações/interações/ações.

O olhar do princípio hologramático, onde “cada célula é uma parte de um todo – o organismo global -, mas também o todo está na parte” (MORIN, 2008,

p.94), ao colocar em evidência o aparente paradoxo das organizações complexas, possibilitou compreender que as organizações enfocadas, mesmo possuindo características diferenciadas quanto à temporalidade de criação, segmento de negócios, atuação – no Brasil ou exterior –, participam da consolidação da identidade do Grupo. Ao disseminar os valores basilares nos quais o conglomerado pauta as ações, decisões e relacionamentos, resumidos pelo SEREU - solidez, ética, respeito, empreendedorismo e união – nos portais corporativos das empresas da Votorantim Industrial, a direção do Grupo reforça a identidade preconizada pela família de acionistas. Desse modo, cada companhia corrobora com a identidade do Grupo Votorantim como um todo, da mesma forma que tem suas identidades próprias de negócio fortalecidas pela robustez da identidade do Grupo.

A memória da organização também é fortalecida nesse processo, pois, cada empresa, ao incluir conteúdos sobre suas trajetórias individuais em seus portais corporativos, contribui para solidificar a memória institucional do todo, que se reverbera nas partes de igual modo.

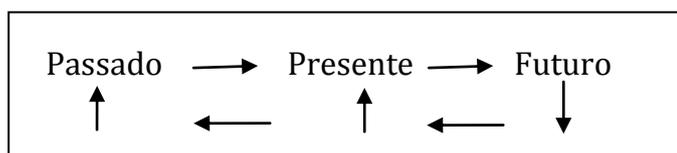
A perspectiva do circuito recursivo, que implica uma ruptura com a idéia linear de causa e efeito, onde, segundo Morin (2008, p. 95), os produtos e os efeitos são, ao mesmo tempo “produtores e causadores daquilo que os produz”, possibilitou nossa compreensão da trajetória do Grupo Votorantim, onde, em um Brasil ainda incipiente de infraestrutura à época de criação das empresas que originaram o conglomerado, foi necessário que a direção adequasse sistemas de comunicação, transporte, tecnologias e recursos humanos para levar a produção adiante<sup>184</sup>. Tal necessidade impulsionou investimentos em outras áreas de negócio para suprir suas demandas, de energia, de logística, entre outras, dando origem a empresas com atuação em segmentos bastante diversificados.

Essa necessidade de constante de (re) adaptação e (re) organização do Grupo ao longo de sua trajetória, percebida, também, pela descentralização e centralização da direção em determinados períodos, contribuiu para o crescimento do conglomerado, e impulsionou sua entrada em novos mercados.

---

<sup>184</sup> Essas questões são apresentadas com mais profundidade no Apêndice A.

Não obstante, as remodelações de gestão pelas quais a companhia passou ao longo da trajetória - antes centrada na pessoa do fundador e, posteriormente, em diversas gerações de diretores e acionistas - pode afetar a compreensão acerca dos valores do Grupo, pois, conforme propõe Morin (2008, p. 94), “a causa age sobre o efeito, e o efeito age sobre a causa”. A Memória Institucional pode constituir, assim, a cola que une as partes ao todo, inscrevendo o presente na relação circular que segue a lógica recursiva proposta por Morin (2007b), conforme ilustração abaixo (Figura 34), e dando significado às ações organizacionais, inclusive em sua atuação em outros mercados:



**Figura 34** - Relação circular que (re) liga  
Fonte: Morin (2007b)

Apesar da perceptível valorização da memória institucional pela organização, materializada na criação de área específica – o Memória Votorantim - a comunicação descentralizada adotada pelo Grupo prejudica a unificação ou a padronização dos conteúdos sobre a temática em seus portais corporativos. Desse modo, como cada empresa possui autonomia para gerir suas próprias estratégias comunicacionais e não há uma diretriz única sobre memória, estas podem disponibilizar – ou não - conteúdos específicos sobre a temática, abordando apenas sua história, ou realizando vinculações com a trajetória do todo (o Grupo).

Tal forma de atuação nos levou a compreender que o conhecimento a respeito da temática e de sua relevância para a organização é, ainda, fragmentado. Segundo Morin (2013, p. 183-184), o “pensamento mutilado conduz a ações mutilantes” (loc. cit.), onde se articulam as limitações impostas pelo reducionismo, “que reduz o conhecimento das unidades complexas ao dos elementos supostamente simples que as constituem” (loc. cit.), o binarismo, “que decompõe tudo em verdadeiro/falso, ou seja, o que existe parcialmente verdadeiro ou parcialmente falso ou simultaneamente verdadeiro e falso” (loc. cit.), a

causalidade linear, “que ignora os circuitos retroativos” (MORIN, 2013, p. 183-184), e o maniqueísmo, “que não enxerga senão a oposição entre bem e mal” (loc. cit.). Assim, reduzir os conteúdos sobre memória institucional nos portais corporativos apenas a uma descrição de acontecimentos em linhas do tempo é limitar e fragmentar o conhecimento, que poderia contribuir para a (re) ligação dos sujeitos à causa e à trajetória organizacional.

Por fim, a lente do princípio dialógico, que une princípios ou noções antagônicas, os quais deveriam excluir-se mutuamente, mas são, ao mesmo tempo, indissociáveis em uma mesma realidade, permitiu perceber que o conglomerado foco deste estudo, possui, dialogicamente, trajetória essencialmente nacional, arraigada na industrialização do país, sendo, entretanto e ao mesmo tempo, voltado para a expansão no mercado internacional. Contudo, apesar de os discursos da organização reforçarem sua presença “em mais de 20 países”, apenas algumas empresas possuem conteúdo sobre memória institucional em outros idiomas (inglês ou espanhol) em seus portais corporativos, o que exclui outros públicos de relacionamento de uma possível convivência virtual neste lugar.

Segundo Morin (2008, p. 96), “a dialógica permite assumir racionalmente a inseparabilidade de noções contraditórias para conceber um mesmo fenômeno complexo”. Na visão do teórico, “a reforma do pensamento exige um pensamento que possa religar os conhecimentos entre si, religar as partes ao todo, o todo às partes, e que possa conceber a relação do global com o local, do local com o global” (MORIN, 2013, p. 184). Desse modo, ao disponibilizar os conteúdos do portal Memória Votorantim apenas em língua portuguesa, a organização deixa de promover a religância com os públicos de interesse nativos de outras línguas, possuidores de outras culturas.

A organização possui longa trajetória no contexto brasileiro, mas atuação relativamente recente no exterior. Os portais corporativos de suas empresas detém, em nossa visão, potencial para vir a constituir Lugar de Memória Institucional, na medida em que podem viabilizar a atuação do Grupo junto a *stakeholders* que dificilmente seriam alcançados, em razão das distâncias geográficas e culturais. Num tempo de constantes mudanças, evidenciar a solidez

de uma longa trajetória no mercado, mesmo em face das constantes (re) organizações, mas sem perder valores basilares de identidade, pode representar um diferencial competitivo no exterior.

## 7 CONCLUSÕES POSSÍVEIS

“Quanto mais somos autônomos, mais devemos assumir a incerteza e a inquietude e mais temos necessidade de religação” (MORIN, 2007b, p. 36).

Nossa trajetória nos trouxe a um destino, que não é o final, mas um ponto de parada, onde faremos os aportes para continuar a caminhada em direção ao porvir, com outras possibilidades.

Nesse ancoradouro, as lições aprendidas serão (re) visitadas ao evocar os conceitos que ampararam nosso passado, subsidiaram o presente e nos permitiram vislumbrar um futuro em que os portais corporativos podem constituir Lugar de Memória Institucional, por meio do quais as organizações, alicerçadas em uma comunicação organizacional dialógica, promovam a religância com seus públicos estratégicos.

Antes reservado aos museus, o lugar de memória foi ampliado devido às tecnologias de comunicação. Com a internet e suas potencialidades é possível facilitar conteúdos em audiências que antes não seria imaginável. Não obstante, essa profusão pode levar ao “uso indiscriminado” da memória tornando-a, segundo Camargo e Goulart (2015, p. 13), “ou como categoria capaz de substituir os mecanismos com que sempre separamos o antes do depois, o passado do futuro, o igual do diferente; ou como alternativa ao afastamento e à descontinuidade que a produção do conhecimento impõe”.

As opções metodológicas realizadas no início desta pesquisa se mostraram adequadas à compreensão de nosso objeto. Ressaltamos, contudo, que cada escolha feita, questionamento formulado, resposta ou resultado obtido, são transitórios. Nisto podemos fazer relação com a significação dos acontecimentos, que na visão de Charaudeau (2012, p. 95) “depende do olhar que se estende sobre ele, olhar de um sujeito que o integra num sistema de pensamento e, assim fazendo, o torna inteligível”.

O método escolhido para ancorar nossa reflexão, o Paradigma da Complexidade, nos permitiu compreender que o diverso e o único, o antagônico e o complementar são permanentes numa realidade complexa. As lentes de seus princípios nos possibilitaram perceber que a diversidade existente entre as empresas que compõem as organizações foco de nosso estudo de caso – tipo de negócio, temporalidade de criação, entre outras - não são excludentes, mas fortalecedoras da cultura organizacional, individual ou do Grupo.

Ao recuperarmos as questões de pesquisa que se apresentaram como relevantes para o desenvolvimento desta tese, torna-se preponderante destacar que as respostas aqui apresentadas consistem em um aporte inicial, a partir do qual outros questionamentos poderão ser formulados, inclusive por pesquisadores que intencionarem ampliar os conhecimentos a respeito desta temática.

No tocante a desvelar se as organizações têm utilizado seus portais corporativos para compartilhar suas práticas de Memória Institucional, observamos que todas as empresas analisadas, exceto a Votorantim Siderurgia, possuem essa preocupação. Contudo, como não há uma diretriz específica do Grupo Votorantim nesse sentido, as linhas de abordagem seguidas pelas diversas empresas são diferentes em layout, conteúdo e apresentação do discurso.

Quanto à (inter) relação existente entre os elementos da identidade organizacional e o conteúdo sobre a temática da memória naqueles locais, percebemos que há nos portais referências sobre valores e memória, e os mesmos se coadunam e são reforçados, inclusive no Portal Memória Votorantim. Em três portais, contudo - Votorantim Cimentos, Votorantim Siderurgia e Citrosuco -, não há qualquer citação sobre os valores que a organização expressa como seus pressupostos básicos.

Observamos que o Grupo Votorantim, mesmo se (re) criando continuamente desde a sua origem, tem buscado difundir seus valores fundamentais de identidade organizacional – solidez, ética, respeito, empreendedorismo e união – e acontecimentos relevantes de sua trajetória aos seus públicos estratégicos por meio de seu portal corporativo. Da mesma forma,

as organizações (partes) que compõem o conglomerado, mesmo possuindo elementos específicos às suas trajetórias em seus discursos nos portais, referem-se, também, à memória do Grupo (todo).

A partir dos atributos de Identidade Organizacional, observados com base em Almeida (2009) - distinção, autenticidade, estabilidade, perenidade e confiabilidade - depreendemos que a organização busca se perpetuar por meio de sua trajetória, revelada através de discursos que potencializam sua posição na sociedade, pioneirismo/evolução, tradição/modernidade. Tais realidades, no entanto, apesar do aparente paradoxo, não são excludentes.

Para Camargo e Goulart (2015, p. 38-39), o fenômeno da virtualização resultou nas mudanças que se observam na dinâmica entre o interior e o exterior das organizações, “entre o individual e o coletivo, entre o subjetivo e o objetivo”. Nessa direção, ao ressaltar aspectos relevantes em sua história, alinhados ao atributo estabilidade, as organizações podem reforçar sua trajetória na sociedade.

A perenidade, outra relevante característica da identidade organizacional, ao evidenciar as origens da organização e promover a ligação entre presente, passado e futuro, também possibilita distinguir o contexto complexo. Quanto ao atributo confiabilidade, que expressa os princípios e valores que sustentam a organização em meio às mudanças, observamos que as organizações têm procurado evidenciar em seus discursos sobre memória as suas frequentes (re) adaptações ao ambiente, com enfoque no futuro.

Torna-se premente destacar, porém, que as empresas enfocadas, por não possuírem uma diretriz específica para regular as práticas de memória em seus portais, mantém informações limitadas em algumas páginas, em oposição a outras que possuem conteúdos mais abrangentes.

Estabelecer uma conduta comum em relação aos conteúdos sobre a memória da organização nos portais corporativos do Grupo poderia representar uma possibilidade de fortalecer a identidade organizacional, especialmente em um contexto de diversificação de mercados, onde o conglomerado age e interage. Torna-se essencial delimitar, ainda, a que públicos estas iniciativas se destinam,

uma vez que não há clareza, em nossa percepção, sobre os destinatários para quem as informações disponíveis atualmente nesses espaços estão direcionadas.

Nogueira e Weber (2013) evidenciam tal necessidade, ao abordar que os valores que orientaram as práticas de negócios da organização no passado foram transmitidos pelos próprios membros da família controladora, bem como por seus auxiliares diretos. Não obstante, a disseminação por esse caminho se tornou inviável tendo em vista o crescimento e a internacionalização do Grupo, e, também, “porque os acionistas se retiraram do dia a dia das operações, passando, desde 2001, a atuar no Conselho de Administração da holding” (NOGUEIRA; WEBER, 2013, p. 128). Segundo os autores, em razão da estratégia de crescimento do Grupo contar com diversos movimentos de fusões e aquisições, era premente tornar clara a sua cultura organizacional e, desta forma, “percebeu-se que era importante dar continuidade a essa história para assegurar a perenidade da empresa e de sua cultura, para as próximas gerações” (loc. cit.). Camargo e Goulart (Ibid, p. 67), indicam que preservar a imagem dos fundadores, contar sua história e transmitir valores às novas gerações pode ser relevante nas empresas familiares, que possuem conselhos e comitês de acionistas, “sobretudo nos processos de substituição de dirigentes ou quando se opta por uma gestão profissional”.

Difundir os objetivos e a relevância do Memória Votorantim para o Grupo, assim como as formas de contribuir com ele é preponderante, em nossa visão, porque apesar da maior parte das páginas eletrônicas do Grupo disporem de um link para “Projeto Memória”, em nossa compreensão, ainda não há um tácito conhecimento sobre a área, estruturada desde 2003. Sob um olhar dialógico, o portal Memória Votorantim pode representar um veículo agregador e vinculador da memória institucional do todo, repercutido nas páginas eletrônicas das partes.

Como vimos, nos portais que possuem tradução em língua estrangeira é possível conhecer a história da organização, mas, se houver interesse em conhecê-la de forma mais profunda, os redirecionamentos acontecem para o portal Memória Votorantim, cujo conteúdo está disponível, atualmente, apenas em português. Tal situação pode comprometer o entendimento dos objetivos da

organização, já que tem, na língua, seu primeiro obstáculo. Uma organização que é local e global, ao mesmo tempo, pode utilizar seus portais corporativos como lugar de memória, desde que respeite as peculiaridades dos *stakeholders* com os quais se relaciona, ainda que não seja possível falar de uma cultura organizacional única<sup>185</sup>.

Acreditamos que o portal Memória Votorantim com conteúdos disponibilizados em outros idiomas pode favorecer a construção do Lugar de Memória Institucional, onde os públicos de interesse das empresas em âmbito internacional encontrarão as bases de solidez da organização, um dos atributos recorrentes aos quais as companhias se referem nas estratégias discursivas encontradas nestes espaços. Evidenciar ser uma organização com longa trajetória no mercado, em constante (re) organização, mas que é mantenedora de valores basilares de identidade, pode representar um diferencial competitivo no contexto fluído da atualidade.

Camargo e Goulart (2015, p. 38), argumentam que o hipertexto “ocupa todos os pontos da rede aos quais está conectada a memória digital onde seu código foi registrado, sem possuir, realmente, um lugar”. Nessa direção, acreditamos que refletir sobre portais corporativos como lugar de Memória Institucional passa pela compreensão, em nossa visão, destes como espaços onde a memória da organização pode ser alcançada por seus públicos de relacionamento que, nela, podem (re) encontrar referências identitárias e o senso de pertencimento.

Apesar de algumas das organizações foco de nosso estudo de caso utilizarem seu portais corporativos para transmitir informações sobre sua trajetória, o lugar que a Memória Institucional ocupa em tais locais – nossa questão de pesquisa norteadora - revelou-se meramente instrumental, incapaz de estabelecer ou propiciar uma comunicação dialógica ou, ainda, promover a

---

<sup>185</sup> Segundo Nogueira e Weber (2013, p. 134), “atualmente, os Valores e as Crenças do Grupo estão disseminados na Argentina, na Colômbia, no Peru, nos Estados Unidos, no Canadá e na Áustria. O desafio é continuar a fazer o trabalho nos demais países em que a empresa atua”.

religância junto aos públicos de interesse, os quais não pudemos identificar através das estratégias discursivas adotadas ali.

Ao refletir sobre possibilidades de Comunicação Organizacional em que a utilização dos meios tecnológicos transcenda a mera transmissão de informações, mas favoreça, sobretudo, a construção de vínculos, percebemos que, apesar das organizações reconhecerem a relevância da divulgação de assuntos relacionados às suas trajetórias, ainda há discrepâncias entre o conteúdo apresentado nestes locais, o que evidencia um discurso monologal e fragmentado. Representa, assim, ainda um não-lugar. Não obstante essa avaliação, reconhecemos o potencial de vir a constituir um lugar, na medida em que, de acordo com Augé (1994, p. 98), “os lugares e os espaços, os lugares e os não-lugares misturam-se, interpenetram-se. A possibilidade do não-lugar nunca esta ausente de qualquer lugar que seja”.

Nessa direção, observamos que os resultados obtidos durante esta investigação desvelam o potencial dos portais corporativos como lugar de Memória Institucional, mas, revelam, por outro lado que tais espaços são utilizados, ainda, de forma incipiente. As organizações tem utilizado seus portais corporativos para divulgar suas trajetórias, mas, de uma maneira geral, o conteúdo é basicamente um descritivo de acontecimentos históricos e não facilitam a relação com os públicos de interesse, ou um maior aprofundamento no assunto. Segundo Augé (1994, p. 50), “as organizações e os indivíduos que a elas se ligam necessitam repensar a identidade (partilhada, particular e singular) <sup>186</sup> e a relação, pois os lugares apenas se reconstituem neles”.

Quanto à (inter) relação entre os elementos da identidade organizacional e o conteúdo sobre a temática de memória institucional existente naqueles espaços, percebemos que consistem apenas num evidenciar de feitos gloriosos da organização, ou em acontecimentos mais relevantes de suas trajetórias. Na visão de Wolton (2010, p. 62), “comunicar é cada vez menos transmitir, raramente

---

<sup>186</sup> De acordo com Augé (1994, p. 50), “as coletividades (ou aqueles que as dirigem), como os indivíduos que a elas se ligam, necessitam simultaneamente pensar a identidade e a relação, e, para fazerem isso, simbolizar os constituintes da identidade partilhada (pelo conjunto de um grupo), da identidade particular (de determinado grupo ou determinado indivíduo em relação aos outros) e da identidade singular (dos indivíduos ou do grupo de indivíduos como não semelhantes a nenhum outro)”.

compartilhar, sendo cada vez mais negociar e, finalmente, conviver”. Desse modo, a comunicação tem sentido somente através do reconhecimento da existência do outro e da necessidade de relação entre as partes, posicionamento divergente da mera transmissão de informações, realidade ainda presente nas organizações, mesmo em meio à complexidade.

Ainda segundo Wolton (2010, p. 102), “o progresso tecnológico é ambíguo. Ao acelerar a produção, a transmissão, a interatividade e a circulação de mensagens, mascara involuntariamente a realidade da incomunicação”. Nesse sentido, não obstante os espaços que podem favorecer a relação terem se multiplicado exponencialmente nos dias atuais, constituem-se apenas como não-lugares, na medida em que repercutem, ainda, informações desconectadas e sem oportunidade de interação efetiva e partilha do senso de pertença.

Concluimos, então, que os portais corporativos são utilizados, ainda, como uma ferramenta de comunicação, pontual e estanque, que privilegia discursos unilaterais e, por isso, ainda não impulsionam a (re) ligação entre as organizações e seus públicos de interesse. Não obstante, cremos, esta área de estudos pode representar uma ampliação do campo de atuação para profissionais de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis. In KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. vol 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos vistos”. In MARCHIORI, Marlene (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

AMAR, Georges. **La nueva era de la movilidad**. 1. ed. Buenos Aires: La Crujía, 2011.

AUGÉ, Marc. **Não-lugares**: introdução a uma antropologia da supermodernidade. 9. ed. Campinas, São Paulo: Papirus, 1994

BAITELLO JUNIOR, Norval. Corpo e Imagem: comunicação, ambientes, vínculos. In RODRIGUES, David (org.). **Os Valores e Atividades Corporais**. São Paulo: Summus Editorial, 2008.

BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. vol 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

BARBOSA, Andréia Arruda. **A memória institucional como possibilidade de comunicação organizacional**. 2010. 191 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

BARRICHELO, Eugênia M.M. da rocha. Apontamentos sobre as estratégias de comunicação mediadas por computador nas organizações contemporâneas. In KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

BERGSON, Henri. **Matéria e memória**: ensaio sobre a relação do corpo com o espírito. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2006.

BRAGA, Elisabeth dos Santos. **A constituição social da memória**: uma perspectiva histórico cultural. Ijuí, Rio Grande do Sul: Ed UNIJUÍ, 2000.

CALDEIRA, Jorge. **Votorantim 90 anos**: uma história de trabalho e superação. São Paulo: Mameluco, 2007.

CAMARGO, Ana Maria, GOULART, Silvana. **Centros de memória**: uma proposta de definição. São Paulo: Edições Sesc São Paulo, 2015,

CASALEGNO, Federico. **Memória Cotidiana**: comunidade e comunicação na era das redes. Porto Alegre: Sulina, 2006.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2003

CHARAUDEAU, Patrick. **Discurso das mídias**. 2. ed. São Paulo: Editora Contexto, 2012.

\_\_\_\_\_. **Linguagem e discurso**: modos de organização. 2. ed. São Paulo: Editora Contexto, 2010.

CITROSUCO. **História**. São Paulo, [2015]. Disponível em: <<http://www.citrosuco.com.br/pt/nossa-empresa.php#historia>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **História Citrosuco**: 2010 - 2008. São Paulo, [2015]. Disponível em: <<http://www.citrosuco.com.br/pt/nossa-empresa.php#historia>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **History**. São Paulo, [2015]. Disponível em: <<http://www.citrosuco.com.br/en/our-company.php#historia>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **History**: 2012 - 1963. São Paulo, [2015]. Disponível em: <<http://www.citrosuco.com.br/en/our-company.php#historia>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Homepage**. São Paulo, [2015]. Disponível em: <<http://www.citrosuco.com.br/en/>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Menu institucional**. São Paulo, [2015]. Disponível em: <<http://www.citrosuco.com.br/pt/>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Our company**. São Paulo, [2015]. Disponível em: <<http://www.citrosuco.com.br/en/>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Página Inicial**. São Paulo, [2015]. Disponível em: <<http://www.citrosuco.com.br/pt/>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Portal Corporativo da Citrosuco**. São Paulo, [2015]. Disponível em: <<http://www.citrosuco.com.br/pt/>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. rev. e ampl. 11 reimp. São Paulo: Atlas, 2007

DIAS, Claudia. **Usabilidade na web**: criando portais mais acessíveis. Rio de Janeiro: Alta Books, 2003.

DI CASTRO, Andrea. A ubiquidade da memória digital. In BEIGUELMAN, Giselle, LA FERLA, Jorge (org). **Nomadismos tecnológicos**. São Paulo: Editora Senac, 2011.

DI FELICE, Massimo. **Paisagens pós-urbanas**: o fim da experiência urbana e as formas comunicativas do habitar. São Paulo: Annablume, 2009.

EXAME. **Anuário 2013**: as empresas que mais geram valor para seus públicos. São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-50-empresas-que-mais-geram-valor-para-seus-publicos/>>. Acesso em: 27 jan. 2014.

FIBRIA. **Background**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.fibria.com.br/en/institucional/background/>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Histórico**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.fibria.com.br/institucional/historico/>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Homepage**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.fibria.com.br/en/>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Homepage**: institucional. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.fibria.com.br/en/>>. Acesso em: 24 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. **Institucional**: about us. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.fibria.com.br/en/institucional/about-us/>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Institucional**: mission, vision and values. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.fibria.com.br/en/institucional/mission-vision-and-values/>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Menu institucional**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.fibria.com.br/>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Missão, visão e valores**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.fibria.com.br/institucional/missao-visao-e-valores/>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Nossa marca**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.fibria.com.br/institucional/nossa-marca/>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Onde estamos**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.fibria.com.br/institucional/onde-estamos/>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Página Inicial**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.fibria.com.br/>>. Acesso em: 04 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. **Portal Corporativo da Fibria Celulose**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.fibria.com.br/>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Quem somos**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.fibria.com.br/institucional/quem-somos/>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Sistemas de gestão.** São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.fibria.com.br/institucional/sistemas-de-gestao/>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

FLEURY, Maria Tereza Leme Maria. O arco-íris da cultura. In: FÍGARO, Roseli (Org.). **Gestão da Comunicação no mundo do trabalho, educação, terceiro setor e cooperativismo.** São Paulo: Atlas, 2005.

FRAGOSO, Suely; RECUERO, Raquel; AMARAL, Adriana. **Métodos de pesquisa para internet.** Porto Alegre: Sulina, 2012.

FREIXO, Manuel João Vaz. **Teorias e Modelos de Comunicação.** Lisboa, Portugal: Instituto Piaget, 2006.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

GIDDENS, Anthony. **Modernidade e identidade.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRUPO VOTORANTIM. **Governança.** São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/governanca/Paginas/governanca.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Governança: identidade - aspiração.** São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/governanca/Paginas/identidade.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Governança: identidade – código de conduta.** São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/governanca/Paginas/identidade.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Governança: identidade – crenças de gestão.** São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/governanca/Paginas/identidade.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Governança: identidade – princípios de sustentabilidade.** São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/governanca/Paginas/identidade.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Governança: identidade - valores.** São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/governanca/Paginas/identidade.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

br/grupoVotorantim/governanca/Paginas/identidade.aspx>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Governança:** identidade - visão. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/governanca/Paginas/identidade.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Governança:** organograma. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/governanca/Paginas/organograma.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Historia.** São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/es-es/grupoVotorantim/historia/Paginas/historia.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **História.** São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/historia/Paginas/historia.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **History.** São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/en-us/grupoVotorantim/historia/Pages/historia.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Homepage.** São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/es-es/paginas/home.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Homepage:** Institutional. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/en-us/Pages/home.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Identidad:** aspiración. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/es-es/grupoVotorantim/governanca/Paginas/identidade.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Identidad:** código de conducta. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/es-es/grupoVotorantim/governanca/Paginas/identidade.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Identidad:** creencias de gestión. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/es-es/grupoVotorantim/governanca/Paginas/identidade.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Identidad:** principios de sostenibilidad. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/es-es/grupoVotorantim/governanca/Paginas/identidade.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Identidad:** valores. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/es-es/grupoVotorantim/governanca/Paginas/identidade.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Identidad:** visión. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/es-es/grupoVotorantim/governanca/Paginas/identidade.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Identity:** vision. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/en-us/grupoVotorantim/governanca/Pages/identidade.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Identity:** aspiration. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/en-us/grupoVotorantim/governanca/Pages/identidade.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Identity:** beliefs. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/en-us/grupoVotorantim/governanca/Pages/identidade.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Identity:** code of conduct. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/en-us/grupoVotorantim/governanca/Pages/identidade.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Identity:** sustainability principles. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/en-us/grupoVotorantim/governanca/Pages/identidade.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Identity:** values. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/en-us/grupoVotorantim/governanca/Pages/identidade.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Infográfico:** conheça os negócios. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/perfil/infografico/Paginas/infografico.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Infográfico:** destaques em 95 anos. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/perfil/infografico/Paginas/infografico.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Infográfico:** destaques em 95 anos – 1918 a 1988. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/perfil/infografico/Paginas/infografico.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Infográfico:** destaques em 95 anos – 2008 a 2012. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/perfil/infografico/Paginas/infografico.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Infográfico:** perfil da Votorantim. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/perfil/infografico/Paginas/infografico.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Menu Institucional.** São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-BR/Paginas/home.aspx>>. Acesso em: 24 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Página Inicial.** São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-BR/Paginas/home.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Perfil.** São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/perfil/Paginas/perfil.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Perfil.** São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/es-es/grupoVotorantim/perfil/Paginas/perfil.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Portal Corporativo do Grupo Votorantim.** São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-BR/Paginas/home.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Profile.** São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/en-us/grupoVotorantim/perfil/Pages/perfil.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

HALBWACHS, Maurice. **A memória coletiva.** São Paulo: Centauro, 2006.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade.** 10. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

HUYSSSEN, Andreas. **Seduzidos pela memória:** arquitetura, monumentos, mídia. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2000.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Identidade organizacional e a construção dos discursos institucionais. In KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas.** vol 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

ILHARCO, Fernando. **Filosofia da informação:** uma introdução à informação como fundação da acção, da comunicação e da decisão. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2003

INSTITUTO VOTORANTIM. **O instituto:** Grupo Votorantim. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.institutovotorantim.org.br/web/pt/instituto/nossa-historia.htm>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Página inicial.** São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.institutovotorantim.org.br/pt/>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

IZQUIERDO, Iván. **Memória.** Porto Alegre: Artmed, 2002.

JENKINS, Henry. **Cultura da Convergência.** 2. ed. São Paulo: Aleph, 2009.

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

\_\_\_\_\_. **Relações públicas e modernidade.** São Paulo: Summus, 1997.

LE GOFF, Jacques. **História e memória.** 5. ed. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2003.

LE MOS, André. Cultura da Mobilidade. In BEIGUELMAN, Giselle, LA FERLA, Jorge (org). **Nomadismos tecnológicos.** São Paulo: Editora Senac, 2011.

\_\_\_\_\_. **Cibercultura:** tecnologia e vida social na cultura contemporânea. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2008.

LÉVI, Pierre. **Cibercultura.** São Paulo: Ed. 34, 1999. Coleção Trans.

\_\_\_\_\_. **O que é o virtual?.** São Paulo: Ed. 34, 1996.

LIPOVETSKY, Gilles; SERROY, Jean. **A cultura-mundo: resposta a uma sociedade desorientada.** São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

MALDONADO, Tomás. **Memoria y conocimiento:** sobre los destinos del saber en la perspectiva digital. Barcelona: Gedisa Editorial, 2007.

MARCHIORI, Marlene Regina. As interconexões entre cultura organizacional e comunicação. In KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas.** vol 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARICATO, Adriano. História e memória. In MARCHIORI, Marlene (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. Tecnicidades, identidades, alteridades: mudanças e opacidades da comunicação no novo século. In MORAES, Dênis de (org). **Sociedade Mediatizada.** Rio de Janeiro: Mauad, 2006.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Teoria das Mídias Digitais:** linguagens, ambientes, redes. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

\_\_\_\_. **Comunicação & identidade:** quem você pensa que é? São Paulo: Paulus, 2010.

MEMÓRIA VOTORANTIM. **Ação Educativa.** São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/AcaoEducativa/Paginas/Acao\\_Educativa.aspx](http://www.memoriavotorantim.com.br/AcaoEducativa/Paginas/Acao_Educativa.aspx)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Acervo.** São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.memoriavotorantim.com.br/Acervo/Paginas/Acervo.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Acervo:** galeria de vídeos. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.memoriavotorantim.com.br/Acervo/Paginas/galeriaVideos.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Acervo:** guia de consulta. São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/Acervo/Paginas/Guia\\_do\\_Acervo.aspx](http://www.memoriavotorantim.com.br/Acervo/Paginas/Guia_do_Acervo.aspx)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Blog Memóriação:** categoria ação educativa. São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria\\_votorantim/blog\\_memoriacao/Lists/Categorias/Category.aspx?CategoryId=8&Name=A%C3%A7%C3%A3o%20Educativa](http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria_votorantim/blog_memoriacao/Lists/Categorias/Category.aspx?CategoryId=8&Name=A%C3%A7%C3%A3o%20Educativa)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Blog Memóriação:** categoria agenda. São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria\\_votorantim/blog\\_memoriacao/Lists/Categorias/Category.aspx?CategoryId=10&Name=Agenda](http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria_votorantim/blog_memoriacao/Lists/Categorias/Category.aspx?CategoryId=10&Name=Agenda)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Blog Memóriação:** categoria história e memória. São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria\\_votorantim/blog\\_memoriacao/Lists/Categorias/Category.aspx?CategoryId=9&Name=Hist%C3%B3ria%20e%20Mem%C3%B3ria](http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria_votorantim/blog_memoriacao/Lists/Categorias/Category.aspx?CategoryId=9&Name=Hist%C3%B3ria%20e%20Mem%C3%B3ria)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Blog Memóriação:** categoria museu. São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria\\_votorantim/blog\\_memoriacao/Lists/Categorias/Category.aspx?CategoryId=11&Name=Museus](http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria_votorantim/blog_memoriacao/Lists/Categorias/Category.aspx?CategoryId=11&Name=Museus)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Blog Memóriação:** categoria patrimônio histórico. São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria\\_votorantim/blog\\_memoriacao/Lists/Categorias/Category.aspx?CategoryId=12&Name=Patrim%C3%B4nio%20Hist%C3%B3rico](http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria_votorantim/blog_memoriacao/Lists/Categorias/Category.aspx?CategoryId=12&Name=Patrim%C3%B4nio%20Hist%C3%B3rico)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Blog Memóriação:** exemplo de conteúdo de post. São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria\\_votorantim/blog\\_memoriacao/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=39](http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria_votorantim/blog_memoriacao/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=39)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Blog Memóriação:** página inicial. São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria\\_votorantim/Paginas/memoriavotorantim.aspx](http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria_votorantim/Paginas/memoriavotorantim.aspx)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Canal da Comunidade.** São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/AcaoEducativa/Canal\\_da\\_Comunidade/Paginas/Canal\\_da\\_Comunidade.aspx](http://www.memoriavotorantim.com.br/AcaoEducativa/Canal_da_Comunidade/Paginas/Canal_da_Comunidade.aspx)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Canal do Educador.** São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/AcaoEducativa/Canal\\_do\\_Educador/Paginas/Canal\\_do\\_Educador.aspx](http://www.memoriavotorantim.com.br/AcaoEducativa/Canal_do_Educador/Paginas/Canal_do_Educador.aspx)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Canal do Estudante.** São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/AcaoEducativa/Canal\\_do\\_Estudante/Paginas/Canal\\_do\\_Estudante.aspx](http://www.memoriavotorantim.com.br/AcaoEducativa/Canal_do_Estudante/Paginas/Canal_do_Estudante.aspx)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Espaço Votorantim.** São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/AcaoEducativa/Espaco\\_Votorantim/Paginas/Espaco\\_Votorantim.aspx](http://www.memoriavotorantim.com.br/AcaoEducativa/Espaco_Votorantim/Paginas/Espaco_Votorantim.aspx)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Exposição Virtual:** siderúrgica barra mansa 70 anos – 1760 - 1809. São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.vpar.com.br/Memoria\\_Votorantim/html/HotSite\\_BarraMansa/index.html](http://www.vpar.com.br/Memoria_Votorantim/html/HotSite_BarraMansa/index.html)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Linha do Tempo:** detalhes do acervo iconográfico, 62 - fornos de cimento e cal. São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/NossaHistoria/linha\\_do\\_tempo/Paginas/Linhadotempo.aspx](http://www.memoriavotorantim.com.br/NossaHistoria/linha_do_tempo/Paginas/Linhadotempo.aspx)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Linha do Tempo:** 1921 – acervo iconográfico. São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/NossaHistoria/linha\\_do\\_tempo/Paginas/Linhadotempo.aspx](http://www.memoriavotorantim.com.br/NossaHistoria/linha_do_tempo/Paginas/Linhadotempo.aspx)>. Acesso em: 24 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Linha do Tempo:** detalhes do acervo textual, 74 – ata da assembléia geral de constituição da siderúrgica Barra Mansa (enviada por Antônio Filho). São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/Acervo/Busca\\_no\\_Acervo/Paginas/resultados.aspx?tab=1&valor=74](http://www.memoriavotorantim.com.br/Acervo/Busca_no_Acervo/Paginas/resultados.aspx?tab=1&valor=74)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Linha do Tempo:** detalhes do acervo textual, 136 – folheto institucional – Companhia Níquel do Tocantins (anos 2000). São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/Acervo/Busca\\_no\\_Acervo/Paginas/resultados.aspx?tab=1&valor=136](http://www.memoriavotorantim.com.br/Acervo/Busca_no_Acervo/Paginas/resultados.aspx?tab=1&valor=136)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Linha do Tempo:** 1930 – acervo textual. São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/NossaHistoria/linha\\_do\\_tempo/Paginas/Linhadotempo.aspx](http://www.memoriavotorantim.com.br/NossaHistoria/linha_do_tempo/Paginas/Linhadotempo.aspx)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Linha do Tempo: 1933** – sobre o ano. São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/NossaHistoria/linha\\_do\\_tempo/Paginas/Linhadotempo.aspx](http://www.memoriavotorantim.com.br/NossaHistoria/linha_do_tempo/Paginas/Linhadotempo.aspx)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Linha do Tempo: 1955** – estórias que fazem a história. São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/NossaHistoria/linha\\_do\\_tempo/Paginas/Linhadotempo.aspx](http://www.memoriavotorantim.com.br/NossaHistoria/linha_do_tempo/Paginas/Linhadotempo.aspx)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Memória Votorantim:** apresentação. São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria\\_votorantim/Paginas/memoriavotorantim.aspx](http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria_votorantim/Paginas/memoriavotorantim.aspx)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Nossa história:** exposições virtuais. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.memoriavotorantim.com.br/NossaHistoria/Paginas/ExposicoesVirtuais.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Nossa História:** linha do tempo – página inicial. São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/NossaHistoria/linha\\_do\\_tempo/Paginas/Linhadotempo.aspx](http://www.memoriavotorantim.com.br/NossaHistoria/linha_do_tempo/Paginas/Linhadotempo.aspx)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Nossa história:** publicações. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.memoriavotorantim.com.br/NossaHistoria/publicacoes/Paginas/publicacoes.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Página do Memória Votorantim na rede social facebook.** São Paulo, [2015]. Disponível em: <<http://www.institutovotorantim.org.br/web/pt/instituto/reconhecimentos.htm>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Portal Memória Votorantim.** São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria\\_votorantim/Paginas/memoriavotorantim.aspx](http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria_votorantim/Paginas/memoriavotorantim.aspx)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Serviços e contatos.** São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria\\_votorantim/servicos\\_contato/Paginas/servicos\\_contato.aspx](http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria_votorantim/servicos_contato/Paginas/servicos_contato.aspx)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio da pesquisa social. In DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu; MINAYO, Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 27. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

MORAES, Dênis. A tirania do fugaz: mercantilização cultural e saturação midiática. In MORAES, Dênis (org). **Sociedade midiaticizada.** Rio de Janeiro: Mauad, 2006.

