

# MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

*Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.*

Casa da Vale (CVRD)

## Desafio viver

História de [Fábio Augusto Felipe Lage](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 00/00/0000

---

Memória Companhia Vale do Rio Doce  
Depoimento de Fábio Lage  
Entrevistado por Karen Worcman e Cláudia Resende  
Rio de Janeiro, 28 de março de 2000  
Realização Museu da Pessoa  
Entrevista: CVRD\_HV003  
Transcrito por Liamara Guimarães de Paiva  
Revisado por: Nataniel Torres

P/1 – É muito melhor com \_\_\_\_\_. Estou falando isso porque, outro filme, né?

R – Acho que o Eliezer deve estar gostando muito deste projeto.

P/1 – Está muito contente.

R – O Eliezer é muito saudosista, ele gosta de registros. O Carajás foi glória dele, né?

P/1 – Ele fez um discurso pra gente assim que ele acha importantíssimo isso, sem um registro o país não tem como... Tem toda razão, né? Bom, mas nós somos historiadores, a gente acha isso mesmo, mas \_\_\_\_ da capacidade intelectual dele, toda a realização, achar isso também.. Bom, Seu Fábio, eu queria começar, e que o senhor nos dissesse o seu nome completo, local e a datas do seu nascimento.

R – Meu nome é Fábio Augusto Felipe Lage, nasci em Nova Era, Minas Gerais, dia 05 de Abril de 1944.

P/1 – Seu Fábio, o senhor nasceu em Nova Era por quê? A sua família é de lá?

R – É uma família tradicional lá de Nova Era. Família muito grande, família Guerra, Lage, Martins da Costa, é uma região, é uma família de muita tradição em toda região, envolvendo Itabira.

P/1 – Então uma família já de muitas gerações de Minas?

R – Mineira.

P/1 – Mineiríssima?

R – Mineiríssima!

P/1 – Tanto da parte do seu pai como da sua mãe?

R – Também

P/1 – Qual era o nome do seu pai e da sua mãe?

R – Raimundo Guerra Lage e Maria da Conceição Martins Felipe.

P/1 – E qual era a atividade que veio da, que era do seu pai, mas que veio, vamos dizer, ele tem a mesma atividade do pai dele? Do seu avô? Qual era a principal atividade da família?

R – Os nossos antepassados mais recentes, meu avô, como outros, eram fazendeiros, né? Eram fazendeiros. Meu pai começou nessa atividade, ele fez curso de agronomia em Viçosa, em Minas Gerais, mas nunca exerceu. Ele, na fazenda do pai dele, constituiu uma indústria de cachaça. Ele tinha um canavial, tinha um alambique, uma distribuição. É interessante que ele fazia tudo isso sozinho, da cabeça dele. É, ele tinha pouco estudo, acho que chegou a segundo, terceiro ano de ginásio, né?

P/1 – Quem? Seu avô?

R – Meu pai. E, era muito interessado nisso, desenvolver técnicas ou aproveitando técnicas, estudava um pouco e desenvolvia, como ele desenvolveu essa fábrica de cachaça. Hoje poderia se comparar a uma pequena indústria de álcool.

P/1 – Isso era dentro da fazenda do seu avô?

R – Dentro da fazenda.

P/1 – A fazenda do seu avô que tipo de \_\_\_\_ era? Tinha canavial e outras?

R – Naquela época usava muito plantação de café naquela região. Plantou muito café e canavial não existia. Meu pai criou.

P/1 – Ele que criou?

R – Ele que criou.

P/1 – Da cabeça dele?

R – Da cabeça dele usando algumas técnicas que talvez ele tenha aprendido aí nesse curso de Viçosa.

P/1 – Eu não entendi bem, o curso de Viçosa então não era uma universidade, era um curso técnico?

R – Um curso técnico.

P/1 – Era uma família numerosa? Seu pai tinha muitos irmãos, irmãs?

R – Eles eram 17 irmãos.

P/2 – Família mineira, né?

R – Família mineira. Meu avô se casou duas vezes.

P/1 – Todos ficaram por ali na região?

R – Todos ficaram por ali.

P/1 – Mexendo com...

R – Padres, freiras, né? Gente de toda espécie. (risos)

P/1 – Família mineira 30% vira padre e freira, né?

R – É, naquela época, sim.

P/2 – Mas algum dos seus tios, no caso, tocavam esse empreendimento com seu pai?

R – Não, só meu pai, e quando o pai dele veio a falecer, ele parou, entregou tudo para os irmãos. Acho que é excesso de zelo, de honestidade, de princípio. Que a terra não era dele, então ele parou. Mas ele já tinha entrado num outro negócio que era uma cerâmica, a partir de uma jazida de barro. Ele montou uma cerâmica, também em Nova Era, também nas terras do pai, mas que aí já tinha herdado.

P/1 – Já era dividido.

P/2 - Ainda sobrou terra para todos?

R – Ah sobrou.

P/1 – Eram tantos filhos e ainda herdaram, né?

P/2 – Era uma fazenda então grande? Seu avô era assim um homem rico?

R – É, acho que naquela época a riqueza vinha de ter muitas terras. E, ele tinha muitas terras. Muita. Não era só em Nova Era, tinha em Governador Valadares e outras...