MOREIRA, Herivelto; CALLEFE, Luiz Gonzaga. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador.** Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

MOREIRA, Sonia Virgínia. Análise documental como método e como técnica. In DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: 2005.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: edição executiva. São Paulo: Atlas, 2000.

MORIN, Edgar. **A via para o futuro da humanidade**. Rio de Janeiro: Bertand Brasil, 2013.

\_\_\_\_\_. **O método II**: a vida da vida. Porto Alegre: Sulina, 2011.

\_\_\_\_\_. **A cabeça bem feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. 15. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

\_\_\_\_\_. **Educação e complexidade**: os sete saberes e outros ensaios. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

\_\_\_\_\_. **O método 6**: ética. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007b.

\_\_\_\_\_. **O método 5**: a humanidade da humanidade. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007c.

\_\_\_\_\_. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2006.

\_\_\_\_\_. **O método 4**: as ideias - habitat, vida, costumes, organização. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2005.

\_\_\_\_\_. A necessidade de um pensamento complexo. In: MENDES, C. (org). **Representação e complexidade**. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

\_\_\_\_\_. **O método 3**. Porto Alegre: Sulina, 1999.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processo de comunicação organizacional. In KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

\_\_\_\_\_. **Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2007.

\_\_\_\_\_. Sem memória, o futuro fica suspenso no ar. In NASSAR, Paulo. **Memória de empresa**: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: Aberje, 2004.

NOGUEIRA, Gilberto Lara; WEBER, Malu. Construindo a Votorantim em que acreditamos: a formação da Identidade Votorantim, com seus valores e suas crenças de gestão. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **História e memória**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2013; Rio de Janeiro: Editora Senac: Rio de Janeiro, 2013, (col. Faces da cultura e da comunicação organizacional, 4).

OLIVEIRA, Ana Cláudia de. Interação nas mídias. PRIMO, Alex et al. (org). **Comunicação e interações**: livro da COMPÓS 2008. Porto Alegre: Sulina, 2008.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Constituição do campo da comunicação no contexto organizacional: interfaces e construção de sentido. In JESUS, Eduardo de; MOZAHIR, Salomão (org). **Interações plurais: a comunicação e o contemporâneo**. São Paulo: Annablume, 2008.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações**. São Paulo: Paulus, 2007.

POLLAK, Michael. Memória e identidade social: estudos históricos. **Revista Estudos Históricos**, CPDOC/FGV Rio de Janeiro, v. 5, n. 10, p. 200-212, 1992.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL. Biblioteca Central Ir. José Otão. **Modelo de referências elaborado pela Biblioteca Central Irmão José Otão**. Disponível em: <<http://www3.pucrs.br/portal/page/portal/biblioteca/Capa/BCEPesquisa/BCEPesquisaModelos>>. Acesso em: 01 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. Biblioteca Central Ir. José Otão. **Modelo para apresentação de citações em documentos elaborado pela Biblioteca Central Irmão José Otão**. 2011. Disponível em: <<http://www3.pucrs.br/portal/page/portal/biblioteca/Capa/BCEPesquisa/BCEPesquisaModelos>>. Acesso em: 01 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. Biblioteca Central Ir. José Otão. **Modelo para apresentação de resumos elaborado pela Biblioteca Central Irmão José Otão**. 2011. Disponível em: <<http://webapp.pucrs.br/bcmodelos/LoginControl>>. Acesso em: 01 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. Biblioteca Central Ir. José Otão. **Modelo para apresentação de trabalhos acadêmicos, teses e dissertações elaborado pela Biblioteca Central Irmão José Otão**. 2011. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/biblioteca/trabalhosacademicos>>. Acesso em: 01 mai. 2015.

PRIMO, Alex. **Interação mediada por computador: comunicação, cibercultura, cognição**. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2008.

PROUST, Marcel. **Em busca do tempo perdido: no caminho de swamm; à sombra das moças em flor**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2004, vol. 1.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

RELATÓRIO Votorantim. **Grupo Votorantim**. São Paulo, [2014]. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/responsabilidadesocialcorporativa/paginas/relatorios.aspx>>. Acesso em: 23 mai. 2015.

REYES, Andrés; VICINO, Silvana. **Programa 5S**. Universidade de São Paulo. Escola Superior de Agricultura. Departamento de Matemática e Estatística. [São Paulo, 2015]. Disponível em: <[http://www.esalq.usp.br/qualidade/cinco\\_s/pag1\\_5s.htm](http://www.esalq.usp.br/qualidade/cinco_s/pag1_5s.htm)>. Acesso em: 05 jun. 2015.

RIEL, Cees B. M. van. **Reputação: o valor estratégico do engajamento de stakeholders**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

ROESLER, Jucimara. Cibercultura, comunicação e educação on-line. ESCOSTEGUY, Carolina D; GUTFREIND, Cristiane Freitas (orgs.). **Leituras em comunicação, cultura e tecnologia**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.

ROMAN, Artur Roberto. Organizações: um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. In KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. vol 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

ROSA, Mário. **A reputação sob a lógica do tempo real**. In Revista Organicom: ano 4, número 7, 2º semestre de 2007.

\_\_\_\_\_. **A reputação na velocidade do pensamento**. São Paulo: Geração Editorial, 2006.

ROUSSO, Henry. A memória não é mais o que era. In AMADO, Janaína; FERREIRA, Marieta de Moraes. **Usos & abusos da história oral**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1996.

SANFELICE, José Luis. Pós-modernidade, globalização e educação. In LOMBARDI, José Claudinei (org). **Globalização, pós-modernidade e educação : história, filosofia e temas transversais**. 2. ed. rev.ampl. Campinas: Autores Associados, 2003.

SANTAELLA, Lucia. **Linguagens líquidas na era da mobilidade**. São Paulo: Paulus, 2007.

SANTOS, Milton. **Técnica, espaço, tempo: globalização e meio técnico-científico informacional**. São Paulo: Editora Hucitec, 1994.

SANTOS, Myriam Sepúlveda dos. **Memória coletiva e teoria social**. São Paulo: Annablume, 2003.

SCHULER, Maria. A cultura organizacional como manifestação da multidimensionalidade humana. In KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. vol 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Comunicação organizacional: certezas e incertezas. In SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

SERRES, Michel. **Polegarzinha**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2013.

SODRÉ, Muniz. **A ciência comum: notas para o método comunicacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEDESCO, João Carlos. **Nas cercanias da memória**: temporalidade, experiência e narração. Passo Fundo, RS: UPF; Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2004.

TEIJEIRO, Carlos Álvarez. Empresa, comunicación, sentido y cultura. In: PALADINO, Marcelo; TEIJEIRO, Carlos Álvarez. **Comunicación empresarial responsable**: las organizaciones: escuelas de la cultura. 1ª Ed. Buenos Aires: Temas Grupos Editorial, 2006, p. 19-35.

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. 9. ed. Pertrópolis, RJ: Vozes, 2011.

THOMPSON, Paul. **A voz do passado**: história oral. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação, crise e imagem**: fundamentos das organizações do século XXI. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

TOTINI, Beth, GAGETE, Élide. Memória empresarial, uma análise da sua evolução. In NASSAR, Paulo. **Memória de empresa**: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: Aberje, 2004.

VOTORANTIM CIMENTOS. **Grandes obras**. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vcimentos.com.br/htms-ptb/Institucional/Obras.htm>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Homepage**. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vcimentos.com.br/htms-enu/>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Homepage**: institucional. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vcimentos.com.br/htms-enu/>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Institucional**: O Grupo Votorantim. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vcimentos.com.br/htms-ptb/Institucional/GrupoVotorantim.htm>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Linha do tempo**: 1933. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vcimentos.com.br/htms-ptb/Institucional/LinhaDoTempo.htm>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Menu Institucional**. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vcimentos.com.br/htms-ptb/Default.htm>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Página Inicial**. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vcimentos.com.br/htms-ptb/Default.htm>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Portal Corporativo da Votorantim Cimentos.** São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vcimentos.com.br/htms-ptb/Default.htm>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Timeline.** São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vcimentos.com.br/htms-enu/Institucional/LinhaDoTempo.htm>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

VOTORANTIM ENERGIA. **Área de atuação.** São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.venergia.com.br/Institucional/Paginas/AreaAtuacao.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Grupo Votorantim.** São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.venergia.com.br/Institucional/Paginas/Grupo-Votorantim.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **História.** São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.venergia.com.br/Institucional/Paginas/Historia.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Menu institucional.** São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.venergia.com.br/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Página Inicial.** São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.venergia.com.br/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Portal Corporativo da Votorantim Energia.** São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.venergia.com.br/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Visão, valores, políticas.** São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.venergia.com.br/Institucional/Paginas/MissaoVisaoValores.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

VOTORANTIM FINANÇAS. **Portal Corporativo da Votorantim Finanças.** São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.votorantimfinancas.com.br/web/site/vf/empresa/index.html>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

VOTORANTIM METAIS. **History.** São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.vmetais.com.br/en-US/Institucional/Pages/Historia.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Homepage.** São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.vmetais.com.br/en-US/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Homepage:** institucional. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.vmetais.com.br/en-US/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Menu institucional.** São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.vmetais.com.br/pt-BR/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Página Inicial.** São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.vmetais.com.br/pt-BR/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Portal Corporativo da Votorantim Metais.** São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.vmetais.com.br/pt-BR/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Quem somos:** história. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.vmetais.com.br/pt-BR/Institucional/Paginas/Historia.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Quem somos:** uma história de sucesso. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.vmetais.com.br/pt-BR/Institucional/Paginas/QuemSomos.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Visão, valores, políticas.** São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.vmetais.com.br/pt-BR/Institucional/Paginas/VisaoValoresCrenças.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Vision, values, policies.** São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.vmetais.com.br/en-US/Institucional/Pages/VisaoValoresPolíticas.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

VOTORANTIM SIDERURGIA. **About us.** São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vsiderurgia.com.br/en-us/institucional/quemSomos/Pages/quemSomos.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Homepage.** São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vsiderurgia.com.br/es-ES/Paginas/home.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Homepage.** São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vsiderurgia.com.br/en-US/Pages/home.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Homepage:** institucional. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vsiderurgia.com.br/es-ES/Paginas/home.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_. **Homepage:** institucional. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vsiderurgia.com.br/en-us/institucional/quemSomos/Pages/quemSomos.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Menu institucional.** São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vsiderurgia.com.br/pt-BR/Paginas/home.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Onde estamos.** São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vsiderurgia.com.br/pt-br/institucional/presencaGlobal/Paginas/presencaGlobal.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Página Inicial.** São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vsiderurgia.com.br/pt-BR/Paginas/home.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Portal Corporativo da Votorantim Siderurgia.** São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vsiderurgia.com.br/pt-BR/Paginas/home.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Quem somos.** São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vsiderurgia.com.br/pt-br/institucional/quemSomos/Paginas/quemSomos.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Quiénes somos.** São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vsiderurgia.com.br/es-es/institucional/quemSomos/Paginas/quemSomos.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Unidades.** São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vsiderurgia.com.br/pt-br/institucional/unidades/Paginas/unidades.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

WIT, Bob de; MEYER, Ron. **Strategy:** process, content, context. 2. ed. London: International Thomson Business Press, 1998.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar.** Porto Alegre: Sulina, 2010.

\_\_\_\_\_. **É preciso salvar a comunicação.** São Paulo: Ed. Paulus, 2006.

WORCMAN, Karen; PEREIRA, Jesus Vasquez (Coord). **História Falada:** memória, rede e mudança social. São Paulo: SESC SP, 2006.

\_\_\_\_\_. Memória do futuro: um desafio. In NASSAR, Paulo (Org). **Memória de empresa:** história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: Aberje, 2004.

ZIMERMAN, David E. **Os quatro vínculos:** amor, ódio, conhecimento, reconhecimento na psicanálise e em nossas vidas. Porto Alegre: Artmed, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – As origens do Grupo Votorantim

---

Promover uma reflexão sobre a Memória Institucional do Grupo Votorantim pressupõe voltar às origens de seu fundador, o senhor Antonio Pereira Ignacio, e (re) visitar sua trajetória, do comércio à indústria, passando pelos caminhos que levaram à criação das primeiras empresas, e ao encontro com o senhor José Ermírio de Moraes, empreendedor que definiu as bases para a construção do conglomerado.

Os caminhos percorridos pela segunda geração de acionistas, que promoveu a expansão do Grupo pelo Brasil, e dos novos executivos, os quais impulsionaram a internacionalização dos negócios, também foram vislumbrados neste tópico porque refletem a trajetória da organização e, em certa medida, do país. Tais caminhos são essenciais, em nosso entendimento, para apreender as características desta organização familiar e personalista.

O texto desenvolvido no decorrer desse tópico foi desenvolvido a partir da leitura de “Votorantim 90 anos”, de Jorge Caldeira. Compreendemos que, apesar do livro constituir um documento institucional, oficial, possui informações que permitem a apreensão de várias nuances do contexto industrial brasileiro à época de constituição das bases que propiciaram a formação do Grupo Votorantim.

### **I - O FUNDADOR: ANTONIO PEREIRA IGNACIO**

(Re) visitar a trajetória do Grupo Votorantim implica conhecer os fatos que trouxeram ao Brasil o senhor Antonio Pereira Ignacio, seu fundador. Nascido na aldeia de Baltar, nas cercanias da cidade do Porto, em 1874, o fundador imigrou para o Brasil aos dez anos de idade, junto com seu pai, o sapateiro João Pereira Ignacio, em face das notícias que chegaram à Portugal sobre as condições do Brasil na época. A então província de São Paulo passava por um surto de expansão, em parte impulsionada pela expansão de estradas de ferro, o que criava

condições para que a economia, até então, essencialmente agrária, começasse a se tornar uma potência industrial.

Em 1888, aos 14 anos, Antonio Pereira Ignacio precisou ficar sozinho em São Paulo quando seu pai teve que voltar a Portugal, em virtude de notícias sobre a doença da esposa. Mas o menino que, “desde a chegada [...] teve de trabalhar para garantir o próprio sustento” (CALDEIRA, 2007, p. 10), seguiu ao Rio de Janeiro para trabalhar numa empresa importadora de tecidos. Durante os três anos em que permaneceu ali conseguiu juntar uma quantia suficiente para montar um negócio próprio, o que fez em 1892, em São Manuel (SP), agora, novamente ao lado do pai.

Em 1895 inaugurou a Casa Rodrigues & Pereira, em Botocatu (SP), “um grande armazém de comestíveis, bebidas, ferragens, fazendas e armarinhos” (CALDEIRA, 2007, p. 12), após vender o antigo armazém e somar os ganhos com um empréstimo. Motivado por um espírito empreendedor, vendeu o armazém em 1899, mudou-se para Itapetininga (SP) ao mesmo tempo em que casou com Lucinda Rodrigues Viana:

Ali, enquanto nasciam os primeiros filhos (João Pereira Ignacio, em 1900, e Paulo Pereira Ignacio, em 1902), Antonio Pereira Ignacio ensaiava os movimentos que o levariam do comércio para a indústria, abrindo uma serraria e, logo em seguida, agora na cidade de Boituva, montando uma indústria de descaroçamento de algodão (loc. cit.).

O negócio do algodão expandiu quando Antonio Pereira Ignacio abriu mais duas unidades de descaroçamento, em Tatuí (SP) e Conchas (SP), próximas aos trilhos da Companhia Sorocabana, que fazia o trajeto entre a capital do Estado de São Paulo e a cidade de Sorocaba, no interior. Assim, “com trinta anos de idade, sólido conhecimento dos negócios no interior de São Paulo e no Rio de Janeiro, um nome estabelecido na praça, ele se julgou em condições de montar uma indústria de porte maior” (Ibid., p. 13), o que conseguiu firmando sociedade com seu antigo patrão do Rio de Janeiro.

Ao intencionar montar fábricas no Brasil para manufaturar artigos antes trazidos do exterior, partiu para os Estados Unidos, em 1905, com o objetivo de comprar as máquinas necessárias para o seu empreendimento. Visando aprender todos os detalhes do futuro negócio, empregou-se como operário numa fábrica americana sem informar os objetivos da missão, ao mesmo tempo em que estudava inglês à noite. Devido à sua aplicação no trabalho e no estudo da língua, foi promovido e convidado a se tornar gerente industrial da unidade, o que o levou a pedir demissão e revelar o real motivo de estar ali<sup>187</sup>.

Após obter a experiência que buscava e adquirir o maquinário, voltou ao Brasil, ainda em 1905, para por em prática seus planos na Fábrica de Óleos Santa Helena<sup>188</sup>, em Sorocaba. Antes da inauguração, o empreendedor publicou anúncios nos jornais locais para oferecer contratos que garantiam a compra das safras de algodão do ano seguinte por um preço mínimo estabelecido, uma novidade na época: “a ideia de optar por uma cultura vendável com segurança foi aceita por muitos agricultores – num tempo em que os industriais do setor pouco se preocupavam com a situação de seus fornecedores” (CALDEIRA, 2007, p. 16). Em sua visão, seu diferencial consistia em aproveitar as sementes de algodão para fazer óleo ao invés de queimá-las, como era costume na época. Além disso, procurava sugerir alternativas para aumentar a safra de algodão. Seu projeto se mostrou favorável e influenciou decisivamente nas possibilidades da região, pois ofertava sementes mais produtivas de algodão – e arroz – que trazia dos Estados Unidos. Assim, “com 33 anos de idade e 23 de trabalho e estudo, Antonio Pereira Ignacio tinha reunido as condições para se tornar um empresário capaz de moldar o progresso” (Ibid., p. 17).

---

<sup>187</sup> Segundo Caldeira (Ibid., p. 14), o empresário “convidou os proprietários da empresa para jantar no melhor hotel da cidade. Apareceu bem vestido e, recusando o novo cargo, revelou a eles sua identidade e o objetivo de sua estada. Se o espanto dos patrões foi grande ao ouvir o relato, mais espantados ficaram quando ele, ao se demitir, prontificou-se a devolver todos os seus salários. Essa oferta não foi aceita, mas uma amizade se firmou com um acordo de cavalheiros: o dinheiro seria dividido entre os operários mais necessitados da empresa”.

<sup>188</sup> Conforme destaca Caldeira (Ibid.), o nome da fábrica foi uma homenagem à filha, Helena Pereira Ignacio, nascida em 1904.

Esse padrão, inovador, passou a ser adotado por outros empresários do segmento, o que impulsionou largamente a produção de algodão. Essa explosão permitiu a Antonio Pereira Ignacio multiplicar suas unidades produtivas de descaroçamento nas cidades de Boituva, Porto Feliz, Botucatu, Tatuí e Conchas, todas no Estado de São Paulo, o que lhe deu o título de “O Rei do Algodão” (Ibid., p. 18).

Com a visão voltada para a expansão e diversificação dos negócios, o empresário adquiriu a Companhia Telefônica do Sul Paulista, visando a melhoria das comunicações da região, montou a Usina Elétrica do Pilar e comprou a fábrica de cimentos Rodovalho. Essa última recebeu o nome de Lâmina, após ter suas instalações reformadas e adaptadas para as operações de uma fábrica de vidros. Além disso, adquiriu direitos tecnológicos na Alemanha vislumbrando a possibilidade de aproveitar a celulose das madeiras brasileiras.

Em 1914, a fábrica Votorantim, controlada pelo Banco União de São Paulo, um dos principais clientes da Pereira Ignacio & Cia, que havia entrado em operação em 1902 e era exemplo de eficiência até esse ano, passou por um quadro de declínio, o que a levou a atrasar pagamentos de fornecedores e operários. Antonio Pereira Ignacio “ofereceu-se para ajudar o parceiro e seu envolvimento cresceu até o ponto em que, em março de 1914, foi nomeado diretor-gerente do Banco União” (CALDEIRA, 2007, p. 20). Buscou recuperar a saúde financeira do empreendimento e se tornou arrendatário de toda a seção de fornecimento de algodão, o que propiciou o traçado de um novo caminho empresarial.

Nesse novo contexto, a sede da empresa foi transferida para São Paulo, onde houve a expansão da vocação para a indústria têxtil, ao serem adquiridas ou fundadas novas fábricas de tecidos<sup>189</sup>. Contudo, enquanto os negócios têxteis avançavam rapidamente e se tornavam cada vez mais independentes, a unidade principal se deteriorava:

---

<sup>189</sup> De acordo com Caldeira (Ibid.), essa época registrou a aquisição da fábrica de tecidos Bom Retiro e da tecelagem São Bernardo, a organização da fábrica de tecidos Paulista, e a fundação da Lusitana, mais importante unidade têxtil do Grupo.

Com os atrasos nos pagamentos, alastravam-se as insatisfações. As dificuldades em relação aos fornecedores cresciam na mesma proporção das tensões com os empregados – até o desenlace na greve geral de 1917. Enquanto a maior parte dos empresários do setor conseguiu firmar acordos com os operários, a paralisação em Sorocaba foi o golpe de misericórdia para a empresa: o Banco União foi à falência, a miséria se instalou entre os trabalhadores e os fornecedores passaram a calcular seus prejuízos (Ibid., p. 21).

O espólio do Banco União de São Paulo foi leiloado em 1918, por um valor muito baixo<sup>190</sup>, comprometendo o “passado de empresário bem-sucedido”, que havia apostado em um resultado incerto. O cenário era preocupante tendo em vista a carência de recursos para solucioná-los. Também, por que:

Os bens que estavam sendo comprados haviam tido um grande valor – que se tornara apenas potencial com a derrocada da empresa que os geria. A queda chegara a tal ponto que, na época do leilão, o estoque de algodão da fábrica era mínimo, o fornecimento fora comprometido e os operários estavam em greve (CALDEIRA, 2007 p. 23).

Antonio Pereira Ignacio, responsável pela gestão, arrendou as fábricas e garantiu o funcionamento da empresa a ser criada a partir dos bens da massa falida, e tinha a possibilidade contratual de adquirir as partes dos sócios por valor e prazo acertados previamente. Desse modo,

Se tudo desse certo, acabaria como o proprietário de uma grande empresa, graças à sua disposição para assumir os riscos da operação e limitar os problemas dos parceiros, o que foi essencial para viabilizar a salvação do empreendimento (Ibid., p. 24)

Assim, alguns dias após o leilão foram realizados os primeiros atos práticos da empresa então criada, a Sociedade Anônima Fábrica Votorantim. Um deles foi a nomeação de Antonio Pereira Ignacio como seu diretor-presidente, que

---

<sup>190</sup> “No dia 9 de janeiro de 1918, o leiloeiro Albino de Moraes comandou o ato de venda do espólio do Banco União de São Paulo por pouco mais de 2300 contos de réis – um valor oito vezes inferior ao capital nominal da instituição antes de sua falência” (Ibid., p. 23).

se tornou formalmente o dirigente “de uma empresa que nascia em meio a desafios múltiplos” (Ibid., p. 25).

Um estatuto da nova empresa definia seus três campos de atuação, a fabricação de produtos têxteis, a exploração de jazidas de minérios calcários existentes nas suas propriedades e a exploração da via férrea Votorantim. Todas sofriam com a precariedade estrutural e a defasagem tecnológica.

A gravidade do quadro motivou a transferência de todos os recursos que dispunha para a cidade, “transformando a empresa gestora de seus outros negócios de algodão em agência bancária” (CALDEIRA, 2007, p. 26), na tentativa de sanar os problemas existentes e alavancar o desenvolvimento regional. Essa medida revelou-se essencial:

A iniciativa de usar o patrimônio da empresa para a criação de novas oportunidades mudou de patamar a situação, e aos poucos foram superadas as emergências, com o que se pode tratar das urgências da própria empresa. [...] Domadas as emergências e atacadas as urgências, veio a era das reformas (Ibid., p. 27).

Com esse objetivo Antonio Pereira Ignacio foi novamente aos Estados Unidos, desta vez licenciado da presidência da empresa, em 1918, para visualizar respostas de longo prazo. Ao reassumir a diretoria, em 1919, implementou as soluções que trouxe de viagem, ao contratar um auditor “para fazer o levantamento dos ativos da empresa e fixar o preço para a execução da opção de compra das partes dos demais acionistas” (Ibid., p. 28). Assim, adquiriu a maioria das ações da Sociedade Anônima Indústrias Votorantim, promovendo a reorganização total da estrutura de comando da empresa.

Para dar escala e rentabilidade aos negócios minerais, a indústria de cimento Rodovalho foi separada do conjunto de empresas administrado pela Antonio Pereira Ignacio & Cia. e incorporada à Votorantim. Com isso, houve uma diversificação de produtos e uma ampliação de escala, com o cimento passando a fazer parte dos negócios da nova empresa. Em seguida os estatutos foram alterados, de modo a estruturar a administração, e definidas funções específicas para os vários diretores. Com a gestão regularizada, a Votorantim recebeu os novos maquinários têxteis vindos dos Estados Unidos,

que melhoraram a produtividade da fábrica de tecidos. Os efeitos das mudanças não demoraram a aparecer, sob a forma de lucros. E já no segundo semestre de 1920 a diretoria tomou uma decisão que viria a se tornar uma característica permanente: reaplicar os resultados obtidos de modo a aumentar as reservas da empresa, num claro sinal de que ainda havia muito para construir (Ibid., p. 29).

Em razão da crescente melhora financeira, a empresa pode iniciar o investimento em sua atualização global. Desse modo, atualizou a Estrada de Ferro Sorocabana para potencializar o escoamento da produção<sup>191</sup>, através da instalação de novos trilhos e postes de energia elétrica. Ao final das obras, a Estrada de Ferro Elétrica Votorantim tornou-se a primeira ferrovia particular brasileira a ser eletrificada<sup>192</sup>. No tocante ao negócio têxtil, foram instalados novos e mais modernos teares a partir de 1922, o que impulsionou a expansão nesse segmento e “a expansão dos negócios de algodão de Antonio Pereira Ignacio alcançou um patamar otimista, com suas empresas processando 17% de todo o algodão produzido no estado de São Paulo” (CALDEIRA, 2007, p. 30). A empresa estava, então, consolidada:

O modesto descarçador instalado em 1903, em Boituva, transformara-se num conglomerado com duas dezenas de unidades, que abasteciam as tecelagens do empresário. E, sendo a maior delas, a Votorantim estava agora no centro de todos os seus negócios (loc. cit.).

Antonio Pereira Ignacio reorganizou completamente suas empresas em 1924, ao incorporá-las à Sociedade Anônima Indústrias Votorantim:

A Sociedade Anônima Indústrias Votorantim passou a incorporar todos os outros empreendimentos da Antonio Pereira Ignacio & Cia. – as fábricas de tecido em São Paulo, a fábrica de óleo em Sorocaba e as

---

<sup>191</sup> Além de impulsionar o escoamento da produção, a melhora das condições da ferrovia a partir da instalação de novos trilhos e postes de eletricidade permitiram o transporte de pessoas e o tráfego de vagões (CALDEIRA, 2007).

<sup>192</sup> Para a inauguração dessa nova era da Estrada de Ferro Elétrica Votorantim, a empresa “produziu um filme que mostrava os avanços tecnológicos de toda sua produção” (CALDEIRA, 2007, p. 30), pois entendia que “a ocasião servia para fixar uma imagem de modernidade junto aos consumidores de seus tecidos” (Ibid., p. 30).

unidades de descaroçamento de algodão. Todos os equipamentos possíveis foram transferidos para Sorocaba, o que exigiu a ampliação das instalações e a construção de mais casas para operários. Com isto, a empresa passou a empregar 3.400 pessoas, ao mesmo tempo que ganhava mercado, escala e foco (Ibid., p. 52).

Em 1925, devido a um grave problema de saúde de seu filho mais velho, diretor-comercial da Sociedade Anônima Indústrias Votorantim, seu genro, José Ermírio de Moraes, assumiu o cargo, visando promover o avanço dos negócios da empresa<sup>193</sup>.

## **II - O EMPREENDEDOR: JOSÉ ERMÍRIO DE MORAES**

Tendo em vista a relevância do senhor José Ermírio de Moraes<sup>194</sup> para o Grupo Votorantim, passaremos agora aos detalhes sobre sua formação e seu encontro com o fundador.

José Ermírio de Moraes nasceu em Nazaré da Mata, Pernambuco, em 21 de janeiro de 1900, no seio de duas famílias tradicionais do Estado, “dois troncos da velha aristocracia açucareira” (CALDEIRA, 2007, p. 42). Seu pai, Ermírio Barroso de Moraes, faleceu em 1902, o que obrigou sua mãe, Francisca Jesuína Pessoa de Albuquerque Moraes a tomar conta dos engenhos de açúcar da família.

Para satisfazer o desejo do pai, José Ermírio de Moraes mudou-se para Recife com o objetivo de estudar. Após a conclusão dos ensinamentos possíveis na região, seguiu para os Estados Unidos, onde frequentou a Universidade Baylor, no Texas, e a Colorado School of Mines, melhor escola de minas americana, localizada no Colorado. No período em que lá esteve, trabalhou em estágios de verão visando conseguir o aprimoramento da prática.

Ao voltar ao Brasil, em 1921, trabalhou como engenheiro responsável pelo mapeamento das riquezas minerais de grande parte do estado de Minas Gerais, experiência que o estabeleceu “como um profissional técnico de mineração, pronto para seguir a carreira que escolhera” (Ibid., p. 48).

---

<sup>193</sup> José Ermírio de Moraes e Helena Pereira Ignacio casaram-se em 1925 (CALDEIRA, 2007).

Contudo, em razão dos negócios da família passarem por dificuldades, José Ermírio de Moraes retornou à Recife, em 1923, e se torna gerente-geral da Usina Aliança. A partir daí, o novo empresário busca aliar os conhecimentos técnicos à sua formação intelectual para realizar as transformações necessárias ao negócio familiar gerido, até então, de forma tradicional. Com a retração do mercado de açúcar e da baixa de preços, era necessário que a usina aumentasse exponencialmente a produção para sanar seu déficit, o que demandava modernização de maquinário e reorganização total da empresa.

A fim de comprar equipamentos mais modernos para a empresa, José Ermírio de Moraes viaja para a Inglaterra, em 1924, junto com alguns membros da família, pois lá estavam sediados os grandes fabricantes de equipamentos açucareiros do mundo.

Contudo, antes de chegar à Londres a comitiva passa por Paris, onde Odete, sobrinha do empresário é submetida à uma consulta médica em razão de possuir uma saúde frágil. O médico a recomenda passar um período de permanência na Clínica Valmont, na Suíça, onde José Ermírio de Moraes conhece Antonio Pereira Ignacio, que acompanhava a esposa em um tratamento, e sua filha Helena, com quem o empresário se casaria em 1925:

No convívio entre os grupos, não só consolidou-se um amor duradouro entre o jovem casal, como também o seu destino. O hábil empresário Antonio Pereira Ignacio, em vez de ceder a filha para um marido, como seria o costume patriarcal, especulava sobre a possibilidade de este tentar a sorte como executivo da indústria têxtil onde jamais pisara (CALDEIRA, 2007, p. 51).

Ao voltar ao Brasil, José Ermírio de Moraes recebeu e instalou os novos equipamentos comprados, concluiu a organização dos negócios da família e orientou os familiares que se encarregariam da administração em seu lugar, quando ele se mudasse para São Paulo, o que fez no final de 1924.

---

<sup>194</sup> Empresário, engenheiro e político brasileiro.

### III - OS ENCONTROS NA GESTÃO

Ao retornar da Europa, Antonio Pereira Ignacio realizou a reorganização total de suas empresas. Nessa nova configuração, a Sociedade Anônima Indústrias Votorantim incorporou todos os empreendimentos da Antonio Pereira Ignacio & Cia, aplicando o dinheiro para quadruplicar o capital da organização, tornando-o um empreendimento mais sólido:

as fábricas de tecidos em São Paulo, a fábrica de óleo em Sorocaba e as unidades de descaroçamento de algodão. Todos os equipamentos possíveis foram transferidos para Sorocaba, o que exigiu a ampliação das instalações e a construção de mais casas para operários. Com isto, a empresa passou a empregar 3.400 pessoas, ao mesmo tempo em que ganhava mercado, escala e foco (CALDEIRA, 2007, p. 52).

Em 1926, o fundador escolheu o genro, Jose Ermírio de Moraes, para a função de diretor-gerente da organização, ocupando, assim, a presidência desta empresa que possuía bases produtivas espalhadas pelo vale do Tietê e um conjunto bastante variado de instalações em Sorocaba, no Estado de São Paulo.

O novo diretor-gerente tomou conhecimento das especificidades operacionais do conglomerado e sugeriu a adoção de uma ampla diretriz, em que propunha “que os recursos obtidos da operação fossem reinvestidos na empresa, dando continuidade à política de distribuir menos dividendos por tanto tempo adotada pelo sogro – o que configurava mais uma afinidade entre ambos” (Ibid., p. 57).

Em âmbito externo, envidou esforços para promover o empresariado industrial. Segundo Caldeira (Ibid., p. 59), para Jose Ermírio de Moraes, a “atividade industrial não devia ser apenas uma prioridade setorial, e sim a grande prioridade de toda a economia brasileira”. Assim, juntou-se a outros empresários para criar o Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (CIESP), uma organização autônoma com objetivo de impulsionar uma política industrial mais ousada para o país.

A trajetória do Grupo Votorantim, complexa, afetou e foi impactada pelas constantes mudanças no contexto econômico brasileiro e mundial. Um dos exemplos mais significativos, a crise de 1929, impactou imediatamente a economia brasileira<sup>195</sup>, implicando em drásticos tempos para industriais, agricultores e comerciantes. Conforme ressalta Caldeira (Ibid., p. 64), “para tentar reagir às circunstâncias e ao esgotamento das divisas, o governo passou a controlar a taxa de cambio e desvalorizou a moeda, pois as exportações perderam valor; restringiu as importações, pois não havia como pagar por elas”. Essas e outras medidas tomadas, mesmo isoladamente, acabaram por se transformar numa política industrial:

Em consequência, o impacto da grande crise acabou sendo menor na indústria do que na agricultura. Em 1933, essa diferença fez com que, pela primeira vez na história do país, o valor da produção industrial superasse o da produção agrícola – mais pela queda de valor da última do que pelo crescimento da primeira (CALDEIRA, 2007, p. 64.).

No Grupo Votorantim, as medidas cautelosas adotadas antes da crise resultaram na oportunidade de sobrevivência. Além disso, visando manter a fábrica em funcionamento, voltou toda a sua atenção para os mercados do Rio de Janeiro e São Paulo, criando redes próprias de distribuição neles. Desse modo, a crise impulsionou a organização a diversificar sua produção, substituindo as importações por produtos como cimento e alumínio, visando conquistar um crescimento contínuo de suas atividades.

A essa época, a estrutura administrativa era relativamente pequena, contando com 40 pessoas, todas no escritório em São Paulo. Esse comando concentrado garantia rapidez e agilidade nas decisões.

Com os lucros recuperados mesmo durante a crise, pode reinvestir e apostar em três projetos industriais simultâneos, apesar do país contar com uma

---

<sup>195</sup> De acordo com Caldeira (Ibid., p. 60), “o comércio exterior em todo o mundo entrava na espiral descendente que levaria a uma redução de 75% do volume das transações globais no decorrer dos três anos seguintes”.

precária infra-estrutura para o funcionamento de indústrias, o que obrigava as empresas a manter atividades paralelas ao foco produtivo principal<sup>196</sup>.

As atividades da Votorantim, então, não se restringiam à exploração de ferrovia ou de usinas hidrelétricas, ambas essenciais para a operação das fábricas, mas se ampliavam em serrarias, fábricas de gesso e fornos, cal e cimento, para a produção de tecido e óleo de algodão, as unidades descarçadoras espalhadas pelas cidades vizinhas e a fábrica de cimento Rodovalho (CALDEIRA, 2007, p. 71).

A partir dos investimentos realizados para ampliar a capacidade de produção de cimento, que incluíam a aquisição de novo forno, melhoria das instalações e construção de nova fábrica na região de Sorocaba (SP), a prioridade das atividades da organização mudaram. Para assinalar essa mudança da produção de bens de consumo para os de base, o nome da empresa foi alterado, de S.A. Fábrica Votorantim para S. A. Indústria Votorantim. Desse modo, “toda uma mentalidade diversa, mais técnica e voltada para o longo prazo, começaria a ser implantada” (Ibid., p. 72).

Outras mudanças ocorreram na fábrica de cimentos, agora denominada Santa Helena. Seus produtos passaram a ser comercializados sob a marca Votoran, visando um mercado mais amplo, tendo em vista que, àquela época grande parte do cimento consumido no país era importada. A consolidação e associação com uma imagem de qualidade e modernidade ocorreu em 1938, “quando a Votoran tornou-se a marca de cimento utilizado na construção de um dos marcos urbanísticos da cidade de São Paulo, o novo viaduto do Chá” (Ibid., p. 81), o que permitiu a expansão do negócio do grupo.

O Grupo Votorantim se expandia, também, na siderurgia. Nesse caminho, escolheu Barra Mansa (RJ) para a construção de uma usina que produziria inicialmente apenas o ferro-gusa, o mais simples produto siderúrgico. A

---

<sup>196</sup> Conforme Caldeira (Ibid., p. 68), “a rigor, a maior parte das empresas nacionais era constituída de oficinas de quintal. Dessas instalações saía apenas uma pequena variedade de bens de consumo. Não havia siderúrgicas; a indústria química era praticamente inexistente; não se produzia quase nenhum bem de capital; as comunicações no imenso território eram precárias; por terra, a estrutura de transportes limitava-se a ferrovias e trilhas de mulas, com raras estradas de rodagem; não havia nenhuma universidade – apenas um punhado de escolas isoladas para formação de engenheiros e técnicos; o mercado de capitais, de âmbito local, mal financiava a frágil estrutura existente”.

Siderúrgica Barra Mansa foi fundada em 1938 e consistia “numa usina cujas máquinas e instalações haviam sido quase todas feitas no Brasil” (Ibid., p. 85).

Os investimentos foram direcionados, ainda, para a indústria química, a partir da criação da Companhia Nitro Química Brasileira, em 1937. Instalado em São Miguel Paulista (SP), o empreendimento resultou da aquisição e transferência – de todos os processos e estrutura<sup>197</sup> - da empresa americana Tubize Chatillon Corporation para o país<sup>198</sup>. A nova indústria “tinha capacidade para realizar quase todo o ciclo de produção da fibra têxtil artificial – desde a fabricação do ácido sulfúrico que servia de matéria-prima até a manufatura de vários produtos derivados” (CALDEIRA, 2007, p. 85-86). Por meio dela, poderiam ser fabricados e comercializados produtos químicos e têxteis, derivados e seda artificial. Produzindo ácido sulfúrico e fios *raiom*, e gerando subprodutos químicos de base, tais como ácido nítrico, sulfato de sódio, éter e variedades de nitrocelulose, que possuíam importância estratégica para o país no período da Segunda Guerra Mundial, a empresa se tornou um negócio lucrativo, na medida em que podia

---

<sup>197</sup> Segundo Caldeira (Ibid., p. 87), “os atos iniciais da nova empresa: desmontar peça por peça as 18 mil toneladas de equipamentos que estavam em Hopewell, na Virgínia, acondicionar o material, carregá-lo em oito navios e mandar tudo para o Brasil”.

<sup>198</sup> Cerca de 50 técnicos responsáveis pela produção americana desembarcaram no Brasil junto com os equipamentos, com o objetivo de treinar os colaboradores da empresa. Caldeira (Ibid., p. 89-90) relata as dificuldades do processo cultural: “a formação de mil pessoas sem experiência prévia no setor, a maioria das quais com pouca educação formal, exigiu um cruzamento cultural peculiar. Não havia sido importada apenas a fábrica; toda a estrutura administrativa veio junto com os equipamentos, desde os organogramas de pessoal até as planilhas de controle de custos, até então desconhecidas do universo empresarial brasileiro. Essa organização técnica era necessário numa planta complexa, que produzia simultaneamente raiom, ácido nítrico, ácido sulfúrico, sulfato de sódio, éter, colódio e nitrocelulose – esta com grande potencial explosivo”. O autor destaca, ainda, que os técnicos americanos precisava remontar a fábrica, uma estrutura extremamente complexa, em uma nova realidade, e que o processo não foi simples, pois eles “se assustaram com as lacunas na educação forma dos brasileiros, chegando a duvidar de sua capacidade, sobretudo quando passaram a ser incorporados aos grupos técnicos” (Ibid., p. 90). Além das dificuldades logística e cultural, havia a política, pois, “teve início uma campanha difamatória contra a Nitro Química, encabeçada pelo Jornal Correio da Manhã e secundada pelas publicações do Partido Integralista, que via no projeto “a desnacionalização da economia brasileira” (Ibid. p. 93). Em função dessas dificuldades, os sócios estrangeiros do empreendimento venderam suas partes e a Companhia Nitro Química pode tornar-se uma empresa inteiramente brasileira.

fabricar produtos químicos em um momento em que surgiam obstáculos no fluxo das importações<sup>199</sup>.

Ao retornar ao Recife, por ocasião da morte de sua mãe, em 1939, José Ermírio de Moraes reavivou os laços com sua terra natal, decidindo construir uma fábrica de cimento no município pernambucano de Paulista. Desse modo, a criação da marca Poty para produção de cimento no Nordeste, em 1943, assinalou o novo horizonte da Votorantim, que:

agora teria de analisar seus projetos levando em conta uma ideia mais ampla de “Brasil”, e já prevendo um crescimento econômico e uma integração dos mercados regionais bem mais abrangentes do que o horizonte restrito que norteava o mundo empresarial da época” (CALDEIRA, 2007, p. 99).

O cenário brasileiro da época era caracterizado por comunicações deficientes e realidades econômicas muito diversas entre as regiões, o que impossibilitava uma gestão de negócios unificada. Conforme Caldeira (Ibid., p. 98-99), “as distâncias eram tão imensas no Brasil que não havia quase nenhuma empresa que atuasse em todo o território nacional: as realidades empresariais tinham então um caráter eminentemente local ou regional”.

Àquela, época aos esforços de José Ermírio de Moraes somaram-se o de seus filhos - José Ermírio de Moraes Filho<sup>200</sup>, Antônio Ermírio de Moraes<sup>201</sup> e

---

<sup>199</sup>A Companhia Nitro Química recebia grandes encomendas do setor militar, pois, entre os subprodutos que gerava estavam a pólvora e a nitroglicerina, essenciais para a defesa do território nacional, num tempo em que a matéria-prima importada estava mais escassa e cara por causa do conflito (CALDEIRA, 2007).

<sup>200</sup> De acordo com Caldeira (Ibid.), José Ermírio de Moraes Filho assumiu a área de cimento, visando multiplicar as fábricas, pois as dificuldades para o transporte do produto consistiam na maior barreira para o crescimento. Em 1952, ele articulou uma operação que permitiu ao grupo o controle acionário da Companhia de Cimento Brasileiro, refundada como Companhia de Cimento Portland Gaúcho (RS). Inaugurou, também, a Companhia de Cimento Portland Rio Branco (PR) e Companhia Catarinense de Cimento Portland (SC). As diversas unidades produtivas, em regiões distantes e com transporte e comunicações precárias, supunha um método de gestão descentralizado visando não perder eficiência. Nesse sentido, cada uma delas deveria ser capaz de suprir suas próprias deficiências e limites locais, estabelecer fornecedores e prospectar clientes com características próprias.

<sup>201</sup> O setor de metalurgia foi designado para Antonio Ermírio de Moraes, cuja “missão principal era colocar em operação uma fábrica de alumínio, numa situação em que escasseavam os meios e sobravam os obstáculos” (Ibid., p. 121-122). A Companhia Brasileira de Alumínio (CBA) foi

Ermírio Pereira de Moraes<sup>202</sup> – que, a partir do conhecimento técnico adquirido na formação em engenharia da Colorado School of Mines, foram designados para estagiar nas empresas do grupo<sup>203</sup> e auxiliar na sua expansão, cada um em segmento específico de negócios. Após o período de treinamento, a nova geração de gestores, que incluía o Clóvis Scripillit<sup>204</sup>, seu genro, possuía condições de articular as rotas de crescimento.

O Grupo Votorantim vivenciou dois ciclos de expansão. O primeiro deles na década de 1930, nos setores de aço, cimento e química. Na década posterior, no setor de alumínio. Tais ciclos transformaram o forte empreendimento têxtil fundado por Antonio Pereira Ignacio em um conglomerado que concretizava a ideia de que o setor industrial poderia constituir a mola propulsora do país. No terceiro ciclo, a partir da segunda metade da década de 1950, evidencia-se o distanciamento do Grupo de parceiros, assim como a estratégia de reduzir os dividendos que remuneravam os investidores e aumentar os investimentos próprios nos negócios. O primeiro aspecto é justificado pela política estatal de gastos, que dificultava o acesso das empresas brasileiras ao crédito, favorecendo os concorrentes estrangeiros que tinham acesso à capital com custo reduzido.

Em 1957, um cenário desafiador despontou a partir da fuga de investidores da companhia, que temiam perder dinheiro em razão de uma campanha difamatória divulgada em veículos de comunicação<sup>205</sup>. Como resultado,

---

inaugurada oficialmente em 1955, para produzir “todos os tipos de ligas, que nas unidades fabris seriam transformadas em tubos, chapas, folhas, lingotes, vergalhões, perfis, fios, arames, trefilados, papel de alumínio, cabos condutores de energia etc.” (CALDEIRA, 2007, p. 125).

<sup>202</sup> Segundo Caldeira (Ibid.), a experiência de Ermírio Pereira de Moraes começou em 1955, ao ser encarregado de gerir uma nova área de negócios, através da compra de terras e investimento em reflorestamento, em São Miguel Paulista (SP), em virtude de muitos dos empreendimentos do Grupo dependerem de celulose e carvão.

<sup>203</sup> Segundo Caldeira (Ibid., p. 106), “a proposta de trabalho que receberam do pai foi clara e objetiva: fariam um estágio, não remunerado, durante um ano, e só depois seria decidido se continuariam na empresa”.

<sup>204</sup> O genro de José Ermírio, Clóvis Scripilliti, foi designado para comandar a ampliação da Votorantim na região Nordeste.

<sup>205</sup> Conforme Caldeira (Ibid.) assinala, em 1957 a Votorantim passava por mais um ciclo de investimentos e renovação, apesar de contar com um nível de endividamento grande. Nessa época, Assis Chateaubriand, então proprietário da maior rede de jornais, rádios e televisão do país, visando obter interesses do Grupo e não conseguindo o seu intento, passa a difundir notícias

a maior parte das ações, inclusive a dos filhos do fundador do Grupo foi vendida para Ermírio de Moraes, cuja família passou a deter o controle quase total dos empreendimentos do Grupo Votorantim. A greve geral de 1957, aliada ao plano de modernização econômica do Governo de Juscelino Kubitschek, que trouxe novas fábricas para São Paulo, provocando o aumento da demanda por mão-de-obra especializada, impactou a Nitro Química. Essa conjuntura fez com que José Kalil, o acionista da companhia, também se desfizesse de sua parte por receio da perda de rentabilidade dos negócios. Esses, em resumo, consistiram no caminho percorrido até o conglomerado se tornar essencialmente familiar.

José Ermírio de Moraes se licenciou da Direção Executiva do Grupo Votorantim para se candidatar ao senado pelo Estado de Pernambuco, em 1962. Ao assumir o cargo, foi empossado Ministro da Agricultura. Em seu lugar, à frente do conglomerado, ficaram seus filhos e genro, agora com experiência para assumir as funções executivas.

#### **IV - A SEGUNDA GERAÇÃO DE DIRETORES**

A segunda geração de diretores, formada pelos filhos de José Ermírio de Moraes e Helena Pereira Ignacio, e seu genro, precisaram desdobrar esforços em áreas diversificadas, utilizando capital próprio<sup>206</sup> para expandir as atividades e obter o crescimento em um contexto em que combinava crise econômica e proteção aos investimentos estrangeiros. Assim, puderam observar que qualquer tipo de centralização administrativa para supervisionar as atividades acarretaria custos excessivos, pois:

---

sobre a difícil situação financeira do grupo. Os ataques denegriram a imagem da empresa e sua capacidade financeira, abalando a confiança dos financiadores que em poucas horas decidiram deixar a empresa: “pessoas que até a véspera confiavam na capacidade de a empresa honrar seus compromissos mudaram radicalmente de ideia e, imaginando que podiam se salvar primeiro, partiam diretamente para a cobrança judicial” (CALDEIRA, 2007, p. 127). O Grupo conseguiu sobreviver aos ataques, mas a confiança na solidez da organização foi abalada.

<sup>206</sup> Conforme destaca Caldeira (loc. cit.), “as possibilidades de diversificar os negócios como antes havia sido feito, isto é, somando capital de terceiros aos lucros das empresas do grupo, para desbravar novos setores, ficaram severamente restringidas pela conjunção de crise econômica e excessiva proteção aos investimentos estrangeiros”.

Era preciso montar empreendimentos que pudessem sobreviver por conta própria, longe da administração central; implantar melhorias em grande número de frentes de trabalho, isoladas umas das outras; conviver com a estreiteza do sistema financeiro, de quase sempre local ou regional; adaptar-se aos procedimentos administrativos estaduais e municipais, que variavam de uma para outra região no país (CALDEIRA, 2007, p. 152).

Os valores trazidos pelos antecessores continuaram a nortear a gestão dos quatro novos executivos. Desse modo, “a prevalência do todo sobre as partes<sup>207</sup>, do coletivo sobre o individual, permitiu que alcançassem o primeiro objetivo, ou seja, o financiamento da maior parte dos investimentos com capital próprio” (Ibid., p. 161).

Essa administração, pautada na confiança irrestrita entre os quatro acionistas e na empresa (loc. cit.), mostrou desnecessária a criação de canais formais de decisão, pois “as decisões fundamentais eram tomadas em conjunto pelos quatro administradores”. Assim, o Grupo Votorantim pode expandir os negócios em frentes dispersas, mas que tinham cada acionista dedicado à uma delas visando obter o crescimento do conglomerado<sup>208</sup>.

Nessa configuração, José Ermírio de Moraes Filho geria o setor de tecelagem, as fábricas de cimento do Sudeste e a indústria de filmes transparentes (Votocel). Nas unidades têxteis, realizou investimentos em modernização de processos e equipamentos, levando a Votorantim a figurar entre as cinco maiores do setor (Ibid.) e exportar seus tecidos para os Estados Unidos, a Alemanha e a Holanda, em razão de sua qualidade<sup>209</sup>.

No setor de cimento, que também agregava unidades de produção de cal, pó calcário e moagem de minério, e crescia em faturamento, houve uma contínua onda de reinvestimentos nas unidades fabris, com objetivo de ampliar,

---

<sup>207</sup> Observamos que tais valores constituem a base do SEREU, conjunto de crenças de gestão do Grupo Votorantim.

<sup>208</sup> Com cada sócio empenhado em “novas frentes de negócio, em 1969, o grupo Votorantim reunia meia centena de indústrias espalhadas pelo Brasil, e empregava nada menos do que 40 mil pessoas” (Ibid., p. 172).

<sup>209</sup> De acordo com Caldeira (Ibid., p. 162) isso consistia em “algo raro entre as indústrias brasileiras na época”.

modernizar e aperfeiçoar processos e maquinários, além de formar mão-de-obra especializada<sup>210</sup>.

Antonio Ermírio de Moraes controlava o setor de metalurgia, que demandava grande esforço em torno da Companhia Brasileira de Metais (CBA), além de consolidar uma indústria e dominar uma tecnologia sensível (CALDEIRA, 2007, p. 164). O término da construção de sua segunda hidrelétrica, a Usina Fumaça, em 1964, permitiu o aumento de produção da fábrica a partir da ampliação do fornecimento de energia gerado por ela. Contudo, posteriormente, percebeu-se que o consumo de energia excedia o potencial e limitava a produção da unidade, o que levou o grupo a realizar pesquisas hídricas e cartográficas para dar origem a novos projetos de aproveitamento energético possível, e atualização total da fábrica, com aquisição de equipamentos modernizados, o que se mostrou eficiente, pois, houve o aumento da produção a partir de 1971 (Ibid.).

A outra frente de ação do setor era a Siderúrgica de Barra Mansa, que iniciou suas operações em 1970, produzindo “aços, lingotes, laminados, trefilados, gusa e sinter” (Ibid., p. 165). Com cerca de quatro mil funcionários, essa unidade “respondia por 30% da produção brasileira nos diversos mercados de que participava” (loc. cit.). Esse resultado se justifica pela possibilidade que a empresa tinha de contornar as restrições energéticas de maneira autônoma<sup>211</sup>.

Com a aquisição da Companhia Mineira de Metais (CMM), tiveram início os investimentos em zinco. Apesar de a empresa ter sido fundada em 1956, suas operações foram ativadas somente em 1969 devido à complexidade envolvida no

---

<sup>210</sup> Caldeira (Ibid.) relaciona as unidades de cimento construídas ou modernizadas nesse período: entre 1975-1976 foram construídas três novas unidades de fabricação de pó calcário, usado na correção de solos, em Itapeva, Rio Branco do Sul e Itajaí; a Cimento Portland Rio Negro, em Cantagalo (RJ), foi inaugurada em 1976; a Companhia Cimento Portland Rio Branco (PR) foi atualizada; a produção da Companhia Catarinense foi ampliada em 1971, e ela passou a produzir o cimento Camboriú - pozolônico ou hidráulico. Em 1973 entrou em operação a segunda unidade da Companhia Cimento Portland gaúcha, no município de Pinheiro Machado, com o objetivo de abastecer uma área do território nacional com cimento importado.

<sup>211</sup> Conforme ressalta Caldeira (Ibid., p. 201), “a primeira crise do petróleo reforçou a necessidade do emprego do carvão vegetal pela empresa, o que exigiu um investimento maciço em reflorestamento. [...] A segunda crise do petróleo, no final da década, mostrou o valor das medidas antecipadas: a auto-suficiência da fábrica em matéria de consumo de carvão vegetal foi atingida em 1981”.

processo: “a produção de lingotes de zinco eletrolítico era uma operação complexa, dividida entre a unidade de Vazantes e a fábrica vizinha de Três Marias, ambas em Minas Gerais” (CALDEIRA, 2007, p. 166). A expansão no segmento deu-se por meio da Metalúrgica Atlas, considerada a “fábrica de fábricas” e que produzia “fornos elétricos, fornos rotativos para cimento, britadores de mandíbula e uma infinidade de outros equipamentos e peças” (loc. cit.).

Outra empresa do segmento, a Companhia Níquel Tocantins, começou a operar - ainda em fase experimental - em 1980. Devido aos entraves encontrados na geração de energia, que seria realizada pelo governo, a empresa precisou realinhar a produção, o beneficiamento e a logística empregada<sup>212</sup>. A primeira produção do metal nessa unidade foi realizada em 1981.

Clóvis Scripillit, casado com Maria Helena, a única filha de José Ermírio, foi designado para comandar a expansão do Grupo Votorantim no Nordeste. A área que dirigia começou relativamente modesta, com duas usinas de açúcar - Usina São José e Usina Tiúma. Ele articulou uma expansão que se mostrou rentável, determinada pela exportação de álcool, único produto que “não enfrentava tabelamentos de preços ou concorrência em mercados altamente subsidiados” (Ibid., p. 167).

Na gestão da fábrica do Cimento Poty<sup>213</sup>, sua outra frente de trabalho, promoveu uma profunda ampliação nas instalações e realizou uma viagem exploratória para avaliar as jazidas existentes nas regiões nordestinas. Nessa empreitada, buscou analisar os mercados, comprar terrenos e começou a construir duas novas fábricas de cimento: Cimento Portland Sergipe, em Aracajú (SE), produtora do cimento Atalaia, em 1967; e Companhia Cearense de

---

<sup>212</sup> Nesse novo desenho, “as instalações da mina de Niquelândia funcionariam com energia fornecida pelo próprio grupo. Depois de beneficiado, o minério seguiria em caminhões-tanque para outra unidade industrial em São Miguel, onde existia maior disponibilidade energética. Ali ocorreria a etapa final e de maior consumo de energia de todo o processo” (Ibid., p. 189).

<sup>213</sup> A fábrica do Cimento Poty foi inaugurada em 1942 e possuía 600 funcionários entre unidade fabril e escritório. Contava, também, com depósitos em Recife, Araripina e Caruaru, todas em Pernambuco, Campina Grande (PB), Maceió (AL) e nas cidades baianas de Juazeiro e Salvador (Ibid., p. 169).

Cimento<sup>214</sup>, em Sobral (CE), em 1968. Além disso, foram construídos depósitos nos municípios baianos de Salvador, Feira de Santana, Itabuna, Vitória da Conquista. Contudo, como a distribuição do produto era afetada pela falta de infraestrutura da região, percebeu-se a necessidade de realizar outros tipos de investimento logístico, tais como em frota de transporte, comunicações, entre outros<sup>215</sup>. Tais aplicações tornaram a produção de cimento no Nordeste uma marca diferencial do grupo<sup>216</sup>, pois “num tempo em que as distancias regionais pareciam insuperáveis, isso ajudou a colocar a Votorantim numa posição de liderança nacional” (CALDEIRA, 2007, p.169).

No controle da Nitro Química estava Ermírio Pereira de Moraes. A empresa, que havia sido o destaque do Grupo Votorantim entre o fim da Segunda Guerra Mundial e a primeira metade da década de 1950, passava por uma fase que dependia de uma combinação de esforços no sentido de solucionar problemas, entre eles: o aprofundamento da reestruturação acionária iniciada no final da década anterior, quando a Votorantim obteve seu controle exclusivo; a reorganização da produção, extinguindo seções consideradas supérfluas ou economicamente inviáveis; a adoção de nova política de vendas, com critérios mais rigorosos para concessão de crédito a clientes; os investimentos e melhorias em setores prioritários que receberam; e o aprimoramento da qualidade da mão-

---

<sup>214</sup> A Companhia Cearense de Cimento, inaugurada em 1970, em Sobral (CE), abastecia os mercados de Ceará, Piauí e Maranhão, a partir de depósitos localizados nas cidades de Fortaleza (CE), Sobral (CE) e Crateús (CE), Teresina (PI) e São Luis do Maranhão (MA) (CALDEIRA, 2007).

<sup>215</sup> Conforme Caldeira (Ibid., p. 168) relata: “Ao contrário do Sudeste, onde havia alguma infraestrutura, mesmo que deficiente, as fabricas nordestinas eram empreendimentos em zona pioneira, o que obrigava a investimentos logísticos de outra ordem. [...] O transporte e a distribuição requeriam todo um conjunto de providências paralelas, a começar pela montagem de um sistema mínimo de comunicação, dada a inviabilidade de contatos telefônicos entre as unidades de produção”. O autor aponta, ainda, que as soluções encontradas pelo grupo muitas vezes davam origem à outras demandas, o que tornava primordial investir em soluções: “a dificuldade de transporte entre as minas e as fábricas, e destas para o mercado, levou à criação de uma subsidiária dedicada à tarefa, a Indaiá Transporte Ltda., com uma frota de 400 caminhões. [...] Logo se viu que a solução de um problema dava origem a outros, pois, para manter tal frota rodando, não dava para contar com o fornecimento regular de pneus. Não houve outra saída senão montar uma rede de lojas do produto, que acabou fazendo imenso sucesso” (Ibid., p. 169).

<sup>216</sup> O Grupo Votorantim possuía oito unidades para a produção de cimento, nos Estados de São Paulo, Pernambuco, Ceará, Sergipe, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, além de uma unidade para fabricação de cal (Mineração São Mateus) e outra para a moagem de cimento (loc. cit.).

de-obra, através da contratação de executivos bem formados e da rapidez das promoções internas.

Seu outro foco de trabalho consistia no reflorestamento, uma atividade essencial para várias frentes do grupo, pois nessa época havia pouca produção de petróleo de carvão mineral, e “muitas atividades produtivas dependiam da queima do carvão vegetal” (CALDEIRA, 2007, p. 171)<sup>217</sup>. Assim, foram realizados plantios de florestas em Andrelândia (SP), Itapeva (MG), Laranjeiras (PR) e Guaíba (RS).

Com a morte do patriarca dos Ermírio de Mores, em 1973, os quatro acionistas se tornaram proprietários do empreendimento. Contudo, continuaram com política de reinvestir lucros e sacrificar sua parte individual em benefício do progresso do todo.

José Ermírio de Moraes Filho assumiu a presidência, mas mantinha um sistema de direção descentralizado, supervisionando as fábricas das regiões Sul e Sudeste, além de se encarregar das negociações de preço com o governo, pois à época o país vivia um “momento de transição e de forte interferência estatal” (Ibid., p. 177).

O cenário brasileiro, durante a consolidação do regime militar, impactou a economia e promoveu novas exigências empresariais. Ao aumentar impostos e comprimir os salários, o governo possuía uma ampla margem de recursos para aplicar nos setores de energia, telecomunicações e siderurgia<sup>218</sup>. Os empresários privados, por outro lado, “continuavam a depender de seus próprios recursos para crescer, assim como de agilidade para enfrentar desafios complexos” (Ibid., p. 176).

---

<sup>217</sup> Conforme destaca Caldeira (Ibid., p. 212, grifo nosso), “o emprego do petróleo como fonte de energia tornava-se um problema crítico [para o Grupo Votorantim], sobretudo por ele ser a base de muitos processos industriais empregados pelo grupo. Tornava-se fundamental a continuidade e o aprofundamento do processo de substituição do óleo combustível como matriz energética das fábricas”.

<sup>218</sup> Segundo Caldeira (Ibid., p. 211), os investimentos estatais acabaram ampliando a integração dos mercados no país, a partir da segunda metade da década de 1970: “são dessa época a infraestrutura de telecomunicações de âmbito nacional; uma rede de energia elétrica efetivamente capaz de suprir de maneira confiável as necessidades de muitas indústrias; a infraestrutura integrada de transportes, com estradas, portos e ferrovias. Sobre tal base, por sua vez, expandiram-se outros setores, como o bancário, com a formação de redes de agências que cobriam todo o território nacional”.

Apesar do contexto desfavorável, o Grupo Votorantim avançava na busca por novos mercados e atualização tecnológica. Assim, deu início às operações em uma área geográfica pioneira, Goiás, em 1973, com a instalação da Companhia Cimento Portland Rio Branco. Esta unidade, que produzia o cimento Pirineus, tinha como objetivo atender aos mercados da região Centro-Oeste, por meio de suas filiais em Goiânia, Anápolis e Niquelândia, e parte do estado de São Paulo, com depósitos em Ourinhos e Presidente Prudente. Outras unidades foram sendo incorporadas ao negócio durante a década seguinte, em que houve crescimento do setor de cimento do grupo, em produção e ampliação da área geográfica, em todo o país.

Para o Grupo Votorantim, a década de 1980 marca o início do desbravamento de mercados internacionais, tendo em vista que a capacidade de produção nacional superava a demanda interna. Desse modo, apesar de ainda haver espaço para crescimento em algumas regiões do Brasil<sup>219</sup>, via-se que o longo ciclo de pioneirismo que caracterizou o conglomerado estava se esgotando o que corroborava a idéia de expandir os negócios para outros países, conforme Figura 6. Além disso, no final da década de 1980, passou a investir em papel e celulose, e alguns anos depois, a partir da constituição do Banco Votorantim, ingressou no setor financeiro (VOTORANTIM ENERGIA, 2015).

Depois dos primeiros embarques marítimos do Cimento Poty para Nigéria, Guiana e Serra Leoa, começaram as entregas das vendas regulares, por via terrestre, para países vizinhos, originárias de diversas unidades do segmento. Os indícios dessa tendência de internacionalização ficaram mais fortes para o grupo como um todo.

## **V - A GESTÃO DA TERCEIRA GERAÇÃO**

---

<sup>219</sup> Segundo Caldeira (2007, p. 218), “a Votorantim estendera sua presença a praticamente todo o território nacional; as empresas adquiridas, as novas fábricas, as pesquisas minerais e o aumento da rede distribuidora tinham levado o grupo a desenvolver atividades diretas em vinte estados. Controlava então 95 empresas, onde trabalhavam 60 mil pessoas, e o faturamento era de 1,5 bilhão de cruzeiros por mês. Além disso, era o maior gerador privado de energia elétrica no país” (loc. cit.).

Em 2001, Antonio Ermírio de Moraes, nomeado o porta-voz do grupo Votorantim, reuniu a imprensa para transmitir a passagem de comando à nova geração da família<sup>220</sup>. Contudo, os valores base – “colocar o todo acima das partes, cultivar a humildade e o esforço estrênuo, criar um ambiente receptivo à inovação” (CALDEIRA, 2007, p. 260), fundamentais para o Grupo Votorantim desde sua criação, por Antonio Pereira Ignacio, em 1918, continuavam a servir de referencial, pois contribuíram para criar um dos maiores conglomerados privados brasileiros.

Neste mesmo ano foi criada a holding Votorantim Participações (VPar), com o objetivo de internacionalizar os negócios do Grupo, atualmente operando em mais de 20 países. A primeira aquisição nesse caminho foi a St. Marys Cement, no Canadá, nesse mesmo ano. Em 2004, com a compra da refinaria de zinco Cajamarquilla, no Peru, o Grupo inicia sua expansão na América Latina. Nos anos posteriores, a organização ampliou suas atividades para outros países da América, Ásia e Oceania, conforme ilustração abaixo:



Fonte: CALDEIRA, Jorge. **Votorantim 90 anos: uma história de trabalho e superação**. São Paulo: Mameluco, 2007, p. 236-237.

<sup>220</sup> Caldeira (Ibid., p. 219) ressalta que o primeiro membro da nova geração dos Ermírio de Moraes começou a trabalhar no Grupo Votorantim em 1977, seguido por outros doze contemporâneos, cada um “foi encaminhado para uma unidade do grupo em caráter experimental, na expectativa de que aprendesse na prática e ganhasse a capacidade de geri-la com autonomia”.

Enquanto a geração anterior não possuía linha formal de comando e centralizava o sucesso do negócio no perfeito entendimento sobre os valores, objetivos e comportamentos entre os quatro irmãos de forma igualitária, outro modelo de gestão empresarial, associado a um tipo diferente de governança corporativa e familiar foi estabelecido a partir da nova estrutura de controle estabelecida<sup>221</sup>. O atual padrão contemplaria diversas instâncias para interligar os mercados regionais antes isolados ou desconectados<sup>222</sup>, pois a unidade havia se tornado uma condição necessária para enfrentar a competição por mercado internacional<sup>223</sup>. Nesse sentido, foram estabelecidas as seguintes esferas decisórias:

- **Conselho de Administração**, acima dos oito membros com função executiva. Formado pelos filhos de José Ermírio de Moraes - José Ermírio de Moraes Filho, Antônio Ermírio de Moraes, Ermírio Pereira de Moraes e Maria Helena Moraes Scipilliti -, que se revezariam nos cargos.
- **Conselho Executivo**, para dirigir todas as empresas do grupo. Nele, oito representantes que haviam percorrido uma longa trajetória executiva à frente de diversas áreas de negócio foram designados para exercer funções de comando. Entre suas funções principais, destacam-se “zelar pela criação de valor para os acionistas, direcionar estrategicamente e monitorar os

---

<sup>221</sup> Foram definidos oito representantes, que haviam percorrido uma longa trajetória executiva à frente de diversas áreas de negócio, com designação clara para exercer funções de comando: José Ermírio de Moraes Neto e Jose Roberto Ermírio de Moraes, filhos de José Ermírio de Moraes Filho; Carlos Ermírio de Moraes e Luis Ermírio de Moraes, filhos de Antonio Ermírio de Moraes; Clóvis Ermírio de Moraes Scipilliti e Carlos Eduardo de Moraes Scipilliti, filhos de Maria Helena de Moraes Scipilliti; Fábio Ermírio de Moraes e Claudio Ermírio de Moraes, filhos de Ermírio Pereira de Moraes (CALDEIRA, 2007).

<sup>222</sup> Conforme aponta Caldeira (Ibid., p. 220), enquanto a geração anterior precisaram levar novidades para áreas remotas e garantir o crescimento do negócio a partir da mobilização centralizada de capital próprio e da descentralização administrativa, “os mais novos tinham o desafio de consolidar numa linguagem comum os dados dispersos que recebiam”.

<sup>223</sup> De acordo com Caldeira (Ibid.), a interconexão entre as empresas do Grupo Votorantim era necessária não apenas para o mercado interno, mas para ampliar o foco direcionado ao mercado global, mais competitivo, que pressupunha condições e trabalho adequadas e maior grau de excelência.

negócios, e supervisionar o desempenho operacional de todos os setores” (CALDEIRA, 2007, p. 263).

- **Conselho de Família**, para acompanhar o desenvolvimento das novas gerações e as relações familiares.

Um sistema de informações gerenciais foi criado com o objetivo de instituir uma visão comum para impulsionar o crescimento, substituindo o paradigma de um grupo dividido em segmentos, cada um com seu dirigente. Além disso, foram criadas linhas claras de comando e os negócios foram organizados em cinco áreas subordinadas ao Conselho Executivo:

- a) **Votorantim Industrial**, entidade criada para agrupar cinco setores de alto desempenho, com posicionamento definido e consolidação nos anos anteriores:

- **Votorantim Cimentos**, que havia se tornado “um empreendimento coeso, que cumpria metas cada vez mais aperfeiçoadas de atendimento às necessidades de seus clientes, não importando a razão jurídica da unidade envolvida” (Ibid., p. 264). Nesse segmento, a aquisição da St. Mary’s Clement Inc. (Canadá), em 2001, ampliou o espectro global dos novos objetivos, propiciando a internacionalização do negócio, que agora “continha uma clara mensagem: as apostas no crescimento do grupo agora estariam vinculadas a estratégias globais” (loc. cit.).
- **Votorantim Metais**, que reunia as empresas atuantes nos segmentos de níquel, aço, zinco e alumínio e possuíam produtos com característica exportadora, o que “representava um esforço de consolidação e racionalização capaz de lhe dar competitividade ate mesmo em conjunturas adversas” (loc. cit.).

- **Votorantim Celulose e Papel (VCP)**, que obteve grande destaque na aquisição de 28% do capital volante da Aracruz Celulose, líder na produção de celulose de eucalipto, e “vinha adotando estratégias de crescimento com foco na redução de custos, ganhos de produtividade e velocidade nas respostas às variações dos mercados” (CALDEIRA, 2007, p. 264).
  - **Votocel**, cujo setor de filmes flexíveis tinha uma participação consistente no mercado.
  - **Votorantim Internacional**, que dava apoio às transações de comércio internacional do grupo e cuidava, especialmente, “das operações que agregavam flexibilidade e competitividade, obtendo os necessários meios e garantias para produtos então distribuídos nos mercados de uma centena de países” (Ibid., p. 265).
- b) **Votorantim Negócios**, criada para tratar dos empreendimentos que ainda requeriam apoio para se adaptar ao novo modelo, ou encontravam-se em fase de maturação (Ibid., p. 266). Nesse momento, os setores que ainda não haviam alcançado uma condição estratégica considerada ideal pelo Grupo Votorantim eram o da química e da agroindústria:
- **Nitro Química**, onde era necessária a reavaliação do foco do negócio em produtos com os quais pudesse conquistar uma participação expressiva nos mercados.
  - **Citrovita**, no setor de agroindústria, não dispunha, ainda, de muitas condições para manter a lucratividade ou a excelência das outras empresas do Grupo no mercado internacional.

- c) **Votorantim Finanças**, da qual fazia parte o Banco Votorantim. Segundo maior banco de atacado no Brasil e o 11º no ranking de ativos totais, “o banco podia atender as necessidades específicas dos clientes e funcionava como elemento irradiador da imagem de solidez do grupo Votorantim em todo mercado financeiro” (CALDEIRA, 2007, p. 267).
- d) **Votorantim Energia**, que consolidava todos os negócios do Grupo Votorantim no setor, “próprios ou em sociedade com participação de terceiros” (loc. cit.).
- e) **Votorantim Novos Negócios**, cujo objetivo era “encontrar criadores de valor e negócios promissores no médio e longo prazos, quer por sua capacidade de inovação tecnológica quer por seu potencial de mercado, para então fomentá-la” (Ibid., p. 267). Nessa área, a maior parte das empresas escolhidas estava nos setores de biotecnologia e informática.

As mudanças continuaram a ser empregadas, e assim, em 2002, as áreas de química e agroindústria, já consolidadas, foram transferidas para a Votorantim Industrial, em um sinal de que “a uniformidade de ação chegara ao ponto em que uma nova etapa poderia ser inaugurada, com a busca de uma sinergia interna cada vez maior” (Ibid., p. 269). Desse modo, embora se preservasse as características próprias de cada negócio, havia um esforço continuado para aperfeiçoar as formas de atuação em conjunto. O resultado desse trabalho foi denominado Sistema de Gestão Votorantim (VGV), para pontuar a série de inovações permitidas a partir dele:

Disseminação de melhores práticas; compras conjuntas de materiais e serviços para atender diferentes empresas, visando diminuir os custos de transporte marítimo para vendas no exterior; aumento da disponibilidade de linhas de produção e redução de custos de manutenção; revisão nos contratos e verificação de alternativas de barateamento do custo de energia elétrica; otimização dos investimentos por meio da padronização de equipamentos no âmbito do grupo, com aplicação de novas metodologias e outras melhorias

na gestão de projetos de investimentos; redução de despesas administrativas por meio da contratação de serviços corporativos em geral (CALDEIRA, 2007, p. 269).

O ano 2002 marcou, também, a criação do Instituto Votorantim, constituído com o objetivo de identificar e aproveitar oportunidades de gerar valor para a sociedade, com foco nos jovens.

Como reflexo da estagnação da economia brasileira, em 2003, o Grupo Votorantim passou a buscar oportunidades para ampliação de atuação fora do país, agora com uma estrutura administrativa simplificada em três áreas: Votorantim Industrial - que absorveu a Votorantim Energia -, Votorantim Finanças e Votorantim Novos Negócios (Ibid., p. 267). Ao mesmo tempo, realizou novas aquisições no Brasil e no exterior, entre elas destaca-se a compra da U.S. Zinc, empresa com cinco unidades nos Estados Unidos e uma na China, em 2007 (Ibid., p. 279).

Atualmente, o Grupo Votorantim é o quarto maior grupo empresarial privado do país, presente em mais de 20 países, da América do Sul a Ásia, e atua na produção de cimentos, metais, suco concentrado de laranja, compostos químicos, energia, papel e celulose, mantendo, também, negócios nas áreas financeira, tecnológica e biotecnológica (VOTORANTIM METAIS, 2011).

**APÊNDICE B – Carta de Apresentação / Objetivos da Pesquisa / Grupo Votorantim**

---

**Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul**FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL**Aos cuidados de xxx****Gerente-Geral de Comunicação da VPAR**

Estimada senhora,

Meu nome é **Andréia Arruda Barbosa** e sou doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Minha orientadora, a **Profa. Dra. Cláudia Peixoto de Moura**, é reconhecida em âmbito nacional por estudos nas áreas de Relações Públicas e Comunicação Organizacional.

Estamos desenvolvendo uma tese dedicada, exclusivamente, ao estudo da Memória Institucional em portais corporativos, com o objetivo essencial evidenciar se eles podem constituir um lugar de memória. Para a investigação, optamos pelo Grupo Votorantim, uma organização brasileira reconhecida nacional e internacionalmente por sua trajetória e atuação em diferentes segmentos de negócio, por compreender que essa diversidade poderá nos possibilitar compreender o fenômeno em suas especificidades.

Para atendermos aos objetivos propostos para este estudo, além de realizarmos a análise sobre os conteúdos relacionados à Memória Institucional presentes nos sites do Grupo Votorantim, gostaríamos que a senhora respondesse ao questionário em anexo – ou o encaminhasse à área mais apropriada - para complementar os dados.

**Ficamos no aguardo de sua resposta e, desde já, agradecemos por sua colaboração.**

Cordialmente,

Andréia Arruda Barbosa

## APÊNDICE C – Modelo de Questionário de Pesquisa

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Senhora Gestora,

O questionário de pesquisa abaixo contém treze perguntas abertas, agrupadas por área, e servirá para complementar os dados de nosso estudo. As respostas podem ser retransmitidas a nós por correio eletrônico.

Desde já agradecemos por sua colaboração, essencial para atingirmos os objetivos propostos.

#### Perfil do Respondente

<b>Nome</b>	
<b>Formação</b> (área e grau de formação)	
<b>Tempo em que trabalha no Grupo Votorantim</b>	
<b>Cargo que ocupa</b>	
<b>Período de tempo em que ocupa esse cargo</b>	

#### SOBRE MEMÓRIA INSTITUCIONAL

1) O que o senhor (a) compreende por Memória Institucional?	
2) De que maneira o senhor (a) acredita que a Memória Institucional pode contribuir com os objetivos da organização?	
3) Em sua opinião, dentre as práticas de memória realizadas pela organização qual (quais) possuem maior destaque?	
4) Há alguma diretriz estratégica para o desenvolvimento das práticas de Memória Institucional pelas empresas do Grupo Votorantim?	
5) Quais são os objetivos de comunicação para as práticas de memória do Grupo Votorantim?	

## SOBRE O PORTAL CORPORATIVO DO GRUPO VOTORANTIM

### **Em relação ao conteúdo sobre Memória Institucional:**

6) Qual o Departamento/Setor responsável por definir e atualizar o conteúdo do portal corporativo do Grupo Votorantim com informações sobre memória? (por exemplo, o Departamento de Comunicação, o Memória Votorantim, etc)

7) Qual (ais) objetivo (s) a organização visa atingir ao disponibilizar esse conteúdo em seu portal corporativo?

8) Com que periodicidade a atualização do conteúdo é realizada?

## SOBRE OS PORTAIS CORPORATIVOS DAS EMPRESAS DO GRUPO VOTORANTIM \*

\* Optamos por analisar os portais das seis empresas da Votorantim Industrial: Votorantim Cimentos, Votorantim Metais, Votorantim Siderurgia, Votorantim Energia, Fibria e Citrosuco

### **Em relação ao conteúdo sobre Memória Institucional**

9) Há alguma diretriz do Grupo Votorantim para que as empresas disponibilizem conteúdo sobre Memória Institucional em seus portais corporativos?

10) Caso haja uma diretriz específica, quais são os objetivos definidos propostos para esse tipo de ação:

11) As empresas possuem autonomia sobre o conteúdo que quiserem divulgar através de seus portais?

12) As empresas podem inserir em seus portais somente informações relacionadas às suas próprias trajetórias ou, também, referentes à do Grupo Votorantim?

13) As empresas devem referenciar o **Memória Votorantim** em seus portais corporativos, inserindo links de acesso ou outras informações sobre ele?

## APÊNDICE D – Autorização para desenvolvimento do Estudo de Caso sobre os portais corporativos do Grupo Votorantim

---



São Paulo, SP, 10 de Setembro de 2015.

**Ao**  
**Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social**  
**Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul**

Prezados Senhores:

Declaramos que temos conhecimento e autorizamos a realização da pesquisa intitulada *“Ambiências Memoriais no Ciberespaço: portais corporativos como Lugar de Memória”*, proposto por Andréia Arruda Barbosa, doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, na linha de pesquisa *“Práticas Profissionais e Processos Sociopolíticos nas Mídias e na Comunicação das Organizações”*.

Estamos cientes que o referido estudo tem como objeto o caso do Grupo Votorantim, e foi realizado a partir da análise dos conteúdos voltados para a Memória Institucional presentes nos portais corporativos do Grupo Votorantim e das empresas que compõem a Votorantim Industrial – Votorantim Cimentos, Votorantim Metais, Votorantim Siderurgia, Votorantim Energia, Fibria e Citrosuco.

Conforme a pesquisadora nos inteirou, sua tese de doutorado tem por objetivo investigar se portais corporativos podem consistir em Lugar de Memória Institucional através dos quais as organizações busquem a (re) ligação com seus públicos de relacionamento. A partir do estudo de caso do Grupo Votorantim ela pretende sinalizar a relevância da temática para o campo da Comunicação Organizacional.

Atenciosamente,

Marcus Borgonove – Historiador Memória Votorantim

**ANEXOS**

## ANEXO A - Portal Corporativo do Grupo Votorantim: Página Inicial

The image shows the homepage of the Votorantim corporate portal. At the top, there is a navigation bar with the Votorantim logo on the left and a search bar on the right. A language selector labeled 'Idiomas' is circled in red. Below the navigation bar, there is a banner for the 'RELATÓRIO VOTORANTIM 2014'. The main content area is divided into several sections: a large image of a worker in a blue hard hat, a sidebar menu titled 'Segmentos em que atuamos' with 'Cimentos' circled in red, a news section with 'Últimas Notícias' and 'Mais Lidas', and a 'Mais procurados' section. The footer contains various links and a 'Projeto Memória' link circled in red.

Fonte: GRUPO VOTORANTIM. **Página Inicial**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-BR/Paginas/home.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO B - Portal Corporativo do Grupo Votorantim: Perfil

**Votorantim** Grupo Votorantim Investidores Negócios Presença Internacional Sustentabilidade Notícias Fale Conosco Ouvidoria

Idiomas [pt-br] [en] [es] [fr] [de] [it] [pt] [ru] [zh] [ja] [ko] [ar] [hi] [vi] [th] [id] [tl] [ur] [he] [fa] [bn] [ta] [te] [mr] [kn] [ml] [si] [my] [id] [th] [vi] [tl] [ur] [he] [fa] [bn] [ta] [te] [mr] [kn] [ml] [si] [my]

Site Votorantim > Português > Grupo Votorantim > Perfil

**PERFIL**

O Grupo Votorantim é uma empresa 100% brasileira, que está presente em mais de 20 países e que, em 2013, completa 95 anos de atividade.

Por meio da Votorantim Industrial (VI), opera em setores industriais que demandam capital intensivo e alta escala de produção. O modelo de atuação é multiplataforma, com diferentes negócios e uma ampla gama de produtos, serviços e oportunidades. A Votorantim está presente nos seguintes segmentos:

- Cimentos
- Metais
- Siderurgia
- Energia
- Celulose
- Agroindústria

No mercado financeiro, opera por meio da Votorantim Finanças (VF), que reúne as instituições: Banco Votorantim (banco de negócios e de investimento), BV Financeira (financiamento e crédito ao consumidor), Votorantim Asset Management (gestão de recursos), BV Leasing (operações de leasing) e Votorantim CTVM (corretora de títulos e valores mobiliários).

O modelo de governança corporativa do Grupo Votorantim alia controle acionário familiar a uma base de executivos na condução dos negócios. Ele é pautado por um conjunto de princípios, iniciativas e estruturas de gestão capaz de conferir visão integrada e grande agilidade na tomada de decisões. Também agrega as melhores práticas de empresas abertas e familiares e privilegia a visão estratégica de longo prazo dos negócios e o interesse coletivo, com foco em resultados e na meritocracia.

O Grupo Votorantim é classificado como Grau de Investimento pelas três maiores agências de classificação de risco do mundo, Standard & Poor's (BBB), Fitch Ratings (BBB) e Moody's (Baa3). Esse reconhecimento é fruto da liderança nos mercados em que atua, do modelo de gestão, das políticas de governança e da transparência.

**Seções do site**

**Sobre o Grupo Votorantim**

- Perfil
- História
- Governança
- Prêmios & Reconhecimentos
- Pessoas

**Relações com Investidores**

**Sustentabilidade**

- Relatórios
- Compromissos
- Biblioteca
- Instituto Votorantim
- Reserva Votorantim

**Ouvidoria**

- Sobre a Ouvidoria
- Código de Conduta

**Negócios**

**Notícias**

- Principais Destaques
- Lista de Notícias
- Vídeos
- Imagens
- Imprensa

**Fale Conosco**

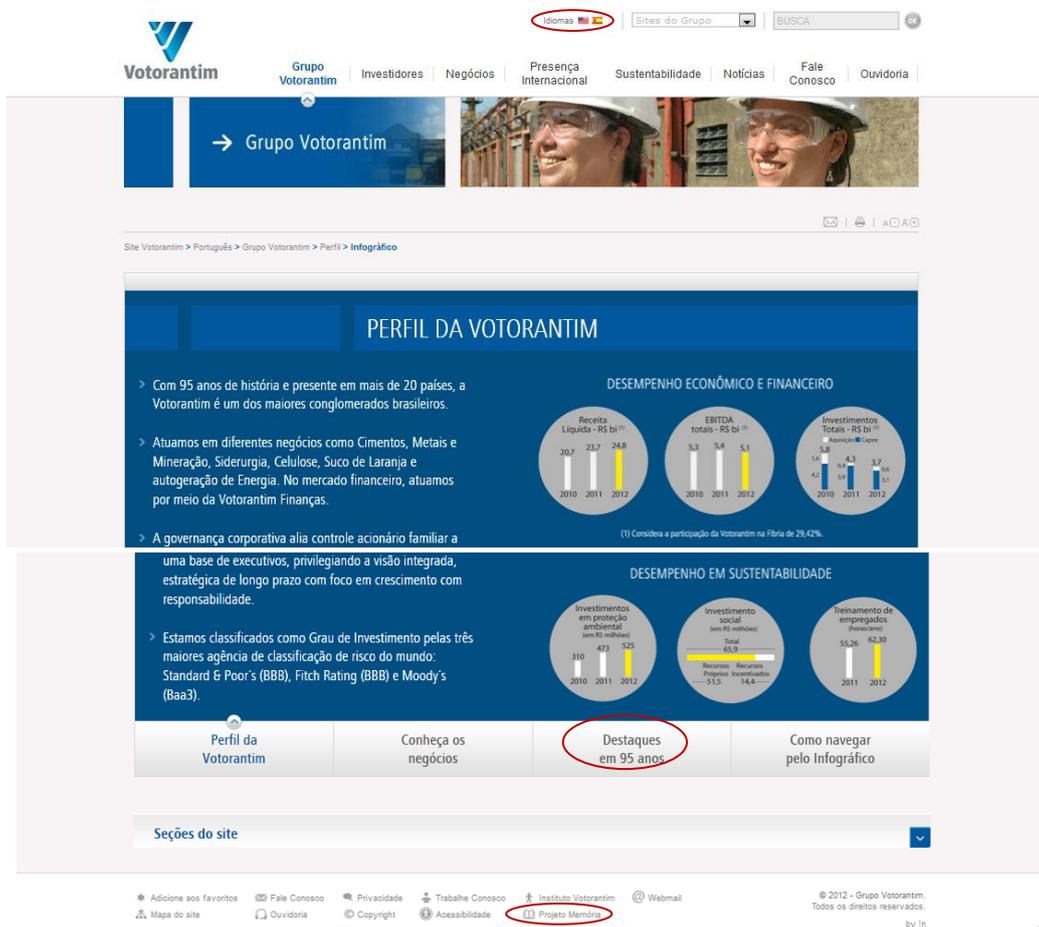
- Perguntas frequentes
- Ações de apoio social
- Trabalhe na Votorantim

Adicione aos favoritos Fale Conosco Privacidade Trabalho Conosco Instituto Votorantim Webmail  
Mapa do site Ouvidoria Copyright Acessibilidade Projeto Memória

© 2012 - Grupo Votorantim. Todos os direitos reservados.

Fonte: GRUPO VOTORANTIM. Perfil. São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/perfil/Paginas/perfil.aspx>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO C - Portal Corporativo do Grupo Votorantim: Infográfico – Perfil



Fonte: GRUPO VOTORANTIM. **Infográfico:** perfil da Votorantim. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/perfil/infografico/Paginas/infografico.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO D - Portal Corporativo do Grupo Votorantim: Infográfico – Conheça os negócios

Site Votorantim > Português > Grupo Votorantim > Perfil > **Infográfico**

### CONHEÇA OS NEGÓCIOS INDUSTRIAIS DA VOTORANTIM

Votorantim Metais | Votorantim Cimentos | Votorantim Siderurgia | Instituto Votorantim | Citrosuco | Votorantim Energia

Clique nas empresas para saber mais

Perfil da Votorantim | Conheça os negócios | **Destaques em 95 anos** | Como navegar pelo Infográfico

**Seções do site**

- Sobre o Grupo Votorantim
  - História**
  - Governança
  - Prêmios & Reconhecimentos
  - Pessoas
- Relações com Investidores
- Sustentabilidade
  - Relatórios
  - Compromissos
  - Biblioteca
  - Instituto Votorantim
  - Reserva Votorantim
- Ouvidoria
  - Sobre a Ouvidoria
  - Código de Conduta
- Negócios
- Notícias
  - Principais Destaques
  - Lista de Notícias
  - Vídeos
  - Imagens
  - Imprensa
- Fale Conosco
  - Perguntas frequentes
  - Ações de apoio social
  - Trabalhe na Votorantim

Adicione aos favoritos | Fale Conosco | Privacidade | Trabalhe Conosco | Instituto Votorantim | Webmail | Mapa do site | Ouvidoria | Copyright | Acessibilidade | **Projeto Memória**

© 2012 - Grupo Votorantim. Todos os direitos reservados. by In

Fonte: GRUPO VOTORANTIM. **Infográfico**: conheça os negócios. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/perfil/infografico/Paginas/infografico.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO E - Portal Corporativo do Grupo Votorantim: Infográfico – Destaques em 95 anos (1918 a 1988)

The infographic 'DESTAQUES EM 95 ANOS' is presented as a horizontal timeline with the following milestones:

Ano	Sector	Evento
1918	Têxtil	Fundação da Sociedade Anônima Fábrica Votorantim.
1936	Cimentos	Votorantim entra no setor de cimento com a construção da Fábrica de Cimento Santa Helena (SP).
1938	Siderurgia	Início da produção de aço com a Cia. Siderúrgica Barra Mansa (RJ).
1955	Metais	Inaugurada a CBA (Cia Brasileira de Alumínio) maior empresa integrada de alumínio do mundo.
1988	Celulose	Fundação do Votorantim Celulose e Papel com a aquisição da Cia Guataparã de Celulose.

Below the infographic, there are four navigation buttons: 'Perfil da Votorantim', 'Conheça os negócios', 'Destaques em 95 anos' (highlighted with a red circle), and 'Como navegar pelo Infográfico'. The footer contains various links and the copyright notice: '© 2012 - Grupo Votorantim. Todos os direitos reservados.' (also highlighted with a red circle).

Fonte: GRUPO VOTORANTIM. **Infográfico:** destaques em 95 anos – 1918 a 1988. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/perfil/infografico/Paginas/infografico.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO F - Portal Corporativo do Grupo Votorantim: Infográfico – Destaques em 95 anos (1989 a 2002)

The infographic 'DESTAQUES EM 95 ANOS' features a central timeline with the following milestones:

- 1989**: **Suco de Laranja** - Fundação da Citrovita em Catanduva (SP).
- 1996**: **Energia** - Constituição da Votorantim Energia para centralizar a gestão dos insumos energéticos do conglomerado e possibilitar a geração e distribuição de energia.
- 1997**: **Celulose** - Votorantim Celulose e Papel lança a primeira oferta de ações na bolsa de valores de Nova York (NYSE).
- 2001**: **Cimentos** - Início da internacionalização do Grupo a partir da aquisição da St. Marys Cement, no Canadá. **Industrial e Participações** - Criação da Votorantim Participações e Industrial como evolução da governança corporativa da empresa.
- 2002**: **Instituto Votorantim** - Criação do Instituto Votorantim com propósito de fortalecer e qualificar as ações sociais e direcionar o investimento social externo.

Below the infographic, a navigation menu includes: Perfil da Votorantim, Conheça os negócios, **Destaques em 95 anos** (highlighted with a red circle), and Como navegar pelo Infográfico. The footer contains various site navigation links and a copyright notice for 2012.

Fonte: GRUPO VOTORANTIM. **Infográfico**: destaques em 95 anos –1989 a 2002. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/perfil/infografico/Paginas/infografico.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO G - Portal Corporativo do Grupo Votorantim: Infográfico – Destaques em 95 anos (2008 a 2012)

The infographic 'DESTAQUES EM 95 ANOS' details the following milestones:

- 2008 Siderurgia**: Criação da Votorantim Siderurgia com operações no Brasil, Colômbia e Argentina.
- 2009 Celulose**: Criação da Fibria a partir da fusão da Votorantim Celulose e Papel com a Aracruz.
- 2010 Cimentos**: Votorantim Cimentos compra participação na Cimpor, Portugal. Votorantim Metais consolida participação acionária na Milpo, Peru.
- 2011 Suco de laranja**: Fusão da Citrovita com a Citrosuco (Grupo Fischer).
- 2012 Suco de laranja**: O negócio de suco de laranja já integrado passa a se chamar Citrosuco. Cimentos: Passa a atuar na Espanha, Índia, China, Turquia, Marrocos, Tunísia, Peru, Uruguai por meio da troca de ativos com a Cimpor, Portugal.

Below the infographic, a navigation bar includes buttons for 'Perfil da Votorantim', 'Conheça os negócios', 'Destaques em 95 anos' (highlighted), and 'Como navegar pelo Infográfico'.

The 'Seções do site' (Site Sections) menu includes:

- Sobre o Grupo Votorantim**: Perfil, História (highlighted), Governança, Prêmios & Reconhecimentos, Pessoas.
- Relações com Investidores**: Relatórios, Compromissos, Biblioteca, Instituto Votorantim, Reserva Votorantim.
- Sustentabilidade**: Relatórios, Compromissos, Biblioteca, Instituto Votorantim, Reserva Votorantim.
- Ouvidoria**: Sobre a Ouvidoria, Código de Conduta.
- Negócios**
- Notícias**: Principais Destaques, Lista de Notícias, Vídeos, Imagens, Imprensa.
- Fale Conosco**: Perguntas frequentes, Ações de apoio social, Trabalhe na Votorantim.

At the bottom of the page, the footer contains various links and information, including 'Adicione aos favoritos', 'Fale Conosco', 'Privacidade', 'Trabalhe Conosco', 'Instituto Votorantim', 'Webmail', '© 2012 - Grupo Votorantim. Todos os direitos reservados.', and 'Projeto Memória' (highlighted).

Fonte: GRUPO VOTORANTIM. **Infográfico**: destaques em 95 anos – 2008 a 2012. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/perfil/infografico/Paginas/infografico.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO H - Portal Corporativo do Grupo Votorantim: Identidade – Visão

The screenshot displays the corporate portal for Grupo Votorantim. At the top, there is a navigation bar with the Votorantim logo and menu items: Grupo Votorantim, Investidores, Negócios, Presença Internacional, Sustentabilidade, Notícias, Fale Conosco, and Ouvidoria. A search bar and language selector (Idiomas) are also present.

The main content area is titled 'Grupo Votorantim' and features a large image of two workers in hard hats. Below this, a sidebar on the left contains a navigation menu with items: Perfil, História (circled in red), Governança, Organograma, Identidade (circled in red), Modelo de Gestão, Marca, Prêmios & Reconhecimentos, and Pessoas. The main content area is titled 'IDENTIDADE' and contains the following text:

O jeito de ser da Votorantim está expresso em sua Visão, Valores, Crenças de Gestão, no Código de Conduta e nos Princípios de Sustentabilidade. O conjunto de diretrizes norteia os negócios, objetivos e desafios da organização.

The 'Visão' section includes a photograph of three workers and a list of values:

- Valores éticos que orientam uma conduta empresarial responsável.
- Negócios altamente competitivos.
- Busca de soluções criativas e inovadoras para seu portfólio.
- Pessoas motivadas para o alto desempenho.

The footer contains various links: Adicione aos favoritos, Mapa do site, Fale Conosco, Ouvidoria, Privacidade, Copyright, Trabalhe Conosco, Acessibilidade, Instituto Votorantim, Projeto Memória (circled in red), and Webmail. Copyright information for 2012 is also visible.

Fonte: GRUPO VOTORANTIM. **Governança:** identidade - visão. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/governanca/Paginas/identidade.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO I - Portal Corporativo do Grupo Votorantim: Identidade – Aspiração

The screenshot displays the corporate portal for Grupo Votorantim. At the top, there is a logo and a navigation menu with items like 'Grupo Votorantim', 'Investidores', 'Negócios', 'Presença Internacional', 'Sustentabilidade', 'Notícias', 'Fale Conosco', and 'Ouvidoria'. A search bar and a language selector (set to 'Idiomas') are also visible. The main content area is titled 'Identidade' and includes a sub-section 'Aspiração' with the text: 'Crescer no longo prazo com desenvolvimento sustentável. Atingir padrões de classe mundial na operação e na gestão, comparáveis aos das melhores empresas globais.' The page footer contains various links such as 'Adicione aos favoritos', 'Fale Conosco', 'Privacidade', 'Trabalhe Conosco', 'Institudo Votorantim', 'Webmail', 'Mapa do site', 'Ouvidoria', 'Copyright', 'Acessibilidade', and 'Projeto Memória'.

Fonte: GRUPO VOTORANTIM. **Governança:** identidade - aspiração. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/governanca/Paginas/identidade.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO J - Portal Corporativo do Grupo Votorantim: Identidade – Valores

The screenshot displays the corporate portal for Grupo Votorantim. At the top, there is a navigation bar with the Votorantim logo and several menu items: 'Grupo Votorantim', 'Investidores', 'Negócios', 'Presença Internacional', 'Sustentabilidade', 'Notícias', 'Fale Conosco', and 'Ouvidoria'. A search bar is located on the right side of the header. Below the navigation bar, there is a large banner image showing two workers in safety gear. The main content area is titled 'IDENTIDADE' and includes a section for 'Valores' (Values) with the SEREU logo and three core values: SOLIDEZ, ÉTICA, and RESPEITO. The footer contains various links and a 'Projeto Memória' link circled in red.

Fonte: GRUPO VOTORANTIM. **Governança:** identidade - valores. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/governanca/Paginas/identidade.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO K - Portal Corporativo do Grupo Votorantim: Identidade – Crenças de Gestão

The screenshot displays the corporate portal for Grupo Votorantim. At the top, there is a navigation bar with the company logo and menu items: Grupo Votorantim, Investidores, Negócios, Presença Internacional, Sustentabilidade, Notícias, Fale Conosco, and Ouvidoria. A search bar and language selector (Idiomas) are also present. The main content area is titled 'Identidade' and includes a sidebar with links to Perfil, História, Governança, Organograma, and Prêmios & Reconhecimentos. The central section features a circular diagram with the word 'crenças' in the center, surrounded by values: Cultura de Trabalho, Multicultural, Excelência, Gratismo, Aberto, Alívio, and Sentido de Bem. To the right, the 'Crenças de Gestão' section contains a text block starting with 'Estamos aqui com o propósito de construir, juntos, a empresa dos nossos sonhos...'. The footer includes utility links like 'Adicione aos favoritos', 'Fale Conosco', 'Privacidade', 'Trabalhe Conosco', 'Instituto Votorantim', and 'Webmail', along with copyright information for 2012.

Fonte: GRUPO VOTORANTIM. **Governança:** identidade – crenças de gestão. São Paulo, 2012.  
 Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/governanca/Paginas/identidade.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO L - Portal Corporativo do Grupo Votorantim: Identidade – Código de Conduta

The screenshot displays the corporate portal for Grupo Votorantim. At the top, there is a navigation bar with the Votorantim logo and menu items: Grupo Votorantim, Investidores, Negócios, Presença Internacional, Sustentabilidade, Notícias, Fale Conosco, and Ouvidoria. A search bar and language selector are also present. The main content area is titled 'IDENTIDADE' and includes a sub-header 'Código de Conduta'. The text describes the company's vision, values, and code of conduct. A sidebar on the left contains navigation options like 'Perfil', 'História', 'Governança', and 'Organograma'. The footer contains various utility links and a 'Projeto Memória' icon.

Fonte: GRUPO VOTORANTIM. **Governança:** identidade – código de conduta. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/governanca/Paginas/identidade.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO M - Portal Corporativo da Votorantim Cimentos: Página inicial

**Votorantim Cimentos**

Idiomas Investidores Sites Votorantim

Home Institucional Produtos Canais de Atendimento Gestão de Pessoas Desenvolvimento Sustentável Quero ser Cliente Ouvidoria

**1**

A OBRA MAIS IMPORTANTE QUE VOCÊ JÁ CONSTRUIU É A CONFIANÇA.

**PRODUTOS**

**Produtos complementares**

Uma linha completa de produtos para construção que facilita os processos e reduz o tempo da obra. [+]

ACESSO O NOSSO CANAL NO YOUTUBE

MAPA DA OBRA

Faça seus pedidos pela Internet

**CANAIS DE ATENDIMENTO**

SAC

CRC

SIC

VCIM

Fornecedores e Transportadores

Telefone: Ligue 0800 7019894 FREE de qualquer lugar do Brasil ou 4003 9894 de regiões metropolitanas com custo de ligação local, de segunda a sexta-feira, das 8h às 18h.

Atendimento On-line: Exclusivo para clientes com o CNPJ já cadastrado. [Clique aqui para acessar.](#)

**NOTÍCIAS**

**Votorantim Cimentos anuncia investimento de €140 M na Turquia**

A empresa triplicará a capacidade de produção da unidade de Sivas, com obras de expansão começando em junho de 2015. [+]

**Diretor-presidente da Votorantim Cimentos ganha prêmio Executivo de Valor**

Executivo foi o vencedor na categoria Indústria da Construção em premiação do jornal Valor Econômico. [+]

Meias notícias [+]

ACESSO O NOSSO PORTAL DE CARREIRAS

Produzindo Futuros

Ouvidoria Votorantim

World Business Council for Sustainable Development

Adicione aos favoritos Fale Conosco Trabalhe Conosco Instituto Votorantim Leilão VC

Mapa do site Ouvidoria Fornecedores Projeto Memória

© 2009 - Grupo Votorantim. Todos os direitos reservados. by In

Fonte: VOTORANTIM CIMENTOS. **Página Inicial**. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vcimentos.com.br/htms-ptb/Default.htm>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO N - Portal Corporativo da Votorantim Cimentos: Institucional – O Grupo Votorantim

**Votorantim Cimentos** Idiomas Investidores Sites Votorantim

Home | Institucional | Produtos | Canais de Atendimento | Gestão de Pessoas | Desenvolvimento Sustentável | Quero ser Cliente | Ouvidoria

**DO TRABALHO NASCEM GRANDES OBRAS. DA CONFIANÇA, GRANDES PARCERIAS.**

**Institucional**

**O Grupo Votorantim** << voltar

Empresa 100% brasileira, com atuação em mais de 20 países, o Grupo Votorantim concentra operações em setores de base da economia que demandam capital intensivo e alta escala de produção, como cimento, mineração e metalurgia (alumínio, zinco e níquel), siderurgia, celulose e papel, suco concentrado de laranja e autogeração de energia. No mercado financeiro, atua por intermédio da Votorantim Finanças, e, em Novos Negócios, investe em empresas e projetos de biotecnologia, pesquisas minerais e especialidades químicas.

Um dos principais pilares de seu crescimento é o compromisso com a sustentabilidade, traduzido na busca de criação de valor nas dimensões econômica, social e ambiental.

Em sintonia com esse propósito, em 2009 registrou receita líquida de R\$ 28,6 bilhões, EBITDA de R\$ 5,5 bilhões e investimentos Capex de R\$ 4,4 bilhões. Os investimentos no imobilizado somam R\$ 24,9 bilhões nos últimos cinco anos, um sinal claro de compromisso com o futuro.

No apoio a projetos em benefício das comunidades, com foco nas áreas de educação, cultura, trabalho e esporte, o Grupo investiu R\$ 49,4 milhões em 2009, e destinou R\$ 237,0 milhões para reduzir os impactos de suas operações e promover a educação ambiental.

O Grupo Votorantim é classificado como Grau de Investimento pelas três maiores agências de classificação de risco do mundo, Standard & Poor's (BBB), Fitch Ratings (BBB-) e Moody's (Baa3). Esse reconhecimento, reafirmado pelas agências em março de 2010, é fruto da liderança nos mercados em que atua, do modelo de gestão, das políticas de governança e da transparência.

Adicione aos favoritos | Fale Conosco | Trabalhe Conosco | Instituto Votorantim | Leilão VC | © 2009 - Grupo Votorantim. Todos os direitos reservados. by In

Mapa do site | Ouvidoria | Fomecedores | Projeto Memória

Fonte: VOTORANTIM CIMENTOS. **Institucional: O Grupo Votorantim.** São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vcimentos.com.br/htms-ptb/Institucional/GrupoVotorantim.htm>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO O - Portal Corporativo da Votorantim Metais: Página Inicial

Idiomas Sites do Grupo BUSCA

**Votorantim Metais**

Quem Somos | Negócios | Pessoas | Sustentabilidade | Fornecedores | Imprensa | Contato

2 → FATOR HUMANO

**60 ANOS CBA**

Há seis décadas, transformar é o nosso principal desafio. Com excelência e paixão pelo que fazemos, geramos valor para as transformações que alavancam o desenvolvimento do país.

Leia mais

**NOTÍCIAS** Todas as Notícias

**Crescimento Responsável**  
Unidade de Niquelândia avança no uso de combustível limpo e renovável

**Liderança**  
Votorantim Metais - CBA comemora 60 anos com exposição

**QUEM SOMOS**

A Votorantim Metais é uma das cinco maiores produtoras mundiais de zinco, a maior fabricante de níquel eletrolítico da América Latina e líder brasileira na produção de alumínio primário.

Leia mais

**Mês do MEIO AMBIENTE**

**NEGÓCIOS**

Maiores fábricas integradas do mundo e liderança absoluta no mercado brasileiro

1 Alumínio 2 Níquel 3 Zinco 4 Exploração

Acesso Rápido

**ONDE ESTAMOS**

São Miguel Paulista - Brasil 14:56

**Alumina Rondon**

**MILPO**

**CBA ONLINE**

CLICK HERE

Adicione aos favoritos Contatos Carreira Acessibilidade Projeto Memória Feeds RSS Mapa do site Ouvidoria Privacidade Instituto Votorantim Webmas © 2011 - Grupo Votorantim. Todos os direitos reservados. by FSB / Iters

Fonte: VOTORANTIM METAIS. **Página Inicial**. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.vmetais.com.br/pt-BR/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO P - Portal Corporativo da Votorantim Metais: História (caixas do período de tempo expandidas)

Idiomas  Sites do Grupo  

**Votorantim**  
Metais

Quem Somos | Negócios | Pessoas | Sustentabilidade | Fornecedores | Imprensa | Contato

**HISTÓRIA**

Votorantim Metais > Português > Quem Somos > História

**HISTÓRIA**

Visão / Valores / Políticas →  
Prêmios e Reconhecimentos →  
Relações com Investidores →

**NOTÍCIAS** Todas as Notícias 

**Crescimento Responsável**  
Unidade de Niquelândia avança no uso de combustível limpo e renovável

**Liderança**  
Votorantim Metais - CBA comemora 60 anos com exposição

### Presença cada vez mais global

Desde seu surgimento, a Votorantim Metais (VM) vem aumentando sua participação no mercado brasileiro e internacional, a partir de uma gestão responsável e estratégica, focada nas Unidades de Negócio Alumínio, Níquel e Zinco. Conheça um pouco mais dessa trajetória.

**1918** 

Antonio Pereira Ignacio assume o comando da "Sociedade Anonyma Fabrica Votorantim" que, mais tarde, daria origem ao Grupo Votorantim. A Sociedade nasceu a partir da fábrica Fiação e Tecelagem, localizada em Votorantim, à época distrito de Sorocaba (SP).

**1937** 

Fundação da Siderúrgica Barra Mansa, no município de mesmo nome, estado do Rio de Janeiro. Unidade produziria aços destinados à construção civil.

**1956** 

Fundação da Companhia Mineira de Metais (CMM), em Três Marias (MG). Inicam-se as pesquisas do minério de zinco em Vazante (MG), que forneceria o primeiro embarque do minério para Três Marias (MG).

**1957** 

Votorantim assume o controle da Companhia Níquel Tocantins. A década de 60 foi marcada pelo início da extração de níquel em minas localizadas em Niquelândia (GO).

**1969** 

Início de produção de zinco eletrolítico pela Companhia Mineira de Metais, com unidades em Vazante e Três Marias, ambas em Minas Gerais.

**1970** 

Capacidade de produção de aços longos chega a 250 mil toneladas/ano, após investimentos operacionais e em qualidade.

**1981** 

Grupo Votorantim produz o primeiro lote de níquel eletrolítico no Brasil, na unidade metalúrgica de São Miguel Paulista, na cidade de São Paulo (SP).

**1984** 

Após privatização, a Votorantim torna-se acionária da Mineradora Morro Agudo S.A., localizada em Paracatu (MG), junto com as empresas Ingá (Masa) e Paraibuna de Metais.

**1988** 

Votorantim assume o controle total da Mineradora Morro Agudo S.A.

**1992** 

Com investimentos de US\$ 500 milhões, a Votorantim conclui a expansão que eleva a capacidade de produção de níquel eletrolítico para 10 mil toneladas/ano.

**1993** 

A produção de zinco metálico em lingotes passa de 10 mil toneladas/ano para 90 mil toneladas/ano.

**1995** 

Seguindo um modelo de desenvolvimento sustentado, a Votorantim começa a usar aço reciclado (sucata) como principal matéria-prima na fabricação de aços longos.

**1996** 

Depois de uma completa reestruturação no modelo de gestão do Grupo, surge a Votorantim Mineração e Metalurgia (VMM), que passa a ser responsável pelas unidades de negócio Zinco, Níquel e Aço.

**1998** 

A capacidade de produção de níquel eletrolítico chega a 17,5 mil toneladas/ano.

**2002**

Votorantim Metais amplia sua participação no mercado brasileiro de zinco com a aquisição da Companhia Paraibuna de Metais, em Juiz de Fora (MG). A capacidade de produção, com a nova unidade, passa de 170 mil toneladas/ano para 270 mil toneladas/ano.

**2003**

Início de uma nova expansão na capacidade produtiva de níquel. Investimentos fazem produção chegar a 20,4 mil toneladas em 2004. A Votorantim Metais adquire a Mineração Serra de Fortaleza, em Fortaleza de Minas (MG), ampliando sua capacidade de produção de níquel em 50%. A unidade de Morro Agudo também passa por expansão e eleva a produção para 35 mil toneladas de zinco por ano.

**2004**

A aquisição da refinaria de zinco Cajamarquilla, no Peru, dá início à expansão do Grupo Votorantim na América Latina. A nova unidade tem capacidade para produzir 130 mil toneladas de zinco por ano.

**2005**

A Votorantim Metais amplia sua participação no mercado peruano de zinco com a aquisição de 24,9% das ações da Milpo, quarta maior mineradora de zinco do país. A compra é feita por meio da Refinaria de Zinco Cajamarquilla, controladora da VM no Peru.

**2006**

Votorantim Metais assina convênio de apoio fiscal e financeiro com o governo do Rio de Janeiro e dá início ao estudo de viabilidade de uma nova fábrica de aços longos no estado – Projeto Mini-Mill.

**2007**

Em continuidade à linha estratégica de crescimento do Grupo Votorantim na América Latina, a VM adquire 52% das ações da Acerías Paz del Rio, segunda maior companhia siderúrgica da Colômbia, com capacidade produtiva anual de 315 mil toneladas de aços longos e planos. A negociação foi fechada por US\$ 491 milhões. A VM adquire a empresa norte-americana U.S. Zinc por US\$ 295 milhões. Nos Estados Unidos, a empresa é líder em reciclagem de resíduos industriais de galvanização, produção de zinco metálico e produtos de maior valor agregado, como óxido de zinco e pó de zinco.

Em dezembro, compra 27% das ações da AcerBrag, segunda maior produtora de aços longos da Argentina com 25% do mercado. A empresa produz anualmente 250 mil toneladas de vergalhões, barras, arames, telas e fio-máquina.

**2008**

A Votorantim Metais faz um aporte de mercado e passa a ter 52,9% das ações da AcerBrag. É criada a Votorantim Siderurgia, unidade que reúne o negócio aço no Brasil, Colômbia e Argentina. A companhia fecha contrato de US\$ 1 bilhão com a australiana Mirabella, para a aquisição de concentrado de níquel. O acordo prevê a compra de 50% da produção da mineradora no País até 2014, o que permite a ampliação da produção de níquel contido na unidade de Fortaleza de Minas, de 6 mil para 19 mil toneladas/ano.

**2009**

Para aumentar a flexibilidade da matriz energética para a produção de níquel em Niquelândia, a Votorantim Metais conclui a instalação de caldeira a coque. A substituição do óleo combustível nas caldeiras por coque verde de petróleo reduziu em cerca de 40% o consumo de óleo na unidade. A Companhia Brasileira de Alumínio (CBA) passa a fazer parte da Votorantim Metais. A VM assina projeto em parceria com o governo de Trinidad e Tobago para iniciar a produção de alumínio naquele país a partir de 2012, cujo valor estimado é de US\$ 1,1 bilhão. É o primeiro investimento da companhia em alumínio no exterior.

**2010**

A VM assume o controle da Milpo, já neste momento a terceira maior mineradora de zinco no Peru. Neste mesmo ano, a refinaria de Cajamarquilla, no Peru, foi duplicada, aumentando sua capacidade produtiva de 160 mil para 320 mil toneladas/ano. A obra integra a meta para capacidade de 1 milhão de toneladas de zinco a partir de 2012, consolidando posição entre os líderes globais do metal.

**2013**

Hoje, o Grupo Votorantim é o quarto maior grupo empresarial privado do Brasil, presente em mais de 20 países, da América do Sul à Ásia. Atua na produção de cimento, metais, suco concentrado de laranja, compostos químicos, energia, papel e celulose, além de manter negócios nas áreas financeira, tecnológica e biotecnológica.

Saiba mais em <http://www.memoriavotorantim.com.br>

## ANEXO Q - Portal Corporativo da Votorantim Energia: Página Inicial

Sites do Grupo | Busca

**Votorantim**  
Energia

Institucional | Comercialização | Gestão de Energéticos | Usinas | Meio Ambiente | Sala de Imprensa

1 → AUTOPRODUÇÃO DE ENERGIA

**QUEM SOMOS**  
A Votorantim Energia realiza a gestão de energia (elétrica e gás natural) para todos os seus clientes dos mais variados portes, aumentando a competitividade das unidades de negócio sob sua gestão.

**COMERCIALIZAÇÃO**  
Mercado livre de energia  
Neste ambiente as empresas podem negociar as condições da energia que consomem.  
Saiba como ele funciona

**GESTÃO DE ENERGÉTICOS**  
VE  
Coordena o acompanhamento do consumo dos energéticos das unidades de seus clientes.  
Leia mais

**USINAS**  
UHE Amador Aguiar II

**MAIS BUSCADOS**  
PICADA GESTÃO  
SUSTENTABILIDADE  
NOTÍCIAS PEDRA DO CAVALO  
USINAS  
MISSÃO  
VOTORANTIM  
**HISTÓRIA**  
ENERGIA

**MEMÓRIA Votorantim**  
CONHEÇA OS PROJETOS

**RELATÓRIO INTEGRADO 2013**

Adicione aos favoritos | Contatos | Ouvidoria | Mapa do site | Carreira | Privacidade | Acessibilidade | Instituto Votorantim | Projeto Memória | Webmail | Feeds RSS | © 2011 - Grupo Votorantim Todos os direitos reservados. by FSB / Heris

Fonte: VOTORANTIM ENERGIA. **Página Inicial.** São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.venergia.com.br/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO R - Portal Corporativo da Votorantim Energia: Grupo Votorantim



[Institucional](#) | [Comercialização](#) | [Gestão de Energéticos](#) | [Usinas](#) | [Meio Ambiente](#) | [Sala de Imprensa](#)

Sites do Grupo



[Institucional](#) →

[História](#)

**Grupo Votorantim**

[Visão / Valores / Políticas](#)

[Área de Atuação](#)

[Comercialização](#) →

[Gestão de Energéticos](#) →

[Usinas](#) →

[Meio Ambiente](#) →

[Sala de Imprensa](#) →

Votorantim Energia > Institucional > **Grupo Votorantim**

### GRUPO VOTORANTIM

O Grupo Votorantim é uma empresa 100% brasileira, que está presente em mais de 20 países e que, em 2013, completa 95 anos de atividade.

No mercado financeiro, opera por meio da Votorantim Finanças (VF), que reúne as instituições: Banco Votorantim (banco de negócios e de investimento), BV Financeira (financiamento e crédito ao consumidor), Votorantim Asset Management (gestão de recursos), BV Leasing (operações de leasing) e Votorantim CTVM (corretora de títulos e valores mobiliários).

Por meio da Votorantim Industrial (VI), opera em setores industriais que demandam capital intensivo e alta escala de produção. O modelo de atuação é multiplataforma, com diferentes negócios e uma ampla gama de produtos, serviços e oportunidades.

A Votorantim está presente nos seguintes segmentos:



**ENERGIA**

Votorantim Energia

Maior autoprodutor privado do Brasil

**CIMENTOS**

Votorantim Cimento

Maior cimenteira do Brasil e 8º do mundo

**METAIS**

Votorantim Metais

Líder no mercado brasileiro de alumínio primário

**SIDERURGIA**

Votorantim Siderurgica

Terceiro maior produtor de aços longos do Brasil

**AGRONEGÓCIO**

citrosuco

Líder global na venda de suco de laranja

**FINANÇAS**

BancoVotorantim

**NOVOS NEGÓCIOS**

Votorantim Novos Negócios

**CELULOSE**

Fibra

Líder global na produção de celulose

O modelo de governança corporativa do Grupo Votorantim alia controle acionário familiar a uma base de executivos na condução dos negócios. Ele é pautado por um conjunto de princípios, iniciativas e estruturas de gestão capaz de conferir visão integrada e grande agilidade na tomada de decisões. Também agrega as melhores práticas de empresas abertas e familiares e privilegia a visão estratégica de longo prazo dos negócios e o interesse coletivo, com foco em resultados e na meritocracia.

O Grupo Votorantim é classificado como Grau de Investimento pelas três maiores agências de classificação de risco do mundo, Standard & Poor's (BBB), Fitch Ratings (BBB) e Moody's (Baa3). Esse reconhecimento é fruto da liderança nos mercados em que atua, do modelo de gestão, das políticas de governança e da transparência.

★ Adicione aos favoritos
✉ Contatos
👤 Carreira
♿ Acessibilidade
📄 Projeto Memória

🗺 Mapa do site
🗣 Ouvidoria
🔒 Privacidade
🏢 Instituto Votorantim
✉ Webmail

📡 Feeds RSS

© 2011 - Grupo Votorantim. Todos os direitos reservados.

by FSB / Iteris

Fonte: VOTORANTIM ENERGIA. **Grupo Votorantim**. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.venergia.com.br/Institucional/Paginas/Grupo-Votorantim.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO S - Portal Corporativo da Votorantim Siderurgia: Página Inicial

The screenshot shows the homepage of the Votorantim Siderurgia corporate portal. At the top, there is a navigation menu with links for 'Institucional', 'Gestão de Pessoas', 'Sustentabilidade', 'Cadastro Fomecedores', 'Aço', 'Notícias', and 'Contatos'. A search bar is located in the top right corner. The main content area is divided into several sections:

- NOTÍCIAS:** A list of news items, including '17.07.14 - Votorantim Siderurgia participa do 69º congresso da Associação Brasileira de Metalurgia, Materiais e Mineração (ABM)', '15.05.14 - Votorantim Siderurgia forma 36 jovens em projeto de qualificação profissional', and '18.02.14 - Votorantim Siderurgia forma 60 jovens em projeto de qualificação profissional'.
- ÁÇOS LONGOS:** A section titled 'Produção voltada para construção civil e mecânica' featuring images of steel profiles and text describing the production of long steel products.
- UNIDADES:** A section listing production units, including 'Curvelo' (an alto-forno) and 'Florestal' (a unit producing charcoal).
- DESTAQUE PRODUÇÃO DO AÇO:** A featured section with an image of a worker and text about the steel production process.
- MAIS BUSCADOS:** A sidebar section listing popular search terms like 'AÇO SIDERURGIA', 'ENVIE SEU CURRÍCULO', and 'SUSTENTABILIDADE'.
- Footer:** A row of icons for 'Adicione aos favoritos', 'Contatos', 'Carreira', 'Privacidade', 'Acessibilidade', 'Projeto Memória', 'Feeds RSS', and 'Mapa do site'. The 'Projeto Memória' link is circled in red.

Fonte: VOTORANTIM SIDERURGIA. **Página Inicial.** São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vsiderurgia.com.br/pt-BR/Paginas/home.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO T - Portal Corporativo da Votorantim Siderurgia: Unidades

Sites do Grupo | BUSCA

Votorantim Siderurgia

Institucional | Gestão de Pessoas | Sustentabilidade | Cadastro Fornecedores | Aço | Notícias | Contatos

→ Institucional

Site Votorantim Siderurgia > pt-br > Institucional > Unidades

### UNIDADES

A Votorantim Siderurgia tem como premissa seguir um modelo de desenvolvimento sustentável, respeitando as pessoas e o meio ambiente. Esse compromisso está no centro de sua estratégia de negócios e impulsiona a empresa a sempre buscar o pioneirismo na adoção de novas tecnologias alinhadas ao conceito de sustentabilidade.

Isso pode ser confirmado nos processos de produção adotados hoje pelas unidades de produção. Desde 1995, utiliza-se sucata para a produção do aço, além de sistemas que ajudam na preservação dos recursos naturais, como o uso cada vez mais crescente de carvão vegetal.

A Votorantim Siderurgia possui duas usinas siderúrgicas no Brasil, nos municípios de Barra Mansa e Resende (RJ) que, juntas, produziram em 2009, 1,81 milhão de toneladas de aço bruto e 1,3 milhão de toneladas de produto acabado. Em 2010, iniciará a construção da Siderúrgica Três Lagoas (Sitrei), no Estado de Mato Grosso do Sul. Prevista para entrar em operação em 2012, a Sitrei terá capacidade de produzir 30 mil toneladas de aços longos por ano, abastecendo principalmente o mercado da região Centro-Oeste.

No exterior, a Votorantim Siderurgia é a segunda maior produtora de aço da Colômbia, onde possui 72,67% de participação na siderúrgica Paz Del Río, e da Argentina, onde participa com 62,3 % do capital da AcerBrag.

Além disso, opera minas de minério de ferro, carvão mineral e calcário e mantém uma unidade florestal, composta por quatro fazendas de eucalipto, localizadas em Minas Gerais, para a produção de carvão vegetal e ferro-gusa.

ACERBRAG		Saiba mais +
BARRA MANSA		Saiba mais +
CURVELO		Saiba mais +
FLORESTAL		Saiba mais +
PAZ DEL RÍO		Saiba mais +
RESENDE		Saiba mais +
SITREI		Saiba mais +
URMs		Saiba mais +

\* Adicione aos favoritos | Contatos | Carreiras | Privacidade | Instituto Votorantim | Feeds RSS | © 2009 - Grupo Votorantim. Todos os direitos reservados. by In  
 Mapa do site | Ouvidoria | Fornecedores | Acessibilidade | Projeto Memória

Fonte: VOTORANTIM SIDERURGIA. **Unidades.** São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vsiderurgia.com.br/pt-br/institucional/unidades/Paginas/unidades.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO U - Portal Corporativo da Votorantim Siderurgia: Onde Estamos

The screenshot displays the corporate portal for Votorantim Siderurgia. At the top, there is a navigation bar with the company logo and menu items: Institucional, Gestão de Pessoas, Sustentabilidade, Cadastro Fornecedores, Aço, Notícias, and Contatos. A search bar labeled 'BUSCA' is also present. Below the navigation bar, a banner image shows a worker in a hard hat. The main content area is titled 'ONDE ESTAMOS' and features a world map with a dropdown menu for location selection. The dropdown menu is currently open, showing a list of locations including Bahia, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Argentina, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Santa Catarina, and São Paulo. The footer contains various utility links such as 'Adicione aos favoritos', 'Contatos', 'Carreira', 'Privacidade', 'Acessibilidade', 'Instituto Votorantim', 'Projeto Memória', and 'Feeds RSS'. The 'Projeto Memória' link is circled in red.

Fonte: VOTORANTIM SIDERURGIA. **Onde estamos.** São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vsiderurgia.com.br/pt-br/institucional/presencaGlobal/Paginas/presencaGlobal.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO V - Portal Corporativo da Fibria: Página Inicial

[English](#) | [RSS](#) | [Fornecedores](#) | [Fale conosco](#) | [Oportunidades](#) | [Mapa do site](#) |






Institucional Pessoas Ambiente Negócios Mídia Investidores



**Fibra e você**

- Fale conosco
- Ouvidoria
- Trabalhe conosco
- Vídeos
- Publicações
- Infográficos
- Glossário








**Fibria Notícias**  
Assine nosso informativo semanal  
[clique aqui](#)



**Fibria**  
(Relatório de 2013)  
FIRMES NO RUMO

Somos uma empresa brasileira com forte presença no mercado global de produtos florestais. A A

Investimos no cultivo de florestas como fonte renovável e sustentável de vida, para produzir riqueza e crescimento econômico, promover desenvolvimento humano e social e garantir conservação ambiental.

Temos orgulho da nossa origem e dos nossos fundamentos - excelência tecnológica, liderança, compromisso com o futuro e a vitalidade da nossa terra.

### Releases

3 de junho de 2015

**Aldeias de Aracruz coletam mais de 1.730 quilos de sementes de árvores nativas**

Projeto desenvolvido por Fibria e Kambôas Socioambiental tem o objetivo de restaurar com espécies nativas nos corredores ecológicos que fazem parte do território indígena Aracruz (ES) – Mais de 1.730 quilos de sementes de 67 espécies de árvores nativas foram coletadas, no 1º quadrimestre de 2015, exclusivamente dos fragmentos florestais situados em nove aldeias indígenas [...]

[Saiba +](#)

---

19 de maio de 2015

**Aldeias indígenas de Aracruz produzem mel de abelhas nativas**

Projeto desenvolvido por Fibria e Kambôas Socioambiental beneficia 41 famílias de 12 aldeias da região Aracruz (ES) – A primeira safra de mel de abelhas nativas, finalizada em abril deste ano, foi produtiva nas comunidades indígenas de Aracruz (ES). Aproximadamente 78 kg de mel foram colhidos em 26 colônias das aldeias Pau-Brasil, Comboios, Três Palmeiras [...]

[Saiba +](#)

---

**Ave rara saíra-sapucaia é encontrada em área da Fibria**

Registro indica que a operação da empresa favorece a preservação da biodiversidade Aracruz (ES) – A beleza e exuberância de cores da saíra-sapucaia (Tangara peruviana) chamou a atenção da equipe de monitoramento de avifauna da Fibria. A espécie foi avistada no dia 9 de maio, em uma área de restinga próxima a um talhão de [...]

[Saiba +](#)

---

14 de maio de 2015

**Fibria anuncia a construção de nova linha de produção de celulose na unidade de Três Lagoas (MS)**

Um dos maiores investimentos privados do país com foco em exportação, Projeto Horizonte 2 terá investimentos de R\$ 7,7 bilhões 40 mil empregos diretos e indiretos serão criados com a obra Capacidade total de produção da unidade de Três Lagoas será aumentada em 1,75 milhão de toneladas de celulose/ano Fibria consolida a sua posição de [...]

[Saiba +](#)

---

**Fibria recebe prêmio de empresa criadora de tendências sustentáveis da ONG Rainforest Alliance**

São Paulo, 14 de maio de 2015 – A Fibria, empresa brasileira de base florestal e líder mundial na produção de celulose de eucalipto, foi escolhida, este ano, como empresa criadora de tendências para o desenvolvimento sustentável (Sustainable Standard-Setter Award) pela Rainforest Alliance, organização não-governamental (ONG) que trabalha para conservar a biodiversidade, garantir meios de [...]

[Saiba +](#)

---

12 de maio de 2015

**Fibria apresenta trabalho no Seminário sobre Prevenção e Combate aos Incêndios Florestais**

Evento promovido pela Sociedade de Investigações Florestais reuniu mais de 150 participantes na Universidade Federal de Viçosa – UFV.

[Saiba +](#)

---

6 de maio de 2015

**Rede de Cidadania Ativa, apoiada pela Fibria, participa da 2ª Feira de Tradições**

Evento acontecerá no Parque das Águas nos dias 8 e 9 de maio

[Saiba +](#)

---

5 de maio de 2015

**Fibria e Klabin fecham contrato de fornecimento de celulose de eucalipto para o mercado Internacional**

A Fibria e a Klabin anunciam que aprovaram a celebração de um contrato para fornecimento de celulose de eucalipto (fibra curta), que será produzida na nova fábrica da Klabin em construção na cidade de Ortigueira, no Paraná (Projeto Puma). Com capacidade de produção de 1,5 milhão de toneladas, sendo 1,1 milhão de celulose de fibra curta, a fábrica tem seu início de operação previsto para 2016.

[Saiba +](#)

---

30 de abril de 2015

**Standard & Poor's aumenta nota da Fibria para grau de investimento**

São Paulo, 30 de abril de 2015 – A agência de classificação de risco Standard & Poor's acaba de elevar o rating da Fibria de 'BB+' para 'BBB-', com perspectiva estável. Segundo relatório da S&P, a revisão, que concede à companhia o status de grau de investimento pela agência, reflete o fortalecimento do balanço da [...]

[Saiba +](#)

	<p><b>Entrega da Fazenda Colatina para famílias assentadas pelo Incra na Bahia consolida projeto Assentamentos Sustentáveis com Agroflorestas e Biodiversidade</b> O Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) e o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra) entregam hoje as escrituras da Fazenda Colatina, no município de Prado (BA). <a href="#">Saiba +</a></p>
24 de março de 2015	<p><b>Com apoio da Fibria, projeto dissemina a história da música regional</b> Estilos musicais dos principais artistas do Estado serão estudados e reproduzidos. <a href="#">Saiba +</a></p>
23 de março de 2015	<p><b>Votorantim pela Educação: Fibria renova convênio com a Prefeitura de Aracruz</b> A iniciativa visa contribuir para a melhoria da qualidade da educação pública no município. <a href="#">Saiba +</a></p>
18 de março de 2015	<p><b>Agricultores familiares de Aracruz fornecem para Programa de Aquisição de Alimentos (PAA)</b> PAA adquiriu quase 11.200 quilos de alimentos de associações que participam de programa desenvolvido pela Fibria. <a href="#">Saiba +</a></p>
10 de março de 2015	<p><b>Fibria qualifica mais de 6 mil pessoas por meio do Centro de Capacitação Operacional</b> Simuladores e bancadas complementam as capacitações realizadas no local. <a href="#">Saiba +</a></p>
9 de março de 2015	<p><b>Portocel chega aos 30 anos como referência mundial em operação portuária</b> O porto encerrou 2014 com movimentação histórica de 6 milhões de toneladas de celulose e chega aos 30 anos acumulando quase 85 milhões de toneladas de celulose movimentadas. <a href="#">Saiba +</a></p> <p><b>Ninho protegido</b> Essa mamãe periquito-tuim (<i>Forpus xanthopygius</i>) escolheu um local bem seguro para ter seus filhotes. <a href="#">Saiba +</a></p>
4 de março de 2015	<p><b>Fibria apoia resgate de naufragos em Nova Viçosa</b> 14 pessoas que estavam em um barco pesqueiro foram resgatadas pela embarcação que faz transporte de madeira para a Fibria. <a href="#">Saiba +</a></p>
2 de março de 2015	<p><b>Fibria apoia encerramento do projeto "Ofícios de Jacarei"</b> Web série conta a história de personagens com antigas profissões. <a href="#">Saiba +</a></p>
27 de fevereiro de 2015	<p><b>Representantes da Ibá visitam a Fibria</b> Equipe da Indústria Brasileira de Árvores conheceu as operações da empresa e os programas de desenvolvimento local. <a href="#">Saiba +</a></p>
19 de fevereiro de 2015	<p><b>Programa Colmeias fortalece produção de mel no Espírito Santo</b> Associações que fazem parte do programa, desenvolvido pela Fibria, responderam por quase 80% da produção de mel capixaba em 2014. <a href="#">Saiba +</a></p>

Fonte: FIBRIA. **Página Inicial**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.fibria.com.br/>>. Acesso em: 04 jun. 2015.

## ANEXO W - Portal Corporativo da Fibria: Quem Somos



English | RSS | Fornecedores | Fale conosco | Oportunidades | Mapa do site | Busca

**Fibria**

Home Institucional Pessoas Ambiente Negócios Mídia Investidores

[Quem somos](#)  
[Missão, Visão e Valores](#)  
[Governança](#)  
[Sustentabilidade](#)  
[Sistemas de Gestão](#)  
[Estrutura Societária](#)  
[Onde estamos](#)  
[Histórico](#)  
[Tecnologia](#)  
[Nossa marca](#)  
[Compromissos](#)  
[Posicionamentos](#)  
[Ouvidoria](#)

**Institucional**  
**Quem somos**

Líder mundial na produção de celulose de eucalipto, a Fibria possui capacidade produtiva de 5,3 milhões de toneladas anuais de celulose, com fábricas localizadas em Três Lagoas (MS), Aracruz (ES), Jacareí (SP) e Eunápolis (BA), onde mantém a Veracel em joint venture com a Stora Enso. Em sociedade com a Cenibra, opera o único porto brasileiro especializado em embarque de celulose, Portoceel (Aracruz, ES).

Com uma operação integralmente baseada em plantios florestais renováveis localizados nos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Mato Grosso do Sul e Bahia, a Fibria trabalha com uma base florestal total de 969 mil hectares, dos quais 343 mil hectares são destinados à conservação ambiental.

Em outubro de 2012, a companhia firmou aliança estratégica com a empresa canadense Ensyn para investir no segmento de combustíveis renováveis a partir de madeira e biomassa.

**Fibria e você**

- Fale conosco
- Ouvidoria
- Trabalhe conosco
- Vídeos
- Publicações
- Infográficos
- Glossário






© 2015 Fibria Todos os direitos reservados English | Fornecedores | Fale conosco | Oportunidades | Mapa do site | Webmail

Fonte: FIBRIA. **Quem somos.** São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.fibria.com.br/institucional/quem-somos/>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO X - Portal Corporativo da Fibria: Sistemas de Gestão

English | RSS | [Fornecedores](#) | [Fale conosco](#) | [Oportunidades](#) | [Mapa do site](#) |



Home Institucional Pessoas Ambiente Negócios Mídia Investidores



**Institucional**  
**Sistemas de Gestão**

[Quem somos](#)  
[Missão, Visão e Valores](#)  
[Governança](#)  
[Sustentabilidade](#)  
[Sistemas de Gestão](#)  
[Estrutura Societária](#)  
[Onde estamos](#)  
[Histórico](#)  
[Tecnologia](#)  
[Nossa marca](#)  
[Compromissos](#)  
[Posicionamentos](#)  
[Ouvidoria](#)

**Fibria e você**

- Fale conosco
- Ouvidoria
- Trabalhe conosco
- Vídeos
- Publicações
- Infográficos
- Glossário

**Política Integrada de Gestão Fibria**

A Fibria, produtora de florestas renováveis e sustentáveis, desenvolvidas para a fabricação de celulose e papel, identifica e gerencia seus riscos do negócio, seus aspectos e impactos ao meio ambiente, à sociedade, à saúde e segurança dos profissionais e à qualidade de seus produtos e serviços, com o compromisso de:

- 1 Atuar com ética e respeito às pessoas, aberta ao diálogo e em conformidade com as leis, normas e compromissos assumidos;
- 2 Desdobrar as diretrizes estratégicas, de forma balanceada às necessidades e expectativas dos clientes, provedores, profissionais, sociedade, governos, acionistas e demais partes envolvidas;
- 3 Construir relacionamentos duradouros com fornecedores e clientes selecionados, com demanda e oferta diferenciada de produtos, serviços e competências empresariais, com valor percebido;
- 4 Assegurar a solidez e sustentabilidade do negócio, por meio do domínio e controle dos processos, atuando na prevenção e redução dos riscos de operação, dos impactos ambientais e sociais e de acordo com rigorosos critérios para a manutenção da saúde e da segurança, promovendo o desenvolvimento humano e social;
- 5 Agir de forma empreendedora e inovadora, promovendo a melhoria contínua do modelo de gestão e dos processos, produtos e serviços;
- 6 Garantir a excelência de suas práticas e resultados por meio da qualificação e valorização dos profissionais, união de esforços internos e externos e pelo exercício responsável da liderança.

Temos o compromisso com as certificações obtidas e a Política Integrada de Gestão Fibria está em conformidade com os requisitos das normas NBR ISO 9001, NBR ISO 14001, OHSAS 18001, Princípios e Critérios do Manejo Florestal FSC-STD-01-001 (Forest Stewardship Council®), Princípios e Critérios do Manejo Florestal NBR 14.789 (Cerflor), Cadeia de Custódia ABNT NBR 14.790 (Cerflor), Portaria RAC Inmetro (Regulamento de Avaliação da Cadeia de Custódia – Brasil), FSC-STD-40-003 Padrões para Certificação de Cadeia de Custódia de Operações Multi-Site (Forest Stewardship Council®), Padrões para Fornecedores e Indústria de Produtos Certificados FSC-STD-40-004 (Forest Stewardship Council®) e Padrões para Madeira Não Certificada (Controlada) FSC-STD-40-005 (Forest Stewardship Council®).

**Missão, Visão e Valores**

[Canais de Ouvidoria](#)

[Política de aquisição de madeira](#)

© 2015 Fibria Todos os direitos reservados English | [Fornecedores](#) | [Fale conosco](#) | [Oportunidades](#) | [Mapa do site](#) | [Webmail](#)

Fonte: FIBRIA. **Sistemas de gestão.** São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.fibria.com.br/institucional/sistemas-de-gestao/>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO Y - Portal Corporativo da Fibria: Nossa Marca

English |  RSS | [Fornecedores](#) | [Fale conosco](#) | [Oportunidades](#) | [Mapa do site](#) |



Home Institucional Pessoas Ambiente Negócios Mídia Investidores



**Institucional**  
**Nossa marca** 

Nosso nome remete à própria essência do negócio da empresa – a fibra de madeira proveniente de plantios renováveis – e também um predicado comum às histórias das duas empresas de origem escritas com determinação e consistência.

Nosso símbolo, a figura da folha, representa as florestas, tendo o verde como cor principal.

Florestas plantadas, matéria-prima renovável, preservando matas nativas



Essência do negócio:  
a fibra extraída da madeira originada de plantios renováveis

Uma história escrita com garra, determinação e consistência

Quem somos  
 Missão, Visão e Valores  
 Governança  
 Sustentabilidade  
 Sistemas de Gestão  
 Estrutura Societária  
 Onde estamos  
Histórico  
 Tecnologia  
 Nossa marca  
 Compromissos  
 Posicionamentos  
 Ouvidoria

**Fibria e você**

- Fale conosco
- Ouvidoria
- Trabalhe conosco
- Vídeos
- Publicações
- Infográficos
- Glossário

© 2015 Fibria Todos os direitos reservados English | [Fornecedores](#) | [Fale conosco](#) | [Oportunidades](#) | [Mapa do site](#) | [Webmail](#)

Fonte: FIBRIA. **Nossa marca.** São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.fibria.com.br/institucional/nossa-marca/>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO Z - Portal Corporativo da Citrusuco: Página Inicial

PT EN



NOSSA EMPRESA NOSSA GENTE FAZENDA FÁBRICA LOGÍSTICA PRODUTOS SUSTENTABILIDADE CONTATOS

**SOMOS A MAIOR EMPRESA DE SUCO DE LARANJA DO MUNDO...**

... e nossos produtos chegam aos quatro cantos do planeta.



CONHEÇA NOSSOS PRODUTOS



**NOSSA EMPRESA**

A Citrusuco reconhece na laranja e na terra que a produz suas inspirações para a razão de ser da Companhia. Buscamos fazer o melhor pela citricultura, entendendo o valor das pessoas, exercitando a criatividade com responsabilidade e trazendo a sustentabilidade como o nosso melhor resultado.

Respeitamos a natureza, agregando valor à ela através da inovação, competência e talento para produzir suco de laranja. Conheça mais sobre nosso negócio e nossa inspiração.



**PRODUTOS**

Conheça nossos produtos e subprodutos derivados 100% da laranja.

- PORTAL DO CITRICULTOR
- PORTAL DO TRANSPORTADOR
- PORTAL DE BENEFÍCIOS
- INFORMAÇÕES FISCAIS
- LISTA DE PRODUTOS PERMITIDOS
- GRADE DE DEFENSIVOS



**SUSTENTABILIDADE**

A Citrusuco tem compromisso com o meio ambiente e com as comunidades em que atua. Conheça os projetos desenvolvidos pela empresa.



NOSSA EMPRESA	PRODUTOS
NOSSA GENTE	SUSTENTABILIDADE
FAZENDA	FÁBRICA
CONTATOS	LOGÍSTICA

Fonte: CITROSUCO. **Página Inicial.** São Paulo, [2015]. Disponível em: <<http://www.citrusuco.com.br/pt/>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO AA - Portal Corporativo da Citrosuco: História

PT EN



[NOSSA EMPRESA](#) [NOSSA GENTE](#) [FAZENDA](#) [FÁBRICA](#) [LOGÍSTICA](#) [PRODUTOS](#) [SUSTENTABILIDADE](#) [CONTATOS](#)

### SOMOS A MAIOR EMPRESA MUNDIAL DE SUCO DE LARANJA

Temos capacidade instalada para processar mais de 40% de todo o suco de laranja produzido e exportado pelo Brasil.

A fusão entre a Citrosuco (do Grupo Fischer) e a Citrovita (do Grupo Votorantim) resultou na maior empresa produtora de suco de laranja do mundo.

A energia que possibilitou essa união está presente em nosso dia a dia, nos impulsionando, cada vez mais, para a inovação, a transformação e o crescimento.

A comunicação oficial da fusão e o início da integração ocorreram no começo de 2012, entretanto essa é uma história que começou a ser construída muito antes. Mais precisamente na primeira metade do século 20.

Confira a seguir os principais passos dessa trajetória de sucesso, que contribuiu para colocar o Brasil como protagonista no mercado internacional de suco de laranja.



### História



Nasce em 2012 uma empresa líder do setor de suco de laranja, com exportações para diversos países, gerando importantes divisas para o Brasil. A nova empresa mantém o nome Citrosuco.



Firmado acordo de associação entre Citrovita e Citrosuco para criar a maior produtora mundial de suco de laranja.

**2010**



Conversão dos geradores de gás quente e caldeira da fábrica de Catanduva para biomassa, com capacidade para autossuficiência e exportação de energia elétrica excedente.

**2009**



Expansão da capacidade de processamento da fábrica de Catanduva e transferência da área comercial para Bruxelas.

**2008**



[Voltar para o topo](#)



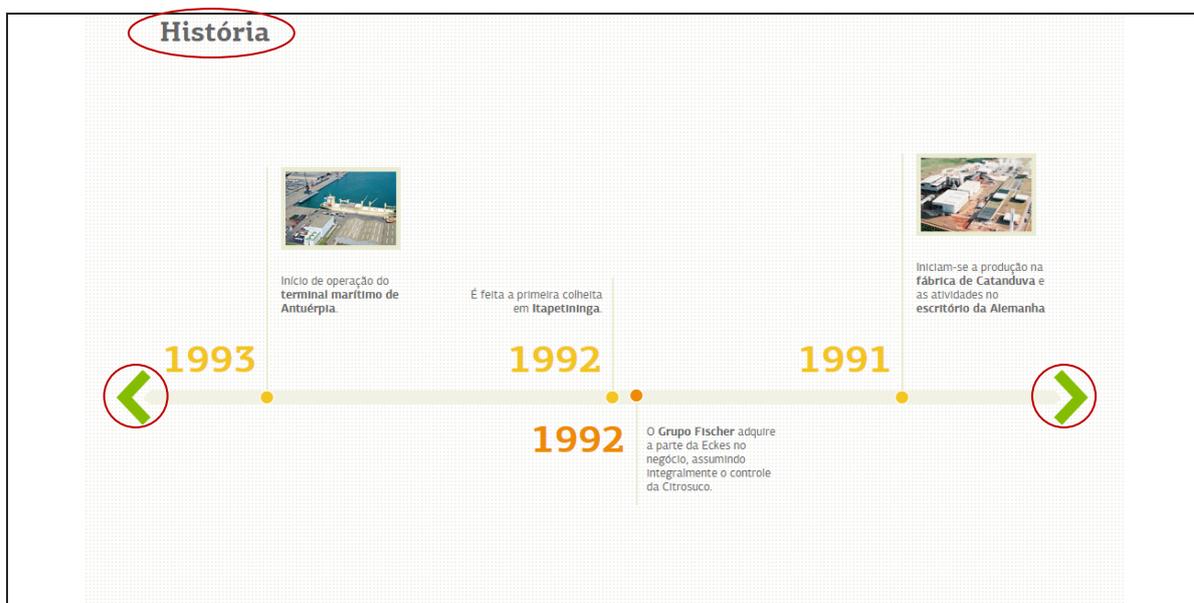
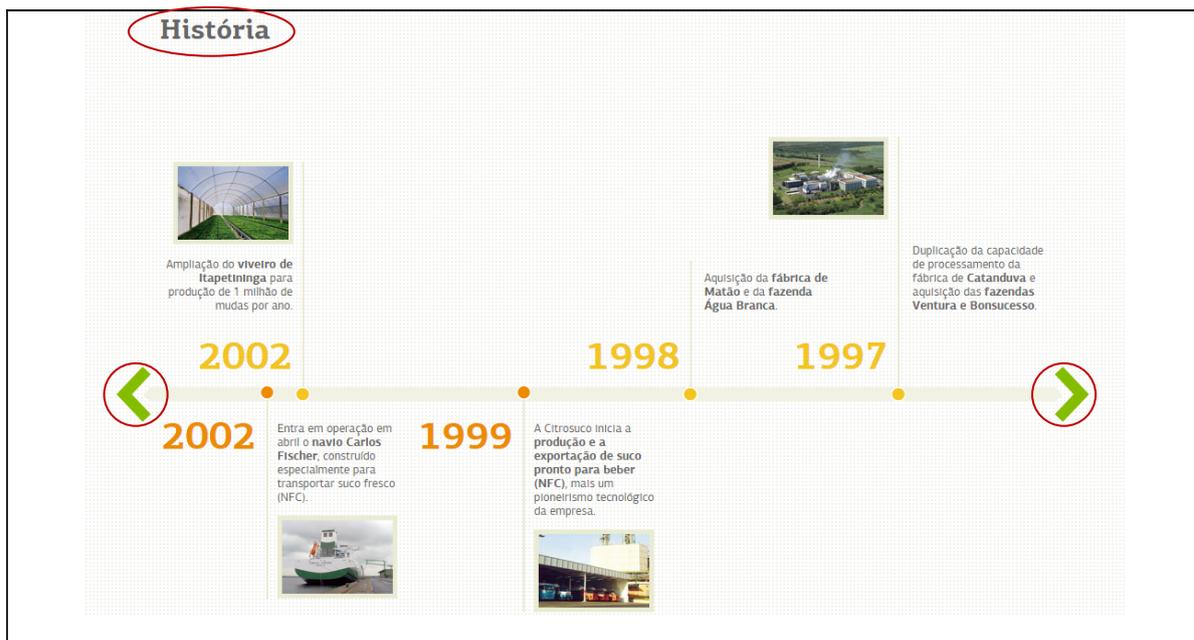
<a href="#">NOSSA EMPRESA</a>	<a href="#">PRODUTOS</a>
<a href="#">NOSSA GENTE</a>	<a href="#">SUSTENTABILIDADE</a>
<a href="#">FAZENDA</a>	<a href="#">FÁBRICA</a>
<a href="#">CONTATOS</a>	<a href="#">LOGÍSTICA</a>

Política de Privacidade | [contato@citrosuco.com.br](mailto:contato@citrosuco.com.br) | © Citrosuco 2015  
Design by [interbrand](#)

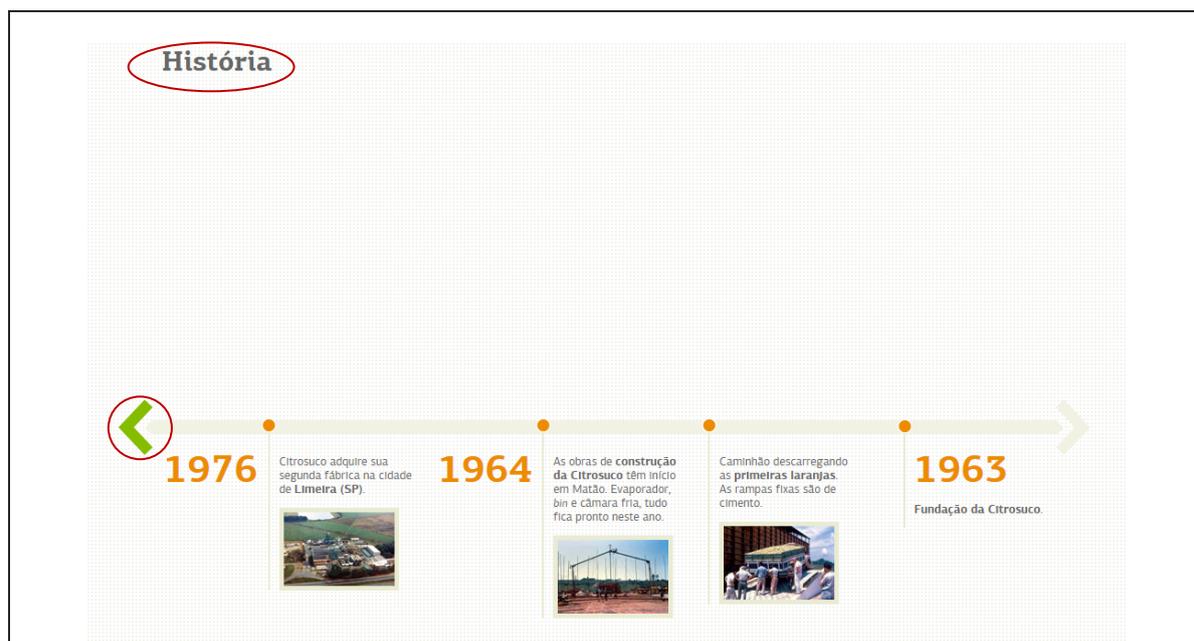
Fonte: CITROSUCO. **História.** São Paulo, [2015]. Disponível em: <<http://www.citrosuco.com.br/pt/nossa-empresa.php#historia>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

ANEXO AB - Portal Corporativo da Citrosuco: Linha do Tempo – 2010 a 1963









Fonte: CITROSUCO. **História Citrosuco: 2010 - 2008**. São Paulo, [2015]. Disponível em: <<http://www.citrosuco.com.br/pt/nossa-empresa.php#historia>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO AC – Portal Memória Votorantim

Logan

Memória Votorantim O Acervo Busca OK




**O patrimônio histórico da Nitro Química**  
Em maio de 2012 a Nitro Química de São Miguel Paulista vira patrimônio histórico

1 2 3

Home Memória Votorantim Nossa História Acervo

Home > Memória Votorantim

### Memória Votorantim

O Memória Votorantim foi idealizado em 2002 e lançado oficialmente em 2003, na ocasião das comemorações dos 85 Anos do Grupo. Um amplo levantamento de documentos e as diretrizes para a composição do acervo aconteceram nesta época com o apoio e a parceria do Museu da Pessoa.

Em 2005 inaugurou-se o centro de documentação no prédio histórico da Praça Ramos de Azevedo, antigo Hotel Esplanada. Esta estrutura conta com biblioteca, reserva técnica e todos os recursos para os processos de gestão documental.

Hoje, o Memória se divide em duas frentes de trabalho. A primeira delas é o Acervo, que conta com uma equipe responsável por localizar, resgatar e preservar a memória do Grupo e de suas unidades de negócio por meio de diversas ações que visam à disseminação de conhecimento. Mais do que organizar e catalogar documentos, é tarefa da área fazer análises e estabelecer relações entre o passado e o presente, sugerindo formas de explorar a história para um entendimento mais profundo dos processos da companhia e do cenário em que está inserida.

A segunda frente de trabalho é o Núcleo Educativo, que surgiu em 2008, quando o Grupo completou 90 anos de história. Entre as ações que foram empreendidas para comemorar a data esteve a inauguração do Espaço Votorantim e da exposição de longa duração "90 anos do Grupo Votorantim". A partir daí, o Núcleo Educativo passou a planejar e implementar programas de relacionamento com seus públicos. O objetivo principal é fomentar uma discussão sobre desenvolvimento, indústria e temas relacionados a partir de eventos e atividades especialmente planejadas para educadores, estudantes e público em geral.



- Blog Memóriação
- Serviços e contatos
- Espaço Votorantim
- Linha do tempo
- Acervo
- Ação Educativa

→ Adicionar aos favoritos → Contato → Grupo Votorantim → Ouvidoria  
→ Mapa do Site → Instituto Votorantim → Privacidade

2010 - Grupo Votorantim  
Todos os direitos reservados.  
by nI

Fonte: MEMÓRIA VOTORANTIM. **Memória Votorantim**: apresentação. São Paulo, 2010. Disponível em:

<[http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria\\_votorantim/Paginas/memoriavotorantim.aspx](http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria_votorantim/Paginas/memoriavotorantim.aspx)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO AD – Portal Memória Votorantim: Espaço Votorantim

Logon

Memória Votorantim | Acesso | Busca | OK

MEMÓRIA Votorantim

Acervo Memória Votorantim

Descubra no acervo (iconográfico da Memória Votorantim) esta e outras imagens que contam a história do Grupo

1 2 3

Home | Memória Votorantim | Nossa História | Acervo

Home - Aço Educativo - Espaço Votorantim

Sobre o Educativo

Espaço Votorantim

Visita Virtual

Canal da Comunidade

Canal do Educador

Canal do Estudante

**Espaço Votorantim**

Uma verdadeira viagem sobre a história industrial no Brasil.

Siga o Memória no Twitter

Blog Memóriação

O Espaço Votorantim realiza a intenção primeira da Memória, que é transformar a trajetória empresarial em um conteúdo educativo e cultural. Sua proposta é contextualizar, criar sentido e abrangência para estimular o público a fazer suas próprias relações entre o local e o global, o presente e o futuro, o produto e suas aplicações, dentre tantas outras possibilidades.

**Visita Virtual**

A exposição "90 anos do Grupo Votorantim" extrapola os limites do Espaço Votorantim, no edifício José Ermirio de Moraes, em São Paulo e chega a você por meio desta visita virtual. Conheça por meio de imagens cada etapa de nossa trajetória.

[Clique aqui](#)

**Agende uma visita**

Localizado no centro histórico de São Paulo, o Memória Votorantim possui em seu acervo documentos textuais, fotos, vídeos e livros disponíveis para consulta gratuita, e oferece visitas guiadas à exposição que conta a história do Grupo.

[Contato](#)

Adicionar aos favoritos | Contato | Grupo Votorantim | Ouvidoria

Mapa do Site | Instituto Votorantim | Privacidade

2010 - Grupo Votorantim  
Todos os direitos reservados  
by nt

Fonte: MEMÓRIA VOTORANTIM. **Espaço Votorantim**. São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/AcaoEducativa/Espaco\\_Votorantim/Paginas/Espaco\\_Votorantim.aspx](http://www.memoriavotorantim.com.br/AcaoEducativa/Espaco_Votorantim/Paginas/Espaco_Votorantim.aspx)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO AE – Portal Memória Votorantim: Ação Educativa

Logon

Memória Votorantim Acevo Busca OK

**MEMÓRIA Votorantim**

O patrimônio histórico da Nitro Química

Em maio de 2012 a Nitro Química de São Miguel Paulista vira patrimônio histórico

1 2 3

Home Memória Votorantim Nossa História Acevo

nome=Ação Educativa

### Ação Educativa

Nossa Ação Educativa tem o objetivo de criar situações de diálogo e construção de conhecimento sobre os assuntos que o Grupo Votorantim domina a partir de sua própria vivência, aproximando assim o individual do social e o pessoal do histórico.

[Mais sobre o Educativo](#)

### Espaço Votorantim

**Agende sua visita**  
Consulte nosso acervo e participe de visitas guiadas

**Visital virtual**  
Faça uma viagem virtual pela história do Grupo Votorantim

### Canais

**canal do educador** **canal do estudante** **canal comu**

→ Adicionar aos favoritos → Contato → Grupo Votorantim → Ouvidoria  
→ Mapa do Site → Instituto Votorantim → Privacidade

2010 - Grupo Votorantim  
Todos os direitos reservados.  
by n1

Fonte: MEMÓRIA VOTORANTIM. **Ação Educativa**. São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/AcaoEducativa/Paginas/Acao\\_Educativa.aspx](http://www.memoriavotorantim.com.br/AcaoEducativa/Paginas/Acao_Educativa.aspx)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO AF – Portal Memória Votorantim: Canal da Comunidade

Logon

Memória Votorantim

Busca

OK

MEMÓRIA Votorantim

O patrimônio histórico da Nitro Química

Em maio de 2012 a Nitro Química de São Miguel Paulista vira patrimônio histórico

1 2 3

Home | Memória Votorantim | Nossa História | Arquivo

home-Ação Educativa-Canal da Comunidade

Canal da Comunidade

Sobre o Educativo

Espaço Votorantim

Visita Virtual

Canal da Comunidade

Canal do Educador

Canal do Estudante

Siga o Memória no Twitter

Blog Memoração

Visita virtual

Agende uma visita

O Memória Votorantim se relaciona com todas as unidades do Grupo. Além disso, está instalado em um prédio histórico no coração da cidade de São Paulo, se configurando como um dos espaços culturais da região.

Diariamente, lidamos com demandas e recebemos contribuições de universidades, escolas, empresas, museus, centros culturais e, claro, dos colaboradores e parceiros. Esses públicos constituem a nossa Comunidade, a quem dedicamos este espaço.

A proposta é reunir aqui informações atualizadas e que despertem o interesse das pessoas que interagem conosco nesses diversos contextos, permitindo que ampliem seu conhecimento e alimentem sua curiosidade sobre a história do Grupo.

Todas

Tipo	Descrição	Data
	<b>Roteiro de visitação</b> Guia para visitas do Espaço Memória Votorantim	27.08.2010

→ Adicionar aos favoritos  
→ Mapa do Site

→ Contato  
→ Instituto Votorantim

→ Grupo Votorantim  
→ Privacidade

→ Ouvidoria

2010 - Grupo Votorantim  
Todos os direitos reservados.  
by n1

Fonte: MEMÓRIA VOTORANTIM. **Canal da Comunidade**. São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/AcaoEducativa/Canal\\_da\\_Comunidade/Paginas/Canal\\_da\\_Comunidade.aspx](http://www.memoriavotorantim.com.br/AcaoEducativa/Canal_da_Comunidade/Paginas/Canal_da_Comunidade.aspx)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO AG – Portal Memória Votorantim: Canal do Educador

Home | Memória Votorantim | Nossa História | Acervo

**Canal do Educador**

Neste canal, você, educador, encontrará recursos didáticos para uma abordagem reflexiva dos conteúdos propostos pela Ação Educativa. Nosso objetivo é apoiá-lo na exploração dos temas expostos tanto no Espaço Votorantim quanto nos outros espaços de educação não-formal do Grupo.

Sugerimos aqui atividades, materiais e meios para mergulhar em assuntos relacionados ao universo da empresa e relativos à história, cultura, patrimônio, memória, urbanismo e arquitetura. Sempre tentando construir uma ponte entre seu trabalho em sala de aula e a nossa realidade.

Tipo	Descrição	Data
	<b>Mineral Rosso de Cada Dia: Tema para formação de Habilidades Previstas nos PCN</b>	01.01.0001
	<b>Material de pesquisa e apoio para educadores Espaço Votorantim</b> Manual de pesquisa para educadores	20.00.2012

Adicionar aos favoritos | Contato | Grupo Votorantim | Ouvidoria | 2010 - Grupo Votorantim  
 Mapa do Site | Instituto Votorantim | Privacidade | Todos os direitos reservados.  
 by nt

Fonte: MEMÓRIA VOTORANTIM. **Canal do Educador**. São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/AcaoEducativa/Canal\\_do\\_Educador/Paginas/Canal\\_do\\_Educador.aspx](http://www.memoriavotorantim.com.br/AcaoEducativa/Canal_do_Educador/Paginas/Canal_do_Educador.aspx)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO AH – Portal Memória Votorantim: Canal do Estudante

The screenshot shows the 'Canal do Estudante' page. At the top, there is a navigation bar with 'Home', 'Memória Votorantim', 'Nossa História', and 'Acervo'. Below this, a sidebar on the left contains links to 'Sobre o Educativo', 'Espaço Votorantim', 'Visita Virtual', 'Canal da Comunidade', 'Canal do Educador', 'Canal do Estudante', 'Siga o Memória no Twitter', and 'Blog Memoração'. The main content area is titled 'Canal do Estudante' and includes a welcome message, a description of the 'Vivendo a Indústria' game, and a list of resources. The resources are listed in a table:

Tipo	Descrição	Data
	<b>Guia didático</b> Guia didático	21.10.2010
	<b>Vivendo a indústria</b> Fichas de apoio + bonaco montável	21.10.2010

At the bottom of the page, there is a footer with links for 'Adicionar aos favoritos', 'Mapa do Site', 'Contato', 'Instituto Votorantim', 'Grupo Votorantim', 'Privacidade', 'Ouvidoria', and '2010 - Grupo Votorantim. Todos os direitos reservados. by n1'.

Fonte: MEMÓRIA VOTORANTIM. **Canal do Estudante**. São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/AcaoEducativa/Canal\\_do\\_Estudante/Paginas/Canal\\_do\\_Estudante.aspx](http://www.memoriavotorantim.com.br/AcaoEducativa/Canal_do_Estudante/Paginas/Canal_do_Estudante.aspx)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO AI – Portal Memória Votorantim: Blog Memoração – Página Inicial

Logon

Memória Votorantim O Acervo Busca OK

MEMÓRIA Votorantim

O patrimônio histórico da Nitro Química  
Em maio de 2012 a Nitro Química de São Miguel Paulista vira patrimônio histórico

1 2 3

Home Memória Votorantim Nossa História Acervo

Home-Memória Votorantim Blog Memoração

**blogmemoração**

Postado por Marcus Vinicius Borgenove Barros Alvesem 4/7/2014

**Com que roupa eu vou, para o jogo que você me convidou?!**

E um dos assuntos mais falados desse Mundial são os uniformes. Há quem ache a camisa muito apertada, o calção muito comprido, a chuteira muito colorida... Mas você sabia que essa discussão não é nova? Pois é! Os uniformes já são palco de debate há muito tempo! Quem olta para o conjunto camisa, calção, chuteira hoje, mal pode imaginar o quanto a roupa dos jogadores já mudou e causou polêmica!

Quando o esporte começou a ser praticado, na Inglaterra, os jogadores não usavam uniformes, quase sempre se vestindo de branco. As equipes se distinguiam através de bonês, lenços ou faixas coloridas. Há registros de que o primeiro uniforme de futebol tenha surgido por volta da década de 70 do século XIX, e que a ideia já tenha sido incorporada no Campeonato Inglês de 1871/72. Na época, o futebol era um esporte praticado sobretudo pelas classes mais abastadas da sociedade, as quais poderiam se dar ao luxo de comprar uma camisa nas cores do seu clube ou um uniforme completo. Já os clubes da classe trabalhadora usavam uniformes mais simples e baratos, geralmente brancos, mais fáceis de encontrar. Ao surgirem as equipes profissionais, as despesas com os uniformes de futebol se tornaram responsabilidade do clube. Também no caso dos times de fábrica, que cresceram e se multiplicaram com a popularização do futebol, os uniformes passaram a ser custeados pelas indústrias.

Com o passar do tempo aumentou também a preocupação em como os uniformes afetavam o desempenho dos jogadores em campo. Os tecidos inicialmente usados eram muitas vezes pesados e quentes, como o brim e até mesmo o algodão. Mesmo as primeiras bolas eram um problema, dando, literalmente, dor de cabeça aos jogadores: muito duras e pesadas, além de possuírem uma abertura, fechada por uma amarração com cordões, por onde eram enchidas, as bolas machucavam a cabeça dos pobres esportistas, que usavam toucas para se proteger. Com os avanços tecnológicos, bolas e uniformes foram sendo aperfeiçoados. Tecidos sintéticos, mais leves e respiráveis, passaram a ser utilizados na fabricação de camisas e calções. O uso da borracha revolucionou a produção de bolas, cada vez mais leves e redondas.

E quem pensa que os uniformes são só questão de funcionalidade está muito enganado. Os uniformes estiveram sujeitos também à moda! Se hoje os calções vão quase até o joelho, nos anos 80 havia quem corresse com os calções curtos e justos dos jogadores! A camisa agarrada não é novidade: nas décadas de 30 e 40, no Brasil, grande parte dos times adotavam as camisas justas. A gola com colarinho, tão popular nas décadas de 50 e 60, foi gradativamente dando lugar à gola careca ou em "V".

**Categorias**

- Ação Educativa
- História e Memória
- Agenda
- Museus
- Patrimônio Histórico
- Alimentação RSS

Fonte: MEMÓRIA VOTORANTIM. **Blog Memoração**: página inicial. São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria\\_votorantim/Paginas/memoriavotorantim.aspx](http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria_votorantim/Paginas/memoriavotorantim.aspx)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO AJ – Portal Memória Votorantim: Blog Memóriação – Categoria Ação Educativa



Fonte: MEMÓRIA VOTORANTIM. **Blog Memóriação**: categoria ação educativa. São Paulo, 2010. Disponível em: [http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria\\_votorantim/blog\\_memoriacao/Lists/Categorias/Category.aspx?CategoryId=8&Name=A%C3%A7%C3%A3o%20Educativa](http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria_votorantim/blog_memoriacao/Lists/Categorias/Category.aspx?CategoryId=8&Name=A%C3%A7%C3%A3o%20Educativa). Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO AK – Portal Memória Votorantim: Blog Memóriação – Exemplo de postagem

Logon

Memória Votorantim | Acesso | Busca | OK

**MEMÓRIA Votorantim**

Descubra no acervo iconográfico do Memória Votorantim esta e outras imagens que contam a história do Grupo

1 2 3

Home | Memória Votorantim | Nossa História | Acesso

Home-Memória Votorantim-Blog Memóriação

### blogmemoriação

05/05/2011

#### CONHECENDO O DEOPS/SP: história e memória

A Ação Educativa do Memorial da Resistência e do Arquivo Público do Estado de São Paulo convidam para a atividade Conhecendo o Deops/SP: história e memória.

O Memorial da Resistência está instalado no antigo edifício-sede do Deops/SP (Departamento Estadual de Ordem Política e Social de São Paulo) e preserva o patrimônio físico remanescente do espaço carcerário e as memórias da resistência e da repressão política. O Arquivo Público, por sua vez, conserva a memória documental produzida e organizada por esse Departamento. Durante a atividade, os alunos serão convidados a refletir sobre temas como patrimônio, memória e história a partir da atuação do Deops/SP, um dos mais relevantes órgãos de controle social e repressão institucionalizada, e da resistência política em oposição ao Estado Novo e ao regime militar.

Voltada para estudantes de Ensino Médio e Superior, a programação de CONHECENDO O DEOPS/SP: história e memória conta com palestra sobre o Deops/SP e visita educativa ao Memorial da Resistência.

Para participar com seus alunos (grupos de no máximo 40 pessoas), inscreva-se pelo email [acaoeducativa@arquivostado.sp.gov.br](mailto:acaoeducativa@arquivostado.sp.gov.br) ou pelo telefone (11) 2059-8149 (com Janaína ou Letícia), e agende conforme a data de sua preferência:

14 de maio (sábado), das 9h30 às 13h  
 18 de maio (quarta-feira), das 14h às 17h30  
 11 de junho (sábado), das 9h30 às 13h  
 15 de junho (quarta-feira), das 14h às 17h30

Local:  
 Memorial da resistência de São Paulo  
 Largo General Osório, 66 - Luz

Criado por: Gabriela Alves do Carmo Postado em: 13:49 por Gabriela Alves do Carmo Categoria: Ação Educativa | Permalink | Enviar esta Postagem por Email | Comentários (0) | Publicação: 05/05/2011 13:49 Categoria: Ação Educativa

#### Comentários

Não há nenhum comentário para esta postagem.

#### Adicionar Comentários

**É necessária a aprovação do conteúdo dos itens desta lista. O item enviado só aparecerá em exibição pública quando for aprovado por um usuário que tenha os direitos apropriados. Clique em perguntas sobre aprovação de conteúdo.**

Título

Corpo

**Enviar Comentário**

→ Adicionar aos favoritos | → Mapa do Site | → Contato | → Instituto Votorantim | → Grupo Votorantim | → Privacidade | → Ouvidoria

2010 - Grupo Votorantim  
 Todos os direitos reservados.  
 by ni!

Fonte: MEMÓRIA VOTORANTIM. **Blog Memóriação**: exemplo de conteúdo de post. São Paulo, 2010. Disponível em: [http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria\\_votorantim/blog\\_memoriacao/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=39](http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria_votorantim/blog_memoriacao/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=39). Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO AL – Portal Memória Votorantim: Blog Memóriação – Categoria História e Memória

Logon

Memória Votorantim

Acervo

Busca

OK

MEMÓRIA Votorantim

Votorantim

O patrimônio histórico da Nitro Química

Em maio de 2012 a Nitro Química de São Miguel Paulista vira patrimônio histórico

1 2 3

Home Memória Votorantim Nossa História Acervo

Home-Memória Votorantim-Blog Memóriação

blogmemoriação

Categoria: História e Memória

agosto 19

**19 de Agosto, Dia do Historiador!**

por Ricardo Casalo do Nascimento - Nuova em 19/08/2013 14:29

Categoria: História e Memória

0 Comentário(s)

agosto 09

**Vinténs, Réis e Centavos, uma história de luta popular**

por Marcus Vinícius Borganove Barros Alves em 09/08/2013 10:53

Categoria: História e Memória

0 Comentário(s)

agosto 01

**Um pouco da história do bairro do Jaguaré**

por Marcus Vinícius Borganove Barros Alves em 01/08/2013 15:12

Categoria: História e Memória

0 Comentário(s)

julho 29

**Conheça o Google Cultural Institute! É imperdível!**

por Marcus Vinícius Borganove Barros Alves em 29/07/2013 18:34

Categoria: Museus; História e Memória

0 Comentário(s)

junho 10

**Evento gratuito apresenta história e legado de Antônio Ermírio de Moraes**

por Marcus Vinícius Borganove Barros Alves em 10/06/2013 16:17

Categoria: Agenda; História e Memória

0 Comentário(s)

junho 04

**Conheça o Brasil em 27 livros de ficção**

por Marcus Vinícius Borganove Barros Alves em 04/06/2013 12:38

Categoria: História e Memória

0 Comentário(s)

maio 24

**Exposição virtual mostra a história do aço no Brasil e no mundo**

por Marcus Vinícius Borganove Barros Alves em 24/05/2013 11:53

Categoria: História e Memória

0 Comentário(s)

**Categorias**

- Ação Educativa
- História e Memória
- Agenda
- Museus
- Patrimônio Histórico
- Alimentação RSS

Fonte: MEMÓRIA VOTORANTIM. **Blog Memóriação**: categoria história e memória. São Paulo, 2010. Disponível em: [http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria\\_votorantim/blog\\_memoriacao/Lists/Categorias/Category.aspx?CategoryId=9&Name=Hist%C3%B3ria%20e%20Mem%C3%B3ria](http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria_votorantim/blog_memoriacao/Lists/Categorias/Category.aspx?CategoryId=9&Name=Hist%C3%B3ria%20e%20Mem%C3%B3ria). Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO AM – Portal Memória Votorantim: Blog Memóriação – Categoria Agenda

The screenshot displays the 'Blog Memóriação' website interface. At the top, there is a navigation bar with links for 'Home', 'Memória Votorantim', 'Nossa História', and 'Acervo'. The main content area features a list of events under the 'Agenda' category. Each event entry includes a title, author, date, and a 'Comentários' link. The events listed are:

- Evento gratuito apresenta história e legado de Antônio Ermírio de Moraes** (10/06/2013 16:17)
- Revista O Cruzeiro no IMS.** (22/02/2013 16:58)
- Fórum Preservação do Patrimônio Cultural: Ateliê de Projetos** (05/01/2012 14:44)
- Atividades para o público surdo no Museu Paulista** (05/01/2012 14:20)
- Oficina de Elaboração de Projetos e Fomento para a Área Museológica** (24/11/2011 11:57)
- III Seminário Herança Audiovisual - Projeto Memória Aberta** (24/10/2011 10:39)
- História oral e memória: O que é e como se faz** (17/10/2011 14:35)

On the right side of the page, there is a 'Categorias' sidebar with links for 'Ação Educativa', 'História e Memória', 'Agenda', 'Museus', 'Patrimônio Histórico', and 'Atualização RSS'. The background of the page is decorated with circular images related to museum activities.

Fonte: MEMÓRIA VOTORANTIM. **Blog Memóriação**: categoria agenda. São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria\\_votorantim/blog\\_memoriacao/Lists/Categorias/Category.aspx?CategoryId=10&Name=Agenda](http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria_votorantim/blog_memoriacao/Lists/Categorias/Category.aspx?CategoryId=10&Name=Agenda)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO AN – Portal Memória Votorantim: Blog Memóriação – Categoria Museu

Logon Memória Votorantim Acervo Busca OK

MEMÓRIA Votorantim

Acervo Memória Votorantim  
Descubra no acervo iconográfico do Memória Votorantim esta e outras imagens que contam a história do Grupo

Home Memória Votorantim Nossa História Acervo

Home-Memória Votorantim: Blog Memóriação

### blogmemoriação

Categoria: Museus

Julho 29  
**Conheça o Google Cultural Institute! É imperdível!**  
por Marcus Vinícius Borgonove Barros Alves em 29/07/2013 18:34  
Categoria: [Museus](#), [História e Memória](#)  
0 Comentários

maio 29  
**Especialistas refletem sobre desafios e tendências da museologia**  
por Marcus Vinícius Borgonove Barros Alves em 29/05/2013 13:28  
Categoria: [Museus](#)  
0 Comentários

maio 27  
**Caixa de Cinema do MIS ganha mais 60 cenas**  
por Marcus Vinícius Borgonove Barros Alves em 27/05/2013 13:46  
Categoria: [Museus](#)  
0 Comentários

maio 20  
**Museu Naif digitaliza acervo e disponibiliza aplicativos**  
por Marcus Vinícius Borgonove Barros Alves em 20/05/2013 12:59  
Categoria: [Museus](#)  
0 Comentários

RSS Feed  
Adaptar-me

**Categorias**  
[Ação Educativa](#)  
[História e Memória](#)  
[Agenda](#)  
[Museus](#)  
[Patrimônio Histórico](#)  
[Alimentação RSS](#)

Adicionar aos favoritos Contato Grupo Votorantim Ouvidoria 2010 - Grupo Votorantim  
Mapa do Site Instituto Votorantim Privacidade Todos os direitos reservados.  
by ni

Fonte: MEMÓRIA VOTORANTIM. **Blog Memóriação**: categoria museu. São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria\\_votorantim/blog\\_memoriacao/Lists/Categorias/Category.aspx?CategoryId=11&Name=Museus](http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria_votorantim/blog_memoriacao/Lists/Categorias/Category.aspx?CategoryId=11&Name=Museus)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO AO – Portal Memória Votorantim: Blog Memóriação – Categoria Patrimônio Histórico



Fonte: MEMÓRIA VOTORANTIM. **Blog Memóriação**: categoria patrimônio histórico. São Paulo, 2010.  
 Disponível em:  
 <[http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria\\_votorantim/blog\\_memoriacao/Lists/Categorias/Category.aspx?CategoryId=12&Name=Patrim%C3%B4nio%20Hist%C3%B3rico](http://www.memoriavotorantim.com.br/memoria_votorantim/blog_memoriacao/Lists/Categorias/Category.aspx?CategoryId=12&Name=Patrim%C3%B4nio%20Hist%C3%B3rico)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO AP – Portal Memória Votorantim: Acervo

Logon

Memória Votorantim O Acervo Busca OK




**O patrimônio histórico da Nitro Química**

Em maio de 2012 a Nitro Química de São Miguel Paulista vira patrimônio histórico

1 2 3

Home | Memória Votorantim | Nossa História | Acervo

Home>Acervo>Busca no Acervo>Acervo

### Acervo

Consulta do Acervo Memória Votorantim Voltar



**62 - Fornos de cimento e cal**

**Acervo:** Iconográfico  
**Tipo:** Positivo  
**Local:** Itapararanga - Votorantim - SP  
**Período:** Década de 20

**Descrição:** Vista externa de três fornos de cimento e cal em Caieiras Itapararanga. Nota-se em primeiro plano trecho de uma estrada férrea. Legenda na frente da foto: "Itapararanga - Votorantim. Est. S.Paulo. 1921. Caieiras".

**Coleção:** SAIV - Sociedade Anonyma Industrias Votorantim

+ todos
textual
iconográfico
audiovisual
tridimensional
séries

Faça uma busca em nosso acervo

período  + todos  OK

→ Adicionar aos favoritos
→ Contato
→ Grupo Votorantim
→ Ouvidoria

→ Mapa do Site
→ Instituto Votorantim
→ Privacidade

2010 - Grupo Votorantim  
 Todos os direitos reservados.  
 by n1

Fonte: MEMÓRIA VOTORANTIM. **Linha do Tempo:** detalhes do acervo iconográfico, 62 - fornos de cimento e cal. São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/NossaHistoria/linha\\_do\\_tempo/Paginas/Linhadotempo.aspx](http://www.memoriavotorantim.com.br/NossaHistoria/linha_do_tempo/Paginas/Linhadotempo.aspx)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO AQ – Portal Memória Votorantim: Linha do Tempo – Acervo Textual (1930)

Logon

Memória Votorantim O Acervo Busca OK

MEMÓRIA Votorantim

Acervo Memória Votorantim

Descubra no acervo iconográfico do Memória Votorantim esta e outras imagens que contam a história do Grupo

Home Memória Votorantim Nossa História Acervo

Home>Nossa História>Linha do tempo

### Linha do tempo

1930 sobre o ano **acervo** estórias que fazem a história 0

Iconografia (0)

Textual (2)

74 - Ata da Assembleia Geral de Constituição da Siderurgica Barra Maroa (enviada por Antônio Filho)

Cópia da Ata da Assembleia Geral de Constituição da Siderurgica Barra Maroa, enviada pelo Sr. Antônio Filho com um bilhete manuscrito anexado. Esta cópia

Ver detalhes

→ Adicionar aos favoritos → Mapa do Site → Contato → Instituto Votorantim → Grupo Votorantim → Privacidade → Ouvidoria 2010 - Grupo Votorantim Todos os direitos reservados. by ni

Fonte: MEMÓRIA VOTORANTIM. **Linha do Tempo: 1930 – acervo textual.** São Paulo, 2010. Disponível em:  
 <[http://www.memoriavotorantim.com.br/NossaHistoria/linha\\_do\\_tempo/Paginas/Linhadotempo.asp](http://www.memoriavotorantim.com.br/NossaHistoria/linha_do_tempo/Paginas/Linhadotempo.asp)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO AR – Portal Memória Votorantim: Acervo (1930)

Logon

Memória Votorantim O Acervo Busca OK

**MEMÓRIA Votorantim**

O patrimônio histórico da Nitro Química

Em maio de 2012 a Nitro Química de São Miguel Paulista vira patrimônio histórico

1 2 3

Home Memória Votorantim Nossa História Acervo

Home > Acervo > Busca no Acervo > Acervo

### Acervo

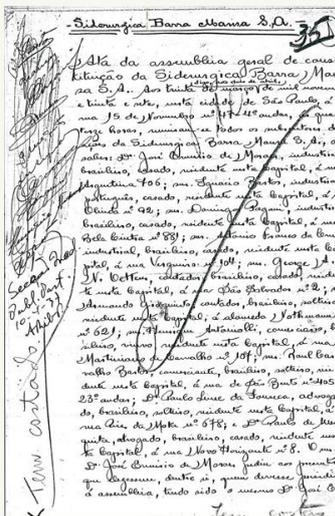
Consulta do Acervo Memória Votorantim Voltar

**74 - Ata da Assembléia Geral de Constituição da Siderúrgica Barra Mansa (enviada por Antônio Filho)**

Acervo: Textual  
Tipo: Atas da Assembléia Geral de Constituição  
Período: Década de 30

Descrição: Cópia da Ata da Assembléia Geral de Constituição da Siderúrgica Barra Mansa, enviada pelo Sr. Antonio Filho com um bilhete manuscrito anexado. Esta cópia não é exatamente idêntica a retrada na Junta Comercial (ver tombo MVT00056)

Coleção: Siderúrgica Barra Mansa



Ata da assembleia geral de constituição da Siderúrgica Barra Mansa S.A. Aos trinta e cinco dias do mês de maio e vinte e sete, no mês de São Paulo, a sua 15 de Novembro de 1930, às quatro horas da tarde, reuniram-se todos os membros da Junta de Siderúrgica Barra Mansa S.A. a saber: Sr. José Augusto de J. Mansa, presidente brasileiro, residente em São Paulo, com identificação nº 66; Sr. Antonio Filho, presidente português, residente em São Paulo, com identificação nº 62; Sr. Domingos Braga, presidente brasileiro, residente em São Paulo, com identificação nº 63; Sr. Antonio Gomes de Barros, presidente brasileiro, residente em São Paulo, com identificação nº 64; Sr. George J.A. N. Weston, advogado brasileiro, residente em São Paulo, com identificação nº 65; Sr. Manoel de Jesus, presidente brasileiro, residente em São Paulo, com identificação nº 66; Sr. Manoel de Jesus, presidente brasileiro, residente em São Paulo, com identificação nº 67; Sr. Manoel de Jesus, presidente brasileiro, residente em São Paulo, com identificação nº 68; Sr. Manoel de Jesus, presidente brasileiro, residente em São Paulo, com identificação nº 69; Sr. Manoel de Jesus, presidente brasileiro, residente em São Paulo, com identificação nº 70; Sr. Manoel de Jesus, presidente brasileiro, residente em São Paulo, com identificação nº 71; Sr. Manoel de Jesus, presidente brasileiro, residente em São Paulo, com identificação nº 72; Sr. Manoel de Jesus, presidente brasileiro, residente em São Paulo, com identificação nº 73; Sr. Manoel de Jesus, presidente brasileiro, residente em São Paulo, com identificação nº 74; Sr. Manoel de Jesus, presidente brasileiro, residente em São Paulo, com identificação nº 75; Sr. Manoel de Jesus, presidente brasileiro, residente em São Paulo, com identificação nº 76; Sr. Manoel de Jesus, presidente brasileiro, residente em São Paulo, com identificação nº 77; Sr. Manoel de Jesus, presidente brasileiro, residente em São Paulo, com identificação nº 78; Sr. Manoel de Jesus, presidente brasileiro, residente em São Paulo, com identificação nº 79; Sr. Manoel de Jesus, presidente brasileiro, residente em São Paulo, com identificação nº 80.

+ todos textual  
iconográfico audiovisual  
tridimensional séries

Faça uma busca em nosso acervo

período + todos OK

→ Adicionar aos favoritos → Contato → Grupo Votorantim → Ouvidoria 2010 - Grupo Votorantim  
→ Mapa do Site → Instituto Votorantim → Privacidade Todos os direitos reservados.  
by nt

Fonte: MEMÓRIA VOTORANTIM. **Linha do Tempo:** detalhes do acervo textual, 74 – ata da assembléia geral de constituição da siderúrgica Barra Mansa (enviada por Antônio Filho). São Paulo, 2010. Disponível em:

<[http://www.memoriavotorantim.com.br/Acervo/Busca\\_no\\_Acervo/Paginas/resultados.aspx?tab=1&valor=74](http://www.memoriavotorantim.com.br/Acervo/Busca_no_Acervo/Paginas/resultados.aspx?tab=1&valor=74)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO AS – Portal Memória Votorantim: Folheto Institucional

Logon

Memória Votorantim O Acervo Busca OK

**MEMÓRIA Votorantim**

O patrimônio histórico da Nitro Química

Em maio de 2012 a Nitro Química de São Miguel Paulista vira patrimônio histórico

1 2 3

Home Memória Votorantim Nossa História Acervo

Home>Acervo>Busca no Acervo>Acervo

### Acervo

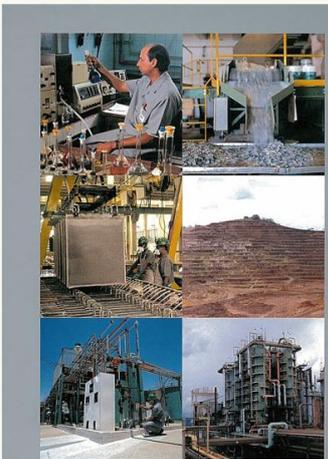
Consulta do Acervo Memória Votorantim Voltar

**136 - Folheto Institucional - Companhia Níquel Tocantins (Anos 2000)**

Acervo: Textual  
Tipo: Folheto Institucional  
Período: Anos 2000

**Descrição:** Folheto institucional da Companhia Níquel Tocantins. A empresa é apresentada na página inicial com texto a seguir (em português e inglês): "CNT - Competência com a marca Votorantim. Além de pioneira, a Companhia Níquel Tocantins (CNT) é a maior produtora de níquel eletrolítico da América do Sul e única do Brasil. Abasteca o mercado interno e exporta cerca de 65% de sua produção para os Estados Unidos, a Europa e a Ásia, atendendo aos mais altos padrões de exigência do mercado globalizado. Integrante do Grupo Votorantim, a CNT faz parte da holding YMM - Votorantim Mineração e Metalurgia, empresa com controle estratégico de três importantes unidades de negócio: níquel (Companhia Níquel Tocantins), zinco (Companhia Mineira de Metais) e aço longo (Sulderurgia Barra Mansa). Uma gestão empresarial baseada no pioneirismo, na modernização tecnológica, na formação de equipes comprometidas e capacitadas e no desenvolvimento sustentado garante à CNT altos índices de qualidade em seus produtos e competitividade no mercado global, contribuindo para que o Brasil esteja entre os maiores produtores de níquel eletrolítico do mundo." O folheto também cita outras empresas da Votorantim Metais. Existem três exemplares semelhantes com pequenas variações de imagens. Os três exemplares contêm, anexado à última capa, folhas soltas com "análise química típica" do níquel, níquel coins e cobalto.

**Coleção:** Votorantim Metais



**Votorantim | Metais**

+ todos textual

iconográfico audiovisual

tridimensional séries

Faça uma busca em nosso acervo

período + todos OK

→ Adicionar aos favoritos → Contato → Grupo Votorantim → Ouvidoria 2010 - Grupo Votorantim  
→ Mapa do Site → Instituto Votorantim → Privacidade Todos os direitos reservados.  
by ni

Fonte: MEMÓRIA VOTORANTIM. **Linha do Tempo:** detalhes do acervo textual, 136 – folheto institucional – Companhia Níquel do Tocantins (anos 2000). São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/Acervo/Busca\\_no\\_Acervo/Paginas/resultados.aspx?tab=1&valor=136](http://www.memoriavotorantim.com.br/Acervo/Busca_no_Acervo/Paginas/resultados.aspx?tab=1&valor=136)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO AT – Portal Memória Votorantim: Exposições Virtuais

Logon

Memória Votorantim

Arquivo

Busca

OK

MEMÓRIA Votorantim

Restauro da fachada do Edifício Esplanada

Conheça um pouco do trabalho da recuperação do atual Edifício Emílio de Moraes, sede da Votorantim Metais, Votorantim Energia e Memória Votorantim

1 2 3

Home | Memória Votorantim | Nossa História | Arquivo

Home-Nossa História-Exposições Virtuais

Linha do tempo

Estórias que fazem a história

Exposições Virtuais

Publicações

Siga o Memória no Twitter

Blog Memoração

Visita virtual

Agende uma visita

### Exposições Virtuais

Aqui você pode visitar diferentes exposições virtuais sobre temas do universo do Grupo Votorantim, tais como relações de trabalho, processos de produção industrial, gestão, cultura organizacional etc.

Por meio de recursos como Linhas do Tempo, imagens e relatos de funcionários, estas exposições nos trazem a possibilidade de reflexão sobre a trajetória do Grupo Votorantim junto aos processos históricos do país e do mundo.

**"Pedreiros do Brasil"**  
Esta exposição mostra o acervo de imagens geradas pelo concurso de fotografia promovido pela Votorantim Cimentos, na comemoração de seus 70 anos.

**"VCP"**  
Nesta exposição é possível acompanhar os marcos da história da VCP, seguindo o espírito do Grupo Votorantim, onde "o impossível não tem lugar nessa história".

**"Barra Mansa 70 Anos"**  
Esta exposição é o resultado de uma importante ação promovida pela Companhia Siderúrgica Barra Mansa, por ocasião de seus 70 anos.

→ Adicionar aos favoritos  
→ Mapa do Site

→ Contato  
→ Instituto Votorantim

→ Grupo Votorantim  
→ Privacidade

→ Ouvidoria

2010 - Grupo Votorantim  
Todos os direitos reservados.  
by n1

Fonte: MEMÓRIA VOTORANTIM. **Nossa história: exposições virtuais.** São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.memoriavotorantim.com.br/NossaHistoria/Paginas/ExposicoesVirtuais.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO AU – Portal Memória Votorantim: Exemplo de Exposição Virtual – Siderúrgica Barra Mansa 70 anos



Fonte: MEMÓRIA VOTORANTIM. **Exposição Virtual:** siderúrgica barra mansa 70 anos – 1760 - 1809. São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.vpar.com.br/Memoria\\_Votorantim/html/HotSite\\_BarraMansa/index.html](http://www.vpar.com.br/Memoria_Votorantim/html/HotSite_BarraMansa/index.html)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO AV- Portal Memória Votorantim: Publicações

Logon

Memória Votorantim O Azevê Busca OK

Restauro da fachada do Edifício Esplanada  
Conheça um pouco do trabalho da recuperação do atual Edifício Ermirio de Moraes, sede do Votorantim Metais, Votorantim Energia e Memória Votorantim

1 2 3

Home Memória Votorantim Nossa História Acesso

Home-Nossa História-Publicações

**Publicações**

Linha do tempo

Estórias que fazem a história

Exposições Virtuais

Publicações

Siga o Memória no Twitter

Blog Memoração

Visita virtual

Agende uma visita

Publicações

Ao longo de sua trajetória, o Grupo Votorantim tem produzido diversas publicações que estão disponíveis para consulta. Por meio de livros comemorativos, relatórios anuais, manuais, revistas, e outros materiais, você conhece a história e evolução do Grupo.

Aqui disponibilizamos algumas destas publicações.

**Destaques**

**Votorantim 90 Anos**  
Em comemoração às nove décadas de atuação do Grupo Votorantim, em 2009 foi lançado o livro "Votorantim 90 Anos - Uma História de Trabalho e Superação", com direção de pesquisa e texto feitos por Jorge Caldeira. O livro, ilustrado, aborda todo o percurso do grupo desde a fundação.  
português inglês

**Do menino imigrante... [1974]**  
Este livro nos conta a trajetória do fundador do Grupo Votorantim, Antonio Pereira Ignácio desde sua chegada ao Brasil em 1894, aos 19 anos de idade. A narrativa registra a história de seus primeiros empreendimentos até aquisição da primeira fábrica do Grupo, que produzia tecidos.  
português

**Outras publicações**

**Carta do Senador José Ermirio de Moraes**  
Tamanho do arquivo: 2.15 MB

**Votorantim at 90: A history of endeavors and achievements**  
Tamanho do arquivo: 3.24 MB

**Votorantim para mim: 30 vencedores do concurso interno de histórias [2003]**  
Tamanho do arquivo: 234,53 KB

**Votorantim 75 anos [1993]**  
Tamanho do arquivo: 5 MB

**Votorantim 85 anos: uma história de vida e trabalho [2003]**  
Tamanho do arquivo: 1,84 MB

**Grupo Votorantim 80 anos [1998]**  
Tamanho do arquivo: 11,79 MB

**Votorantim Group 80 Years [1998]**  
Tamanho do arquivo: 12,29 MB

Adicionar aos favoritos Contato Grupo Votorantim Ouvidoria 2010 - Grupo Votorantim  
Mapa do Site Instituto Votorantim Privacidade Todos os direitos reservados.  
by n1

Fonte: MEMÓRIA VOTORANTIM. **Nossa história:** publicações. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.memoriavotorantim.com.br/NossaHistoria/publicacoes/Paginas/publicacoes.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO AW – Portal Memória Votorantim: Acervo – Material Disponível para Consulta (Categorias)

Logon

Memória Votorantim | O Acervo | Busca

**Memória Votorantim**

O patrimônio histórico da Nitro Química  
Em maio de 2012 a Nitro Química de São Miguel Paulista vira patrimônio histórico

1 2 3

Home | Memória Votorantim | Nossa História | Acervo

nome-acervo

### Acervo

Faça uma busca em nosso acervo

período: [dropdown] + todos: [dropdown] OK

#### Material disponível para consulta

+ todos | textual | iconográfico  
audiovisual | tridimensional | séries

Condições de uso

O uso do acervo disponibilizado neste Portal somente está autorizado para finalidades culturais, sociais, acadêmicas e educativas, sem fins lucrativos, desde que citado o Memória Votorantim como fonte. É expressamente proibida sua utilização na elaboração de produtos (livros, apostilas, sites, e-books, entre outros) sem prévia autorização. No caso de dúvidas sobre a utilização do acervo, sugerimos consultar as Termos e Condições de Uso do Portal Memória Votorantim, ou entrar em contato com o Memória Votorantim, pelo e-mail: [contato@memoriavotorantim.com.br](mailto:contato@memoriavotorantim.com.br)

Para detalhes sobre nossa metodologia de trabalho acesse o [Guia de Acervo Memória Votorantim online](#).

→ Adicionar aos favoritos | → Contato | → Grupo Votorantim | → Ouvidoria | 2010 - Grupo Votorantim  
→ Mapa do Site | → Instituto Votorantim | → Privacidade | Todos os direitos reservados. by nt

Fonte: MEMÓRIA VOTORANTIM. **Acervo**. São Paulo, 2010. Disponível em:  
<<http://www.memoriavotorantim.com.br/Acervo/Paginas/Acervo.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO AX – Portal Memória Votorantim: Guia de Consulta

Logon

Memória Votorantim O Acervo Busca OK

MEMÓRIA Votorantim

O patrimônio histórico da Nitro Química

Em maio de 2012 a Nitro Química de São Miguel Paulista vira patrimônio histórico

1 2 3

Home Memória Votorantim Nossa História Acervo

Home>Acervo>Guia de Consulta

Bibliotecas

Condições de uso

Guia de Consulta

Busca no Acervo

Galeria de Vídeos

Siga o Memória no Twitter

Blog Memóriação

### Guia de Consulta

**Como consultar**

No site Memória Votorantim, você pode consultar os documentos que compõem o nosso acervo histórico. Após fazer sua busca, selecione um item da lista de resultados para visualizar mais informações sobre o documento.

Arquivos encontrados

Solicitação de arquivos

→ Adicionar aos favoritos  
→ Mapa do Site

→ Contato  
→ Instituto Votorantim

→ Grupo Votorantim  
→ Privacidade

→ Ouvidoria

2010 - Grupo Votorantim  
Todos os direitos reservados.  
by ni

Fonte: MEMÓRIA VOTORANTIM. **Acervo:** guia de consulta. São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/Acervo/Paginas/Guia\\_do\\_Acervo.aspx](http://www.memoriavotorantim.com.br/Acervo/Paginas/Guia_do_Acervo.aspx)>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO AY – Portal Memória Votorantim: Galeria de Vídeos

Logon

Memória Votorantim O Acervo Busca OK

MEMÓRIA Votorantim

Home Memória Votorantim Nossa História Acervo

Home>Acervo>Galeria de Vídeos

### Galeria de Vídeos

Você também pode ser um Líder Social!  
Conheça algumas das iniciativas vencedoras da última edição e inscreva-se!  
Saiba mais sobre o Prêmio Líder Social [clcando aqui](#)

**Líza Cantarella**  
**Relacionamento com Comunidades**  
O principal desafio do projeto é estruturar a cadeia produtiva da pesca e, consequentemente, gerar melhores condições de renda para a comunidade pesqueira.

**Luiz de Brito**  
**Perda Zero, eficiência dez**  
O Programa Perda Zero envolveu toda a cadeia produtiva da companhia em um esforço que reduziu em 80% os resíduos da produção.

**Adauto Maniezo**  
**Geração de valor a partir de resíduos**  
Como transformar os resíduos orgânicos da produção da Citrovita em materiais ricos em nutrientes que pudessem ser reaproveitados.

**Amanda González**  
**Gerando Renda**  
O projeto criou diferentes fontes de renda, abriu novas oportunidades e mudou a realidade da comunidade de Nobsa, na Colômbia. Para ler o case, clique aqui.

**Luiz de Brito - Perda Zero, eficiência dez**  
O Programa Perda Zero envolveu toda a cadeia produtiva da companhia em um esforço que reduziu em 80% os resíduos da produção.

→ Adicionar aos favoritos → Contato → Grupo Votorantim → Ouvidoria  
→ Mapa do Site → Instituto Votorantim → Privacidade

2010 - Grupo Votorantim  
Todos os direitos reservados.  
by ni

Fonte: MEMÓRIA VOTORANTIM. **Acervo:** galeria de vídeos. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.memoriavotorantim.com.br/Acervo/Paginas/galeriaVideos.aspx>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO AZ – Memória Votorantim: Página na Rede Social Facebook

**Memória Votorantim**  
Organização sem fins lucrativos

**Linha do tempo** Sobre Fotos Avaliações Mais

414 pessoas curtiram isso  
Cristiano Santos

32 pessoas estiveram aqui

Convidar amigos para curtir esta Página

4,6 de 5 estrelas · 8 avaliações  
Visualizar avaliações

**SOBRE**

- Centro de memória do Grupo Votorantim.  
[www.memoriavotorantim.com.br](http://www.memoriavotorantim.com.br)
- <http://www.memoriavotorantim.com.br/>
- <http://www.memoriavotorantim.com.br/>

Sugerir edições

**FOTOS**

**PUBLICAÇÕES NA PÁGINA**

**Savoia Votorantim**  
6 de abril às 17:14

ESPORTE CLUBE SAVOIA DATA 1.1.1.900.

Curtir · Comentar

**Primo Fidencio Filho**  
20 de setembro de 2014 às 12:18

tem tudo neno . as historia do furtebol esporte cube savoia .

Curtir · Comentar

**AVALIAÇÕES**

4,6 de 5 estrelas · 8 avaliações

Rafael Ramos — Lugar incrível, repleto de relíquias e conhecimentos sobre todo grupo Votorantim, além de contar com pessoas comprometidas e sempre a disposição de ajudar!!!

3 de setembro de 2014 · 61 avaliações  
Curtir · Comentar

**Publicação** Foto / Vídeo

Escreva algo...

**Publicar**

**Memória Votorantim**  
Ontem às 12:34

O Centro Cultural Banco do Brasil de Belo Horizonte apresenta, a partir de hoje, exposição de um dos mais renomados mestres da pintura moderna, Wassily Kandinsky. Pinturas, litografias, fotografias e objetos ilustram a trajetória do artista.

A exposição ainda vai rodar pelo Brasil, passando pelos CCBBs de São Paulo, Rio e Brasília, ilustram a trajetória do artista.

A exposição ainda vai rodar pelo Brasil, passando pelos CCBBs de São Paulo, Rio e Brasília.

Confira!

**Kandinsky: tudo começa num ponto - CCBB/BH**  
CULTURABANCOBRASIL.COM.BR

Curtir · Comentar · Compartilhar

**Memória Votorantim**  
Ontem às 11:24

A Biblioteca Nacional, localizada no Rio de Janeiro, tem um dos maiores acervos documentais do país!

Para quem gostaria de conhecer, à distância, um pouco deste material, a instituição organizou uma série de exposições virtuais, que facilitam o acesso do público a fundos documentais, coleções, conjuntos de documentos separados por temas etc.

Confira só!... Ver mais

**BNDigital**  
BNDigital  
BNDIGITAL.BN.BR

Curtir · Comentar · Compartilhar

Sandra Reis curtiu isso.

Fonte: MEMÓRIA VOTORANTIM. **Página do Memória Votorantim na rede social facebook.** São Paulo, [2015]. Disponível em: <<http://www.institutovotorantim.org.br/web/pt/instituto/reconhecimentos.htm>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

## ANEXO BA – Portal Corporativo do Grupo Votorantim em Inglês: Menu Institucional

The screenshot displays the Votorantim corporate website in English. At the top, there is a navigation bar with the Votorantim logo and a menu including 'Votorantim Group', 'Investor Relations', 'Businesses', 'International Presence', 'Sustainability', 'News', 'Contact us', and 'Ombudsman'. A 'Languages' dropdown menu is highlighted with a red circle, showing options for English and Portuguese. Below the navigation bar, a 'Profile' dropdown menu is also highlighted with a red circle, listing 'History', 'Corporate Governance', 'Awards & Recognition', 'People', and 'Votorantim Institute'. The main content area features a large banner with the text 'PRODUCE IS AN ART.' and a 'Cement' section. To the right, there are sections for 'Career' and 'Votorantim Institute'. Below these, there are sections for 'Segments we operate in' (listing Cement, Metals, Energy, Steel, Pulp, Agribusiness, and Finance), 'Latest news' (with a 'Most read' tab), 'Where we have operations' (with a 'Show map' button), and 'Most queried' (listing terms like zinc, cajamarquilla, jobs, cimpor, peru, milpo, gmbh, address, locations, CEO, votorantim gmbh, contact, trainee, cba, canada, colombia, salzburg, austria). At the bottom, there is a 'Site Sections' dropdown menu and a footer with various icons and the text '© 2012 - Votorantim Group. All rights reserved. by In'. A 'Memory Project' icon is also highlighted with a red circle in the footer.

Fonte: GRUPO VOTORANTIM. **Homepage:** Institucional. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/en-us/Pages/home.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

## ANEXO BB - Portal Corporativo do Grupo Votorantim em Inglês: Perfil

The screenshot displays the Votorantim Group corporate website profile page in English. The page layout includes a top navigation bar with the Votorantim logo and various menu items like 'Votorantim Group', 'Investor Relations', 'Businesses', 'International Presence', 'Sustainability', 'News', 'Contact us', and 'Ombudsman'. A search bar is also present.

The main content area features a 'PROFILE' section with the following text:

**PROFILE**

The Votorantim Group is a 100% Brazilian company that is present in more than 20 countries and will complete 95 years of activity in 2013.

Through Votorantim Industrial (VI), it operates in various sectors that are capital intensive with a high production scale. Its business model is multi-platform and it operates through different businesses and with a broad range of products, services and opportunities. Votorantim is present in the following segments:

- Cement
- Metals
- Steel
- Energy
- Pulp
- Agribusiness

The Group operates in the financial market through Votorantim Finanças (VF) which brings together the following institutions: Banco Votorantim (commercial and investment bank), BV Financiera (consumer financing and credit), Votorantim Asset Management (asset management), BV Leasing (leasing operations) and Votorantim CTVM (brokerage).

The Votorantim Group's corporate governance model links family shareholding control with a team of professional executives who run the businesses. It is guided by a group of principles, initiatives and management structures to bring an integrated and flexible view to decision taking. It also adds the best practices of listed and family-owned companies and highlights the strategic long-term view of the business and collective interest, focused on results and meritocracy.

The Votorantim Group has received Investment Grade from the world's three largest risk rating agencies, Standard & Poor's (BBB), Fitch Ratings (BBB) and Moody's (Baa3). This recognition results from its leading position on its operating markets, business model, governance and transparent policies.

The 'Last news' section includes:

- 02.05.2014: VM is recognized as one of Brazil's most innovative companies.
- 25.04.2014: Environmental agency COEMA approves Preliminary License for Alumina Rondon...
- 03.04.2014: FIESP pays tribute to Votorantim Metals for its Water Conservation and Res...

The 'Site Sections' grid contains the following categories:

- About the Votorantim Group**:
  - Home
  - History
  - Corporate Governance
  - Awards & Recognition
  - People
- Investor Relations**
- Sustainability**:
  - Reports
  - Commitments
  - Sustainability Library
  - Instituto Votorantim
  - Reserva Votorantim
- Ombudsman**:
  - Ombudsman
  - Code of Conduct
- Businesses**
- News**:
  - Highlights
  - List of stories
  - Videos
  - Images
  - Press
- Contact Us**:
  - Frequently Asked Questions
  - Social support actions
  - Work for Votorantim

The footer contains various utility links: Add to Favorites, Contact, Career, Accessibility, Memory Project, Site map, Ombudsman, Privacy, Votorantim Institute, and Webmail. The copyright notice at the bottom right reads: © 2012 - Votorantim Group. All rights reserved. by in.

Fonte: GRUPO VOTORANTIM. **Profile**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/en-us/grupoVotorantim/perfil/Pages/perfil.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

## ANEXO BC – Portal Corporativo do Grupo Votorantim em Inglês: História

The screenshot displays the Votorantim Group corporate website. The main content area is titled "HISTORY" and contains the following text:

The Votorantim Group started as a textile factory and was commissioned in 1918 in the city of Votorantim, São Paulo State. Since then, the Group has been diversifying its activities and continuously grown based on values such as Solidity, Ethics, Respect, Entrepreneurship and Unity.

The first step toward expansion was taken in 1935, with the acquisition of the company Nitro Química. This was followed 20 years later by the commissioning of Companhia Brasileira de Alumínio (CBA), the first company to set up operations in this sector in Brazil.

Furthering its strategy of diversifying and consciously growing, in the late 1980s the Group started investing in pulp and paper, and three years later it entered the financial sector with the creation of Banco Votorantim.

To handle the continuous growth of its operations in different areas, in 2001 the Votorantim Group established the holding company Votorantim Participações (VPAR). This was the decisive step toward the globalization of its businesses, which nowadays operate in 24 countries.

To learn more about this successful story, go to the **Votorantim Memory Project** website, a project started in 2003 to strengthen the link among the Group's professionals and to recognize their active role as agents of the organization's history.

The footer of the page includes the following links and information:

- Site Sections: About the Votorantim Group (History, Corporate Governance, Awards & Recognition, People), Investor Relations, Sustainability (Reports, Commitments, Sustainability Library, Instituto Votorantim, Reserva Votorantim), Ombudsman (Ombudsman, Code of Conduct).
- Businesses, News (Highlights, List of stories, Videos, Images, Press), Contact Us (Frequently Asked Questions, Social support actions, Work for Votorantim).
- Footer: Add to Favorites, Contact, Career, Accessibility, Memory Project, Site map, Ombudsman, Privacy, Votorantim Institute, Webmail.
- Copyright: © 2012 - Votorantim Group. All rights reserved.

Fonte: GRUPO VOTORANTIM. **History**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/en-us/grupoVotorantim/historia/Pages/historia.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

## ANEXO BD – Portal Corporativo do Grupo Votorantim em Inglês: Identidade – Visão

The screenshot displays the Votorantim Group corporate website in English. The page is titled "IDENTITY" and is part of the "Corporate Governance" section. The main content area features a "Vision" section with a photograph of four employees in hard hats and safety glasses. The "Vision" text states: "To ensure continuous growth as a major family-owned company that is respected and recognized in the communities in which it operates, with a focus on creating economic, environmental and social value through:" followed by a list of bullet points: "Ethical values that guide responsible corporate conduct," "Highly competitive businesses," "Search for creative and innovative solutions for its portfolio," and "People motivated to perform at the highest levels."

Key elements highlighted with red circles in the image include:

- The "Languages" dropdown menu in the top navigation bar.
- The "History" link in the left sidebar under "Corporate Governance".
- The "Memory Project" link in the footer.

Other visible elements include the Votorantim logo, a search bar, a "Group Sites" dropdown, and various navigation links such as "Votorantim Group", "Investor Relations", "Businesses", "International Presence", "Sustainability", "News", "Contact us", and "Ombudsman". The footer contains copyright information: "© 2012 - Votorantim Group. All rights reserved. by In".

Fonte: GRUPO VOTORANTIM. **Identity:** vision. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/en-us/grupoVotorantim/governanca/Pages/identidade.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

## ANEXO BE – Portal Corporativo do Grupo Votorantim em Inglês: Identidade – Aspiração

The screenshot displays the Votorantim Group corporate website. At the top, there is a navigation menu with links for Votorantim Group, Investor Relations, Businesses, International Presence, Sustainability, News, Contact us, and Ombudsman. Below the navigation, a banner image shows two workers in hard hats. The main content area is titled 'IDENTITY' and includes a 'History' link circled in red. The page also features a 'Site Sections' area with links for About the Votorantim Group, Investor Relations, Sustainability, Ombudsman, Businesses, News, and Contact Us. The 'Aspiration' section is highlighted, stating: 'Attain long-term growth with sustainable development. Reach world-class operation and management standards comparable to those of the best global enterprises.'

Fonte: GRUPO VOTORANTIM. **Identity:** aspiration. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/en-us/grupoVotorantim/governanca/Pages/identidade.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

## ANEXO BF – Portal Corporativo do Grupo Votorantim em Inglês: Identidade – Valores

The screenshot displays the Votorantim Group corporate website in English. The page is titled "Identity" and is part of the "Corporate Governance" section. The breadcrumb trail shows the path: Site Votorantim > English > Votorantim Group > Corporate Governance > Identity. The main content area features a "Values" section with the following text: "Votorantim's Values permeate all of its actions, decisions and relationships with its various audiences: SOLIDNESS – Pursuing sustainable growth and value creation. ETHICS – Always acting responsibly and transparently. RESPECT – Respecting people and always being ready to learn." Below this, there is a "Sereu" logo and a "Values" section with a scrollable list of values. The footer contains various links, including "Memory Project", which is circled in red.

Fonte: GRUPO VOTORANTIM. **Identity:** values. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/en-us/grupoVotorantim/governanca/Pages/identidade.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

## ANEXO BG – Portal Corporativo do Grupo Votorantim em Inglês: Identidade – Crenças de Gestão

The screenshot displays the Votorantim Group corporate website in English. The page is titled "Identity" and is part of the "Corporate Governance" section. The breadcrumb trail is: Site Votorantim > English > Votorantim Group > Corporate Governance > Identity. The main content area features a diagram of "beliefs" with the tagline "WE BELIEVE WE MAKE IT HAPPEN". The diagram includes the following beliefs: Cultivating Talents, Meritocracy, Excellence, Pragmatism, and Innovation. The text explains that the way the Votorantim Group operates is expressed in its Vision and its Values, in its Code of Conduct, and in its Sustainability Principles. The footer contains various links such as "Add to Favorites", "Contact", "Career", "Accessibility", "Memory Project", "Site map", "Ombudsman", "Privacy", "Votorantim Institute", and "Webmail".

Fonte: GRUPO VOTORANTIM. **Identity:** beliefs. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/en-us/grupoVotorantim/governanca/Pages/identidade.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

## ANEXO BH – Portal Corporativo do Grupo Votorantim em Inglês: Identidade – Código de Conduta

The screenshot displays the Votorantim Group corporate website. At the top, there is a navigation bar with the Votorantim logo and menu items: Votorantim Group, Investor Relations, Businesses, International Presence, Sustainability, News, Contact us, and Ombudsman. A search bar is located on the right. Below the navigation bar is a banner for 'Votorantim Group' with a photo of two workers. The main content area is titled 'Identity' and includes a breadcrumb trail: Site Votorantim > English > Votorantim Group > Corporate Governance > Identity. The 'IDENTITY' link in the breadcrumb is circled in red. Below the breadcrumb, there is a section for 'Code of Conduct' with a sub-menu: Vision, Aspiration, Values, Beliefs, Code of Conduct, and Sustainability Principles. The 'Code of Conduct' section is active, showing a description of the document and a photo of three people. A sidebar on the left contains 'Last news' and 'Site Sections'. The 'Site Sections' section has a 'History' link circled in red. At the bottom of the page, there is a footer with various icons and links, including 'Memory Project' which is circled in red.

Fonte: GRUPO VOTORANTIM. **Identity**: code of conduct. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/en-us/grupoVotorantim/governanca/Pages/identidade.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

## ANEXO BI – Portal Corporativo do Grupo Votorantim em Inglês: Identidade – Princípios de Sustentabilidade

The screenshot displays the Votorantim Group corporate website. At the top, there is a navigation bar with the Votorantim logo and menu items: Votorantim Group, Investor Relations, Businesses, International Presence, Sustainability, News, Contact us, and Ombudsman. A search bar is located on the right. Below the navigation bar is a banner for 'Votorantim Group' featuring a photo of two workers in safety gear. The main content area is titled 'Identity' and includes a breadcrumb trail: Site Votorantim > English > Votorantim Group > Corporate Governance > Identity. The 'Identity' page is divided into sections: 'Vision', 'Aspiration', 'Values', 'Beliefs', 'Code of Conduct', and 'Sustainability Principles'. The 'Sustainability Principles' section is highlighted and contains the text: 'For Votorantim, sustainability means ensuring the continuation and growth of its businesses in the long term, anticipating the motivations of interested parties, and incorporating them into its objectives. This means:'. Below this text are two bullet points: 'Being recognized by society as a socially and environmentally responsible company.' and 'Having sustainability as a strategy, guiding corporate governance, management, education, decisions and investments – creating value.' A 'Last news' sidebar on the left lists recent articles. The footer contains various utility links such as 'Add to Favorites', 'Contact', 'Career', 'Accessibility', 'Memory Project', 'Site map', 'Ombudsman', 'Privacy', 'Votorantim Institute', and 'Webmail'. The copyright notice at the bottom right reads '© 2012 - Votorantim Group. All rights reserved. by In'.

Fonte: GRUPO VOTORANTIM. **Identity**: sustainability principles. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/en-us/grupoVotorantim/governanca/Pages/identidade.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

## ANEXO BJ – Portal Corporativo do Grupo Votorantim em Espanhol: Página Inicial

The screenshot shows the homepage of the Votorantim corporate portal in Spanish. At the top, there is a navigation bar with the Votorantim logo and a menu with items: Grupo Votorantim, Relaciones con Inversores, Negocios, Presencia Internacional, Sostenibilidad, Noticias, Contáctenos, and Línea Ética. A search bar and a language selector (Idiomas) are also present. The main banner features the slogan "PRODUCIR ES UN ARTE." and a "Cementos" section. Below this, there are sections for "Últimas noticias" (Latest news) and "Dónde estamos presentes" (Where we are present). The "Secciones del sitio web" (Website sections) section is divided into four columns: Grupo Votorantim (with a red circle around "Historia"), Informaciones Financieras, Sostenibilidad, and Línea Ética. At the bottom, there is a footer with various utility links and a copyright notice for 2012.

Fonte: GRUPO VOTORANTIM. **Homepage.** São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/es-es/paginas/home.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

## ANEXO BK - Portal Corporativo do Grupo Votorantim em Espanhol: Perfil

Idiomas Sitios Grupo BUSCAR

Votorantim Grupo Votorantim Relaciones con Inversores Negocios Presencia Internacional Sostenibilidad Noticias Contáctenos Línea Ética

→ Grupo Votorantim

Site Votorantim > Español > Grupo Votorantim > Perfil

**PERFIL**

El Grupo Votorantim es una empresa 100% brasileña, que está presente en más de 20 países y que en 2013 cumple 95 años de actividad.

Por medio de Votorantim Industrial (VI), opera en sectores industriales que demandan capital intensivo y una alta escala de producción. El modelo de actuación es multiplataforma, con diferentes negocios y una amplia gama de productos, servicios y oportunidades. Votorantim está presente en los siguientes segmentos:

- Cementos
- Metales
- Siderurgia
- Energía
- Celulosa
- Agroindustria

En el mercado financiero, opera por medio de Votorantim Finanzas (VF), que reúne a las instituciones: Banco Votorantim (banco de negocios y de inversión), BV Financiera (financiación y crédito al consumidor), Votorantim Asset Management (gestión de recursos), BV Leasing (operaciones de leasing) y Votorantim CTVM (corredora de títulos y valores mobiliarios).

El modelo de dirección corporativa del Grupo Votorantim une el control accionario familiar a una base de ejecutivos en la dirección de los negocios. El se pauta por un conjunto de principios, iniciativas y estructuras de gestión capaz de otorgarle una visión integrada y una gran agilidad en la toma de decisiones. También añade las mejores prácticas de empresas abiertas y familiares y privilegia la visión estratégica a largo plazo de los negocios y el interés colectivo, con el enfoque en los resultados y en la meritocracia.

Las tres mayores agencias de clasificación de riesgo del mundo, Standard & Poor's (BBB), Fitch Ratings (BBB) y Moody's (Baa3) han clasificado al Grupo Votorantim como Grado de Inversión. Ese reconocimiento es el fruto del liderazgo en los mercados en los que actúa, del modelo de gestión, de las políticas de administración y de la transparencia.

**Últimas noticias**

Las más leídas

02.06.2014  
Se reconoce a VM como una de las empresas más innovadoras

23.04.2014  
COEMA aprueba la Licencia Previa de Alumina Rondon

03.04.2014  
Votorantim Metais es homenajeado en FIE SP por el proyecto de Conservación y...

→ Todas las noticias

**Secciones del sitio web**

**Grupo Votorantim**

- Perfil
- Historia**
- Presencia
- Premios & Reconocimientos
- Personas

**Informaciones Financieras**

- Informes Anuales
- Estado Financiero
- Investment Grade
- Relaciones con Inversores

**Sostenibilidad**

- Informes
- Compromisos
- Biblioteca de Sostenibilidad
- Instituto Votorantim
- Reserva Votorantim

**Línea Ética**

- Sobre Línea Ética
- Código de Conducta

**Negocios**

**Noticias**

- Principales Destacques
- Lista de Noticias
- Videos
- Imágenes
- Prensa

**Contáctenos**

- Preguntas frecuentes
- Acciones de apoyo social
- Trabaje en Votorantim

Adición a los favoritos Contactos Camera Accesibilidad Proyecto Mensura Mapa del Sitio Línea Ética Privacidad Instituto Votorantim Webmat

© 2012 - Grupo Votorantim. Todos los derechos reservados. by In

Fonte: GRUPO VOTORANTIM. **Perfil**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/es-es/grupoVotorantim/perfil/Paginas/perfil.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

## ANEXO BL – Portal Corporativo do Grupo Votorantim em Espanhol: História

The screenshot displays the Votorantim corporate website in Spanish. At the top, there is a navigation bar with the Votorantim logo and several menu items: Grupo Votorantim, Relaciones con Inversores, Negocios, Presencia Internacional, Sostenibilidad, Noticias, Contáctenos, and Línea Ética. A language dropdown menu labeled 'Idiomas' is highlighted with a red circle. Below the navigation bar, there is a banner for 'Grupo Votorantim' featuring images of workers. The main content area is titled 'Historia' and contains several paragraphs of text and images. The text describes the company's history, starting from its founding in 1918 in Brazil, its expansion in 1935, and its diversification in 1960. It also mentions the creation of Banco Votorantim in 2001. A section titled 'Proyecto Memoria Votorantim' is highlighted with a red circle, describing an initiative to strengthen the bond between professionals and the company's history. The sidebar on the left includes a 'Historia' link, a 'Últimas noticias' section, and a 'Secciones del sitio web' section with various links. The footer contains contact information and a copyright notice for 2012.

Fonte: GRUPO VOTORANTIM. **Historia.** São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/es-es/grupoVotorantim/historia/Paginas/historia.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

## ANEXO BM – Portal Corporativo do Grupo Votorantim em Espanhol: Identidade – Visão

The screenshot displays the Votorantim corporate portal in Spanish. At the top, there is a navigation menu with options like 'Grupo Votorantim', 'Relaciones con Inversores', 'Negocios', 'Presencia Internacional', 'Sostenibilidad', 'Noticias', 'Contáctenos', and 'Línea Ética'. A search bar and a language dropdown menu (Idiomas) are also visible. The main content area is titled 'Identidad' (Identity), which is circled in red. Below this title, there is a section for 'Visión' (Vision), which includes a photo of four employees and a list of values: 'Valores éticos que orientan una conducta empresarial responsable', 'Negocios altamente competitivos', and 'Búsqueda de soluciones creativas e innovadoras para el portafolio'. The page also features a sidebar with 'Últimas noticias' (Latest news) and a 'Secciones del sitio web' (Website sections) section. The footer contains various utility links and a copyright notice for 2012.

Fonte: GRUPO VOTORANTIM. **Identidad:** visión. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/es-es/grupoVotorantim/governanca/Paginas/identidade.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

## ANEXO BN – Portal Corporativo do Grupo Votorantim em Espanhol: Identidade – Aspiração

The screenshot displays the corporate website for Grupo Votorantim in Spanish. The main navigation bar includes links for 'Grupo Votorantim', 'Relaciones con Inversores', 'Negocios', 'Presencia Internacional', 'Sostenibilidad', 'Noticias', 'Contáctenos', and 'Línea Ética'. A search bar is located in the top right corner. The breadcrumb trail indicates the current page is 'Site Votorantim > Español > Grupo Votorantim > Gobernanza > Identidad'. The 'Identidad' page is highlighted in the left sidebar and in the main content area. The main content area features a large image of a worker in a hard hat and safety glasses, with the heading 'Aspiración' and the text: 'Creer en el largo plazo con desarrollo sostenible. Alcanzar estándares de clase mundial en la operación y en la gestión, comparables con los de las mejores empresas a nivel mundial.' The footer contains various utility links such as 'Adición a los favoritos', 'Contactos', 'Carrera', 'Accesibilidad', 'Proyecto Memoria', 'Mapa del Sitio', 'Línea Ética', 'Privacidad', 'Instituto Votorantim', and 'Votorantim'. A copyright notice for 2012 is also present.

Fonte: GRUPO VOTORANTIM. **Identidad:** aspiración. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/es-es/grupoVotorantim/gobernanca/Paginas/identidade.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

## ANEXO B0 – Portal Corporativo do Grupo Votorantim em Espanhol: Identidade – Valores

The screenshot displays the corporate website for Grupo Votorantim in Spanish. The main navigation bar includes links for 'Grupo Votorantim', 'Relaciones con Inversores', 'Negocios', 'Presencia Internacional', 'Sostenibilidad', 'Noticias', 'Contáctenos', and 'Línea Ética'. The 'Idiomas' dropdown menu is highlighted with a red circle. The breadcrumb trail shows the path: 'Site Votorantim > Español > Grupo Votorantim > Gobernanza > Identidad'. The 'Historia' link in the left sidebar is also circled in red. The main content area features a large 'IDENTIDAD' title and a 'Valores' section with the 'sereu' logo. The 'Valores' section lists three core values: SOLIDEZ (Solidity), ÉTICA (Ethics), and RESPETO (Respect). The footer contains various utility links, with 'Proyecto Memoria' circled in red.

Fonte: GRUPO VOTORANTIM. **Identidad:** valores. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/es-es/grupoVotorantim/gobernanca/Paginas/identidade.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

## ANEXO BP – Portal Corporativo do Grupo Votorantim em Espanhol: Identidade – Crenças de Gestão

The screenshot displays the corporate website of Grupo Votorantim in Spanish. The main navigation bar includes links for 'Grupo Votorantim', 'Relaciones con Inversores', 'Negocios', 'Presencia Internacional', 'Sostenibilidad', 'Noticias', 'Contáctenos', and 'Línea Ética'. A search bar and language selector (set to 'ES') are also present.

The breadcrumb trail reads: 'Site Votorantim > Español > Grupo Votorantim > Gobernanza > Identidad'. The left sidebar menu has 'Historia' and 'Identidad' circled in red. The main content area is titled 'IDENTIDAD' and 'Crecencias de Gestión'. It features a circular diagram with 'creencias' at the center, surrounded by terms like 'Cultura de Talento', 'Meritocracia', 'Excelencia', 'Pragmatismo', 'Dilema Ético', 'Innovación', and 'Sentido de Equipo'. Below this, a list of beliefs is shown:

- Cultivo de Talentos** - Creemos y confiamos en las personas, y por eso invertimos tiempo y recursos cultivando a nuestros talentos.
- Meritocracia** - Creemos que las personas son únicas y por ello merecen ser valoradas de forma justa y de acuerdo con su entrega.
- Excelencia** - Creemos que podemos hacer siempre más y mejor, superando los retos con disciplina, humildad y simplicidad.
- Pragmatismo** - Creemos que es esencial dedicar recursos a lo que realmente genera el mayor impacto.

The footer contains utility links such as 'Adición a los favoritos', 'Contactos', 'Camera', 'Accesibilidad', 'Proyecto Memoria', 'Mapa del Sitio', 'Línea Ética', 'Privacidad', 'Instituto Votorantim', and 'Webmail'. A copyright notice for 2012 is also visible.

Fonte: GRUPO VOTORANTIM. **Identidad:** creencias de gestión. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/es-es/grupoVotorantim/gobernanca/Paginas/identidade.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

## ANEXO BQ – Portal Corporativo do Grupo Votorantim em Espanhol: Identidade – Código de Conduta

The screenshot displays the Votorantim corporate portal in Spanish. At the top, there is a navigation menu with links for 'Grupo Votorantim', 'Relaciones con Inversores', 'Negocios', 'Presencia Internacional', 'Sostenibilidad', 'Noticias', 'Contáctenos', and 'Línea Ética'. A search bar is located in the top right corner. The main content area is titled 'Identidad' and features a large image of three people. Below the image, there is a section for 'Código de Conducta' (Code of Conduct) with a sub-header 'Código de Conducta' and a paragraph of text. The word 'IDENTIDAD' is circled in red. In the left sidebar, the 'Historia' link is circled in red. At the bottom of the page, there is a footer with various icons and links, including 'Proyecto Memoria' which is circled in red.

Fonte: GRUPO VOTORANTIM. **Identidad:** código de conducta. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/es-es/grupoVotorantim/governanca/Paginas/identidade.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

## ANEXO BR – Portal Corporativo do Grupo Votorantim em Espanhol: Identidade – Princípios de Sustentabilidade

The screenshot displays the Votorantim corporate website in Spanish. At the top, there is a navigation bar with the Votorantim logo and various menu items: Grupo Votorantim, Relaciones con Inversores, Negocios, Presencia Internacional, Sostenibilidad, Noticias, Contáctenos, and Línea Ética. A language selector is set to 'Idiomas' with 'ES' (Spanish) selected. A search bar is also present.

The main content area is titled 'Identidad' (Identity) and is part of the 'Principios de Sostenibilidad' (Sustainability Principles) section. The page features a large image of a worker in a hard hat and safety glasses. Below the image, there is a list of sustainability principles:

- Ser reconocida por la sociedad como una empresa social y ambientalmente responsable.
- Poser sustentabilidad como estrategia, orientando la gobernanza, gestión, educación, decisiones e inversiones – creando valores.
- Tener contribuciones de manera consistente a las...

The page also includes a sidebar with 'Últimas noticias' (Latest news) and 'Secciones del sitio web' (Website sections) such as Grupo Votorantim, Informaciones Financieras, Sostenibilidad, Línea Ética, Negocios, Noticias, and Contáctenos.

Fonte: GRUPO VOTORANTIM. **Identidad**: principios de sostenibilidad. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/es-es/grupoVotorantim/governanca/Paginas/identidade.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

ANEXO BS - Portal Corporativo da Votorantim Cimentos em Inglês:  
Página inicial - Menu Institucional

Votorantim Cimentos

Home Institutional Products People Management Sustainable Development Press Room Ethics Line Contact

2 → STRONG MARKET PRESENCE

The Votorantim Group

- Timeline
- Profile
- Units
- Portfolio

PRODUCTS 1 2 3 4

**Cement**

Votorantim Cement is the leader in the production of cement, mortar, lime and agricultural lime and has more than 30 plants in Brazil, six in North America and one in Bolivia. Its products are the leaders on the Brazilian market. [+]

**VOTORANTIM CIMENTOS**  
A world class Brazilian company

**GROWTH & SUSTAINABILITY**

**Votorantim Cimentos' CEO receives award from Brazilian newspaper Valor Econômico**  
Walter Dissinger was the winner in the Construction Industry category in the "Executivo de Valor" award, promoted by Brazilian newspaper Valor Econômico. [+]

**Votorantim Cimentos wins National Innovation Award with sustainable cement project**  
Pozzoian developed in Rondônia is a globally innovative project. [+]

**Votorantim Cimentos issues € 500 million in European bonds**  
Issuance is the first for a Brazilian company in the international debt capital markets in 2015. [+]

**ETHICS LINE** Go to the Ethics Line page >

World Business Council for Sustainable Development

Add to favorites | Site map | Contacts | Ethics Line | Career | Votorantim Institute

© 2009 - Votorantim Group. All rights reserved. by in

Fonte: VOTORANTIM CIMENTOS. **Homepage:** institutional. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vcimentos.com.br/htms-enu/>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

## ANEXO BT - Portal Corporativo da Votorantim Cimentos em Inglês: Linha do Tempo

The screenshot displays the corporate website for Votorantim Cimentos. At the top left is the company logo. A navigation menu includes links for Home, Institutional, Products, People Management, Sustainable Development, Press Room, Ethics Line, and Contact. A 'Languages' dropdown menu is visible, with the English flag selected. Below the navigation is a banner with the text 'ONE OF THE WORLD'S TOP TEN CEMENT COMPANIES' and a navigation arrow. The main content area features a 'Timeline' section with a '1933' event highlighted. The event description reads: 'Start of construction of the Santa Helena cement factory in Sorocaba (SP)'. A historical photograph shows workers at a construction site. Below the event is a timeline axis with years from 1933 to 2012. The footer contains links for 'Add to favorites', 'Site map', 'Contacts', 'Ethics Line', 'Career', and 'Votorantim Institute', along with copyright information: '© 2009 - Votorantim Group. All rights reserved. by In'.

Fonte: VOTORANTIM CIMENTOS. **Timeline**. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vcimentos.com.br/htms-enu/Institucional/LinhaDoTempo.htm>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

## ANEXO BU - Portal Corporativo da Votorantim Metais em Inglês: Página Inicial – Institucional

The screenshot displays the Votorantim Metais corporate website homepage. At the top, there is a language selector (English) and a search bar. The main navigation menu includes 'Institutional', 'People Management', 'Sustainability', 'Businesses', 'Press Room', 'Suppliers', and 'Contact'. A 'COMMITMENT' section is visible, with a dropdown menu for 'History' containing links to 'Vision / Values / Policies', 'International Presence', 'Awards and Recognitions', 'Investor Relations', and 'About Us'. Below this, there are sections for 'ECOPERFIL', 'ABOUT US', 'NEWS', and 'PRODUCTS'. The 'PRODUCTS' section highlights Aluminum, Nickel, and Zinc. A 'WHERE TO FIND US' section shows a location in Clarksville, USA. The footer contains various utility links such as 'Add to favorites', 'Contacts', 'Careers', 'Accessibility', 'Memory Project', 'Feeds RSS', and 'Site Map'. The page is dated 2011 and includes a copyright notice for Votorantim Group.

Fonte: VOTORANTIM METAIS. **Homepage:** institutional. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.vmetais.com.br/en-US/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

## ANEXO BV - Portal Corporativo da Votorantim Metais em Inglês: História

Votorantim Metais > English > Institucional > History

**HISTORY**

### An increasingly global presence

Since its founding, Votorantim Metais (VM) has increased its participation within the Brazilian and international market, through a responsible and strategic management, with a focus on Aluminum, Nickel and Zinc Business Units. Learn a little more about this path.

**1918**

Antonio Pereira Ignácio takes charge of "Sociedade Anonyma Fabrica Votorantim", which later would origin the Votorantim Group. The Company was born from the factory Fiação e Tecelagem, located in Votorantim, by then just a district of the municipality of Sorocaba (SP).

**1937**

Creation of Barra Mansa Steel Mill, in the municipality of Barra Mansa, Rio de Janeiro. This branch would manufacture steel used in civil construction.

**1956**

Creation of the Companhia Mineira de Metais (CMM), in Três Marias, Minas Gerais (Brazil). Beginning of prospections for zinc ore in Vazante, Minas Gerais, which would offer the first load of this metal for Três Marias (MG).

**1957**

**1969**

**1970**

**1981**

**1984**

**1988**

**1992**

**1993**

**1995**

**1996**

**1998**

**2002**

**2003**

**2004**

**2005**

**2006**

**2007**

**2008**

**2009**

**2010**

**2013**

Learn more on <http://www.memoriavotorantim.com.br> (only in portuguese)

[Add to favorites](#)
[Contacts](#)
[Careers](#)
[Accessibility](#)
[Memory Project](#)
[Feeds RSS](#)

[Site Map](#)
[Ombudsman](#)
[Privacy](#)
[Votorantim Institute](#)
[Webmas](#)

© 2011 - Votorantim Group. All rights reserved. by FSB / Itens

Fonte: VOTORANTIM METAIS. **History**. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.vmetais.com.br/en-US/Institucional/Pages/Historia.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

## ANEXO BW - Portal Corporativo da Votorantim Metais em Inglês: Visão, Valores e Políticas

Language  All Group Sites  SEARCH 

**Votorantim**  
Metais

Institutional | People Management | Sustainability | Businesses | Press Room | Suppliers | Contact

VISION, VALUES AND POLICIES

Votorantim Metais > English > Institutional > Vision / Values / Policies

History →

Vision / Values / Policies →

International Presence →

Awards and Recognitions →

Investor Relations →

About Us →

NEWS 

Athletes of the Future get support  
City Hall and Votorantim unite to train young athletes in the city; the initiative is already beginning to bear fruit

Votorantim Metais employees in volunteer activities  
Votorantim Metais employees in volunteer activities

### VISION / VALUES / POLICIES

Votorantim's nature is explained in its Vision, Values, Management Beliefs, in its [Code of Conduct](#) and in its [Principles of Sustainability](#). The set of guidelines leads the company's businesses, goals and challenges.

#### Vision

Ensuring growth and endurance as a large-scale family group, respected and acknowledged in its bordering community, focusing on creating an economic, environmental and social value, through:

- Ethic values which guide a responsible business conduct;
- Highly competitive businesses;
- Search for creative and [innovative solutions](#) according to its portfolio;
- People motivated to achieve an excellent performance;

#### Values

Values permeate all actions, decisions and relationships of Votorantim with their public, forming the acronym SEREUI:

- Solidity:** searching for sustainable growth with value generation;
- Ethics:** acting in a responsible and transparent way;
- Respect:** respecting people and learning abilities;
- Entrepreneurship:** acquiring courage to do, innovate and invest;
- Union:** the whole is stronger than the individual.

That's Votorantim we believe in.

#### Beliefs

We are here with the purpose of building, together, the company of our dreams. We want to be key players and take part on this story, making those dreams come true. We are driven by the joy in the achievements and fulfillment that work provides. We don't give up from what we believe and we are convinced that we can make Votorantim increasingly better. That is what drive us and makes us go ahead, improving us.

And our attitudes reflect our values and beliefs, which translate our truths:

- Nurturing Talents** - We believe and trust in people, and because of that we invest time and resources nurturing our talents;
- Meritocracy** - We believe people are unique, and they deserve to be valued fairly according to their efforts;
- Excellence** - We believe we can always be better and give more, surpassing our challenges with discipline and simplicity;
- Pragmatism** - We believe it is vital to dedicate our efforts toward relevant causes, with objectiveness and without losing the vision of the complete panorama and of the future;
- Open dialog** - We believe a trustworthy environment benefits an open dialog and a space to speak and be heard, where the opinion diversity helps creating better solutions;
- Alliance** - We believe our success is a result from a group building, strengthened by real relationships and alliances where everybody wins;
- Ownership Posture** - We believe in those who take responsibility, work passionately and lead giving an example, celebrating achievements and transforming errors in learning experiences;

This is the Votorantim we believe in and we are trying to build.

Votorantim Beliefs.  
We believe. We do.

#### Code of Conduct

This document includes the principles which are base to a relationship between the organization and its main publics, besides expressing the commitment with business ethics. Its directives are obligatorily applied by every professional and used as a reference by trade partners.

To know, analyze and resolve doubts regarding its [Code of Conduct](#), Votorantim has a [Ombudsman](#), which can be accessed by internal and external public. This body ensures confidentiality of the information, preserves the identity of the elements involved and grants that remarks are treated at the pertaining organization level.

#### Principles of Sustainability

For Votorantim, being sustainable is ensuring the business continuity and growth in long terms, foreseeing motivations from stakeholders and incorporating them to its goals. This means:

- Being acknowledged by society as a socially and environmentally responsible company;
- Having sustainability as a strategy, guiding governance, management, education, decisions and investments - adding value;
- Evolving consistently along with economic, social and environmental results, searching for efficiency and trustworthiness in operations, following international standards;
- Being acknowledged as a company which attracts, develops and keeps talents to generate value and to build a fair, inclusive society;
- Having a commitment towards welfare, health and safety of its employees, customers and partners;
- Contributing to develop the communities where it is present;
- Promoting the cooperation and participation of all employees and stakeholders in the construction of partnerships and group work - aiming to generate mutual value;/li>

Download the [Letter of Principles in Sustainability](#).

★ Add to favorites  Contacts  Careers  Accessibility  Memory Project  Feeds RSS

Site Map  Ombudsman  Privacy  Votorantim Institute  Webmail

© 2011 - Votorantim Group. All rights reserved.  
by FSB / I&S

Fonte: VOTORANTIM METAIS. **Vision, values, policies.** São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.vmetais.com.br/en-US/Institucional/Pages/VisaoValoresPoliticasp.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

ANEXO BX - Portal Corporativo da Votorantim Siderurgia em Inglês:  
Página Inicial – Institucional

The screenshot displays the institutional homepage of Votorantim Siderurgia. At the top, there is a navigation bar with the company logo and menu items: Institutional, Personnel Management, Sustainability, Supplier Registration, News, Contacts, Home, and redirect. A search bar is positioned on the right. Below the navigation, a large banner image shows a worker in a hard hat. A dropdown menu is open over the banner, listing 'About us', 'Units', 'Internacional Presence', and 'Financial Information'. The main content area is divided into several sections: 'NEWS' with two articles, 'UNITS' with two entries (Resende and Paz del Rio), a 'MOST SEARCHED' sidebar, and a 'HIGHLIGHT STEEL PRODUCTION' section. The footer contains a row of utility links, including 'Add to Favorites', 'Site map', 'Contact', 'Ombudsman', 'Career', 'Suppliers', 'Privacy', 'Accessibility', 'Votorantim Institute', 'Memory Project', 'Feeds', and 'RSS'. The 'Memory Project' link is circled in red.

Fonte: VOTORANTIM SIDERURGIA. **Homepage:** institucional. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vsiderurgia.com.br/en-us/institucional/quemSomos/Pages/quemSomos.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

## ANEXO BY - Portal Corporativo da Votorantim Siderurgia em Inglês: Quem Somos

The screenshot shows the corporate website for Votorantim Siderurgia in English. The header includes the company logo and navigation links: Institutional, Personnel Management, Sustainability, Supplier Registration, News, Contacts, Home, and redirect. A search bar is located in the top right corner.

The main content area is titled "ABOUT US" and contains the following text:

In July, 2008, the Votorantim Group redefined the Steel Business positioning within its structure and created Votorantim Siderurgia (Steel) - VS. The new unit started with nearly 5,300 employees and operations in three countries: Argentina, Brazil, and Colombia.

VS has two productive units in Brazil. The first one was founded in 1937 in the city of Barra Mansa, in Rio de Janeiro, and produces 750 thousand tons per year. The second one, to be inaugurated in 2009 in the city of Resende, also in Rio de Janeiro, will be able to produce 1 million tons of long steel when it reaches full capacity.

In Colombia, VS has a 72.67% share at **Acerías Paz del Rio** steelworks, which has a production capacity of 450 thousand tons of long and flat steel per year and a 52.9% share in the capital of **AcerBrag**, which has a production of 250 thousand tons of long steel per year. Both were acquired in 2007.

In addition to the steel production and trading, Votorantim Siderurgia (Steel) operates iron ore and mineral coal mines, has eucalyptus forests for charcoal production produces pig-iron and counts on corporate share in the Usiminas System.

VS's steel is mainly used by the civil and mechanical construction industry. Among the manufactured products, there are armored concrete rebars, wires, angles, sections, mesh, latticework, and carbon-steel wire rod destined to cold lamination and wiredrawing.

According to a policy of sustainable development and concerned with natural resource preservation, the Barra Mansa steelworks has been the first in Latin America to adopt the oxygen blowing and continuous ingotting besides using scrap steel in its processes.

The footer contains various utility links: Add to Favorites, Site map, Contact, Ombudsman, Career, Suppliers, Privacy, Accessibility, Votorantim Institute, Memory Project (circled in red), and Feeds RSS. Copyright information for 2009 is also present.

Fonte: VOTORANTIM SIDERURGIA. **About us**. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vsiderurgia.com.br/en-us/institucional/quemSomos/Pages/quemSomos.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

## ANEXO BZ - Portal Corporativo da Votorantim Siderurgia em Espanhol: Página Inicial – Institucional

**Votorantim Siderurgia**

Instucional | Gestión de Personas | Sustentabilidad | Registro de Proveedores | Acero | Noticias | Contactos

1 → VOTOR UNA ET

Quienes Somos  
Unidades  
Presencia

NOTICIAS Todas las Noticias

**06.05.13 - Votorantim Siderurgia marca presencia en el 24º Congreso Brasileño de Acero**  
Empresa completa en julio cinco años de existencia y se ha consolidado como uno de los principales jugadores globales del sector

**07.02.13 - Programa Jóvenes Ingenieros cierra inscripciones este viernes (8)**  
Son 11 vacantes disponibles; prepara participantes para asumir posiciones en las operaciones de las diversas áreas de la industria siderúrgica

**05.02.13 - Sitrel y Alcaldía de Três Lagoas Inauguran nueva unidad de la estrategia de salud de la familia, en el barrio Santa Rita**  
Unidad beneficiará directamente a ocho mil habitantes de uno de los barrios más carentes de la ciudad

UNIDADES

**Paz del Río**  
Única siderúrgica integrada de Colombia, produce aceros largos, ocupando 2ª posición en país.

**Acerbrag**  
Con 25% del mercado de aceros largos de Argentina, la unidad forma parte de VS desde junio de 2008.

MÁS BUSCADOS  
SIDERURGIA  
ACERBRAG  
TECNOLOGÍA  
ENVÍE SU CURRÍCULO  
SUSTENTABILIDAD ACADEMIA

Presencia Internacional  
Votorantim Siderurgia

LÍNEA ÉTICA

Barra Votoação CA-25

DESTAQUE  
PRODUCCIÓN DE ACERO

Conozca cómo es producido el acero de VS. En una animación detallada, vea cómo funciona el proceso siderúrgico adoptado por las unidades de VS.

Adición a los favoritos | Contatos | Cámara | Privacidad | Instituto Votorantim | Feeds RSS  
Mapa del Sitio | Línea Ética | Proveedores | Accesibilidad | Proyecto Memoria

© 2009 - Grupo Votorantim. Todos los derechos reservados. by In

Fonte: VOTORANTIM SIDERURGIA. **Homepage:** institucional. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vsiderurgia.com.br/es-ES/Paginas/home.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

## ANEXO CA - Portal Corporativo da Votorantim Siderurgia em Espanhol: Quem Somos

Site Votorantim Siderurgia > es-es > Institucional > Quiénes Somos

### QUIÉNES SOMOS

#### Acero | Construyendo un futuro sostenible

Con operaciones en tres países, capacidad de producción de 2,7 millones de toneladas de acero por año y más de 5 mil funcionarios, Votorantim Siderurgia es una importante empresa en el mercado siderúrgico brasileño, responsable por la producción y comercialización de aceros largos para los segmentos de construcción civil y construcción mecánica.

En Brasil, VS cuenta con tres plantas siderúrgicas en operación, ubicadas en Barra Mansa (RJ), Resende (RJ) y Três Lagoas (MS). Esta última es una joint venture entre VS y el empresario Alexandre Grendene. Para garantizar la salida de sus productos, la empresa también cuenta con sucursales y oficinas de ventas estratégicamente ubicadas en todo Brasil, además de mantener bosques de eucaliptos para la producción de carbón vegetal que contribuyen con la eficiencia en el proceso de producción. Como parte de la verticalización de su negocio, la empresa cuenta con un alto horno en la ciudad de Curvelo (MG) para la producción de arrabio, materia prima para sus operaciones en las Unidades del Sur de Rio de Janeiro. En el exterior, tiene el control accionario de la única siderúrgica integrada de Colombia, la acería PazdelRío, y de la segunda mayor productora de aceros largos de Argentina, AcerBrag.

La diversificación de los productos, la fuerza de la marca Votoração y la calidad en sus procesos de atención al cliente, son algunos de los diferenciales de VS, que ocupa un lugar de destaque en el mercado brasileño. Entre los productos fabricados están las barras de acero para hormigón armado, alambres, ángulos, perfiles, mallas, armaduras trelladas y alambres de acero carbono destinado a la trellería y laminación en frío.

Seguir un modelo de desarrollo sostenido, que respete las personas y el medio ambiente, es uno de los compromisos de Votorantim Siderurgia, que busca el pionerismo en la adopción de nuevas tecnologías alineadas al concepto de sustentabilidad.

#### Grupo Votorantim

Votorantim Siderurgia es una empresa del **Grupo Votorantim**, que opera en más de 20 países y concentra operaciones en sectores de base de la economía, como cemento, minería y metalurgia, celulosa, jugo concentrado de naranja, autogeneración de energía y siderurgia. En el mercado financiero, actúa mediante la empresa Votorantim Finanzas.

Uno de los principales pilares de su crecimiento es el compromiso con la sustentabilidad, traducido en la búsqueda de creación de valor en las dimensiones económica, social y ambiental.

Para conocer detalladamente la historia del Grupo Votorantim, visite el portal del **Proyecto Memoria**

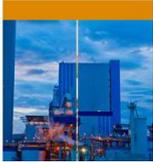
© 2008 - Grupo Votorantim. Todos los derechos reservados. by In

Fonte: VOTORANTIM SIDERURGIA. **Quiénes Somos**. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.vsiderurgia.com.br/es-es/institucional/quemSomos/Paginas/quemSomos.aspx>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

## ANEXO CB - Portal Corporativo da Fibria em Inglês: Página Inicial – Menu Institucional

[Português](#) | [RSS](#) | [Suppliers](#) | [Contact Us](#) | [Opportunities](#) | [Site Map](#) |



- Institutional
- People
- Environment
- Business
- Media
- Investors
- Publications



- About us
- Mission, vision and values
- Corporate governance
- Sustainability
- Management Systems
- Ownership structure
- Our location
- Background**
- Technology
- The brand
- Commitments
- Position Papers
- Ombudsman

**You and Fibria**

- Contact Us
- Ombudsman
- Job opportunities
- Videos
- Publications
- Infographics
- Glossary

[RSS](#) [in](#)



**Fibria News**  
Subscribe to our monthly newsletter  
[click here](#)



**Fibria**  
A NEW LOOK TO THE **FUTURE**  
2014 REPORT

**Releases**

June 23, 2015

**Fibria publishes its report 2014 and presents the strategic pillars for its next growth cycle**

São Paulo, June 23th, 2015 – “A New Look to the Future.” That’s the theme of the 2014 Report of Fibria, a Brazilian forestry company and the world’s leading eucalyptus pulp producer. The report presents the company’s main achievements and challenges, risks and opportunities, strategies, operational and business developments, corporate governance practices, economic and financial [...]

[Read more +](#)

---

May 14, 2015

**Fibria announces the construction of a new pulp production line at the Três Lagoas (MS) unit**

One of Brazil’s largest private investments focusing on export markets, the Horizonte 2 Project will receive investment of R\$7.7 billion. Construction project will create 40,000 direct and indirect jobs. Total annual pulp production capacity at the Três Lagoas unit will be expanded by 1.75 million tons. Fibria consolidates its position as the world’s largest producer [...]

[Read more +](#)

---

**Fibria receives the sustainable standard-setter awards from the Rainforest Alliance NGO**

São Paulo, May 14, 2015 – Fibria, a Brazilian forest-based company and the global leader in eucalyptus pulp production, was selected this year to receive the Sustainable Standard-Setter Award from Rainforest Alliance, a non-governmental organization that works to conserve biodiversity and ensure sustainable livelihoods by transforming land-use practices, and founder of the Forest Stewardship Council® [...]

[Read more +](#)

---

May 05, 2015

**Fibria and Klabin sign agreement to supply eucalyptus pulp to the global market**

Fibria and Klabin announce that they have approved the signing of an agreement for the supply of eucalyptus pulp (hardwood) that will be produced at the new Klabin plant under construction in Ortigueira, Paraná (Parna Project). With production capacity of 1.5 million tons, which include 1.1 million tons of hardwood pulp, the plant’s operational startup is expected in 2016.

[Read more +](#)

---

April 24, 2015

**Fibria post record Ebitda and Ebitda margin of R\$ 1 billion and 50% in the first quarter of 2015**

Global pulp demand remained strong in the first quarter of the year, creating a favorable environment for the announcement of new price increases for all regions as of April.

[Read more +](#)

---

March 13, 2015

**Portocel ends 2014 with historic record handling of 6 million tons**

Port celebrates its 30th anniversary having handled nearly 85 million tons of pulp

[Read more +](#)

---

January 29, 2015

**Fibria posts net income of R\$ 163 million in 2014, generating minimum dividends of R\$ 37 million**

Fourth quarter net revenue grows 15% to set a new record of R\$ 2 billion.

[Read more +](#)

---

January 20, 2015

**Fibria’s social work featured in New Generation Plantations (NGP)**

Created by the World Wildlife Fund (WWF) as a platform for discussing better plantation management practices, NGP has published a case study demonstrating the Brazilian example for community relations.

[Read more +](#)

---

December 4, 2014

**Fibria announces capital expenditures (Capex) and new business opportunities during the 4th Fibria Day held in New York**

The world’s largest eucalyptus pulp producer completes five years of operation and participates in the market opening bell ceremony at the New York Stock Exchange (NYSE).

[Read more +](#)

---

November 6, 2014

**Fibria elected Sustainable Company of the Year**

Yesterday, Fibria received the Sustainable Company of the Year Award sponsored by the Exame Sustainability Guide 2014.

[Read more +](#)

The world’s foremost producer of eucalyptus pulp, Fibria was the only Brazilian company, indeed the only one in Latin America, to be chosen by RobecoSAM...

© 2015 Fibria
All rights reserved
[Português](#) | [Suppliers](#) | [Contact Us](#) | [Opportunities](#) | [Site Map](#) | [Webmail](#)

Fonte: FIBRIA. **Homepage:** institutional. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.fibria.com.br/en/>>. Acesso em: 24 jun. 2015.

## ANEXO CC - Portal Corporativo da Fibria em Inglês: Quem Somos

Português  RSS | Suppliers | Contact Us | Opportunities | Site Map




Institutional | People | Environment | Business | Media | Investors | Publications

[About us](#)  
[Mission, vision and values](#)  
[Corporate governance](#)  
[Sustainability](#)  
[Management Systems](#)  
[Ownership structure](#)  
[Our location](#)  
[Background](#)  
[Technology](#)  
[The brand](#)  
[Commitments](#)  
[Position Papers](#)  
[Ombudsman](#)

**Institutional About us** 

Fibria is the global largest producer of eucalyptus pulp. The company has an annual production capacity of 5.3 million tons, with mills located in Três Lagoas (Mato Grosso do Sul), Aracruz (Espírito Santo), Jacarei (São Paulo), besides Veracel, a mill in Eunápolis (Bahia), in joint venture with Stora Enso. In partnership with Cenibra, it operates Portocel, in Aracruz, the only Brazilian port specialized in pulp shipments.

With its operations based entirely on renewable forest plantations, in the states of São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Mato Grosso do Sul and Bahia, Fibria has a total forest base covering 969 thousand hectares, of which 343 thousand hectares are native forests that have been set aside for environmental conservation.

In October 2012, the company entered into a strategic alliance with the Canadian company Ensyn to invest in renewable fuels derived from wood and biomass.

**You and Fibria**

- [Contact Us](#)
- [Ombudsman](#)
- [Job opportunities](#)
- [Videos](#)
- [Publications](#)
- [Infographics](#)
- [Glossary](#)

© 2015 Fibria All rights reserved [Português](#) | [Suppliers](#) | [Contact Us](#) | [Opportunities](#) | [Site Map](#) | [Webmail](#)

Fonte: FIBRIA. **Institutional:** about us. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.fibria.com.br/en/institutional/about-us/>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

## ANEXO CD - Portal Corporativo da Fibria em Inglês: Missão, Visão e Valores

Português | RSS | Suppliers | Contact Us | Opportunities | Site Map | Search | Buscar

**Fibria**

Institutional | People | Environment | Business | Media | Investors | Publications

About us  
Mission, vision and values  
Corporate governance  
Sustainability  
Management Systems  
Ownership structure  
Our location  
Background  
Technology  
The brand  
Commitments  
Position Papers  
Ombudsman

**Institutional**  
**Mission, vision and values**

We believe in constructive relations based on trust and partnership, grounded in commitment and respect.

We are driven by our vital force, determination and passion to produce results that are important to the population's quality of life, health, education and culture.

We seek to earn respectable profits that bring benefits to all, by using resources in a sustainable manner.

**Mission**  
Develop the business of renewable forests as a sustainable source of life.

**Vision**  
Consolidate the planted forest area as a generator of economic value. Generate healthy profits, in tandem with environmental conservation, social inclusion and improved quality of life.

**Values**  
**Soundness** | Seek sustainable growth allied with value generation.  
**Ethics** | Act in a transparent and responsible manner.  
**Respect** | Respect for others and willingness to learn.  
**Enterprise** | Grow, with the courage to act, innovate and invest.  
**Unity** | The whole is even stronger than the parts.

**You and Fibria**  

- Contact Us
- Ombudsman
- Job opportunities
- Videos
- Publications
- Infographics
- Glossary

© 2015 Fibria | All rights reserved | Portuguese | Suppliers | Contact Us | Opportunities | Site Map | Newsletter

Fonte: FIBRIA. **Institutional:** mission, vision and values. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.fibria.com.br/en/institutional/mission-vision-and-values/>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

## ANEXO CE - Portal Corporativo da Fibria em Inglês: História

Português RSS Suppliers | Contact Us | Opportunities | Site Map Search Buscar

**Fibria**

Institutional People Environment Business Media Investors Publications

About us  
Mission, vision and values  
Corporate governance  
Sustainability  
Management Systems  
Ownership structure  
Our location  
**Background**  
Technology  
The brand  
Commitments  
Position Papers  
Ombudsman

You and Fibria  
• Contact Us  
• Ombudsman  
• Job opportunities  
• Videos  
• Publications  
• Infographics  
• Glossary

**Institutional Background**

1967 Aracruz Florestal starts out in Espírito Santo and first eucalyptus are planted.

1968 Aracruz Celulose founded.

1978 Operational start up of first Aracruz Industrial unit, in Espírito Santo.

1985 Inauguration of Portocel, Brazil's only port specializing in the shipping of pulp, in Espírito Santo.

1988 Votorantim Group purchases a pulp and paper venture in São Paulo. VCP founded.

1992 VCP buys Papel Simão.

1997 VCP begins to operate an exclusive terminal in the port of Santos.

1999 Inauguration of the Aracruz Produtos de Madeira industrial unit.

2000 VCP shares start to be traded at the New York Stock Exchange. Aracruz participates in Veracel joint venture.

2001 VCP acquires a 28% equity stake in Aracruz Celulose.

2002 Start up of Aracruz's third mill – "Fiberline C" – in Espírito Santo.

2004 Aracruz signs the UN Global Compact.

2005 Start up of Veracel Celulose, Aracruz's joint venture with Stora Enso in Bahia. Aracruz included in the Dow Jones Sustainability Index. VCP's shares are included in the São Paulo Stock Exchange's Bovespa Corporate Sustainability Index.

2006 VCP announces an asset exchange with International Paper and assumes the Horizon Project, in Mato Grosso do Sul.

2008 VCP signs the UN Global Compact and is included in the Dow Jones Sustainability Index. VCP and Suzano set up Conpacel (Consórcio Paulista de Papel e Celulose).

2009 Operational start up of a third berth at Portocel. VCP completes the negotiations for the merger with Aracruz. Operational start up of the Três Lagoas mill (MS), with a production capacity of 1.3 million tons/year of pulp. *Emergence of Fibria, world leader in the production of market pulp, as a result of the merger between Aracruz and VCP, a major corporation employing 15,000 staff and with an annual production capacity of approximately 5.4 million tons of pulp and over 300,000 tons of paper.*

2010 Fibria joins the BM&FBOVESPA New Market.

2011 Conclusion of sale of Conpacel and KSR assets to Suzano Papel e Celulose. Sale of Piracicaba Unit to Oji Paper.

© 2015 Fibria All rights reserved. Portuguese | Suppliers | Contact Us | Opportunities | Site Map | Webmail

Fonte: FIBRIA. **Background.** São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.fibria.com.br/en/institutional/background/>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

## ANEXO CF - Portal Corporativo da Citrosuco em Inglês: Nossa Empresa – História

PT EN

**citrosuco**

OUR COMPANY OUR PEOPLE FARMS PLANTS LOGISTICS PRODUCTS SUSTAINABILITY CONTACTS

HISTORY

**ALL THE POSSIBILITIES OF THE ORANGE**

Watch the video about our company and get inspired!

WATCH

**OUR COMPANY**

Citrosuco recognizes that the orange and the earth that produces it are the inspiration for the Company's existence. We aim to be set the standard of excellence in citrus fruit production, human capital, and exercising creativity in a responsible way that ensures sustainability to our results.

We respect nature and add value to it through our innovation, abilities and talents to produce orange juice. Learn more about our business and our inspiration.

**PRODUCTS**

Get to know our products and co-products which are 100% derived from the orange.

- GROWER PORTAL
- TRANSPORTER PORTAL
- TAX INFORMATION
- LIST OF PRODUCTS PERMITTED (DEPENDING GRID)

**SUSTAINABILITY**

Citrosuco is committed to the environment and the communities where it operates. Find out about the projects the company has developed.

**citrosuco**

OUR COMPANY PRODUCTS  
OUR PEOPLE SUSTAINABILITY  
FARMS PLANTS  
CONTACTS LOGISTICS

Privacy Policy | contato@citrosuco.com.br | © Citrosuco 2015  
Design by interorange

Fonte: CITROSUCO. **Our company.** São Paulo, [2015]. Disponível em: <http://www.citrosuco.com.br/en/>. Acesso em: 26 mai. 2015.

PT EN



OUR COMPANY
OUR PEOPLE
FARMS
PLANTS
LOGISTICS
PRODUCTS
SUSTAINABILITY
CONTACTS

## WE ARE THE LARGEST ORANGE JUICE COMPANY IN THE WORLD

We have the installed capacity to process more than 40% of all the orange juice produced and exported from Brazil



The merger between Citrosuco (of the Fischer Group) and Citrovita (of the Votorantim Group) led to the creation of the largest orange juice producer in the world.

The energy that enabled this union is present in our daily activities and constantly drives us forward through Innovation, transformation and growth.

The official announcement of the merger and beginning of integration occurred in the beginning of 2012. However, this story began long before 2012. More precisely, in the first half of the 20th century.

Read on and follow the main steps of this successful upward flight that helped make Brazil the leading player in the international orange juice market.



### History



A world leader in the orange juice sector was born in 2012. The new company exports to many countries and, by doing so, creates large foreign currency reserves for Brazil. The company maintains the name Citrosuco.



An association agreement is signed between Citrovita and Citrosuco, creating the world's largest orange juice producer.



Conversion of the hot gas generator and the boiler at the Catanduva plant to biomass, with capacity to become self-sufficient and export the excess electrical energy.



Expansion of processing capacity at the Catanduva plant and transfer of the sales area to Brussels.

←
→
[Back to the top](#)

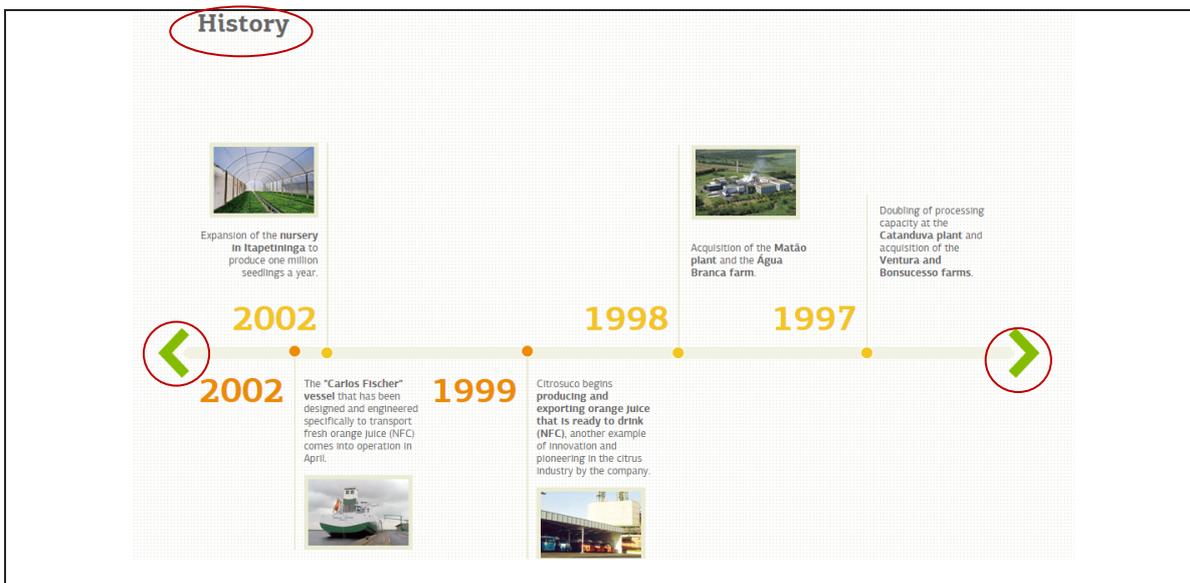


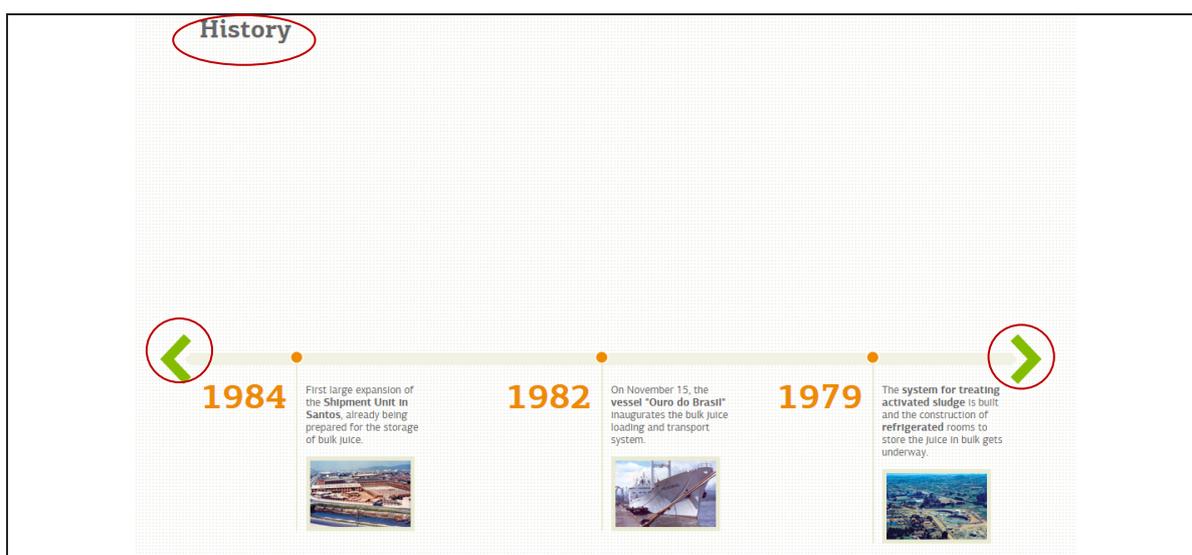
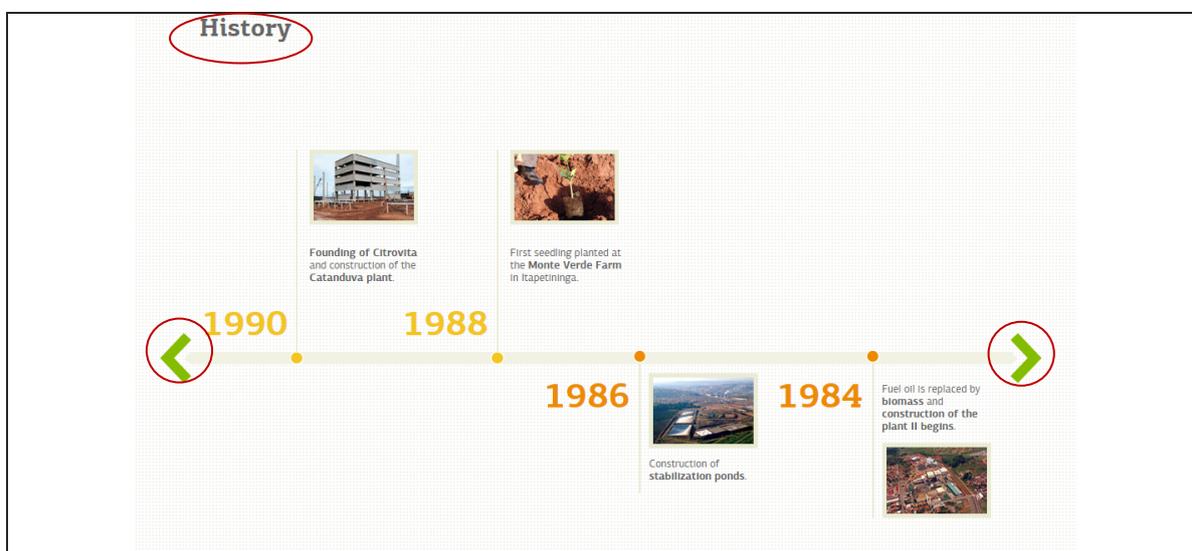
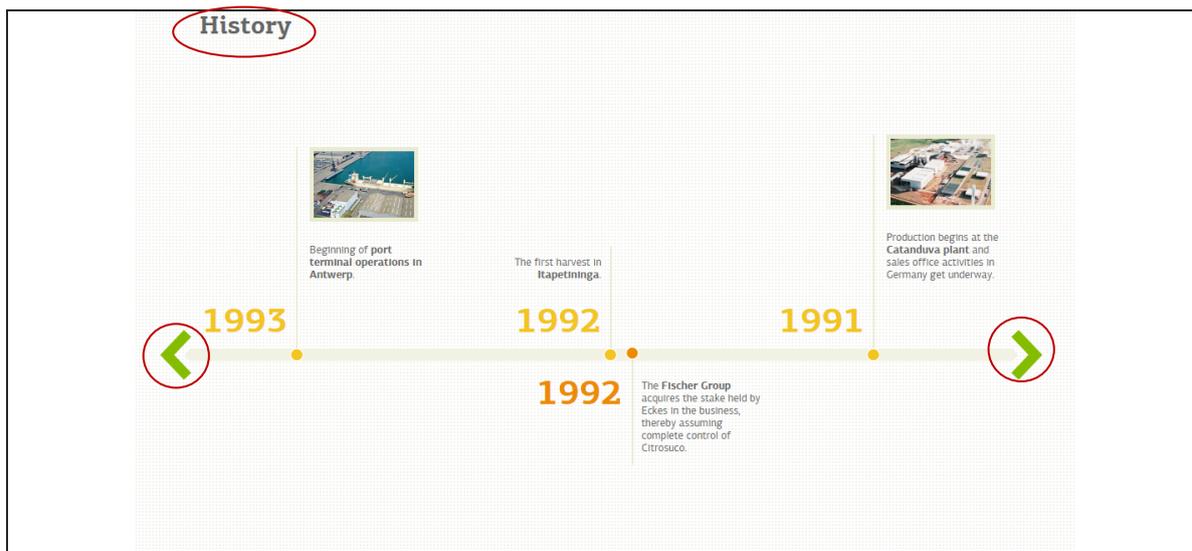
<a href="#">OUR COMPANY</a>	<a href="#">PRODUCTS</a>
<a href="#">OUR PEOPLE</a>	<a href="#">SUSTAINABILITY</a>
<a href="#">FARMS</a>	<a href="#">PLANTS</a>
<a href="#">CONTACTS</a>	<a href="#">LOGISTICS</a>

Privacy Policy | [contato@citrosuco.com.br](mailto:contato@citrosuco.com.br) | © Citrosuco 2015  
Design by Interbrand

Fonte: CITROSUCO. **History**. São Paulo, [2015]. Disponível em: <<http://www.citrosuco.com.br/en/our-company.php#historia>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

ANEXO CH - Portal Corporativo da Citrosuco em Inglês: Linha do Tempo – 2012 a 1963







Fonte: CITROSUCO. **History:** 2012 - 1963. São Paulo, [2015]. Disponível em: <<http://www.citrosuco.com.br/en/our-company.php#historia>>. Acesso em: 26 mai. 2015.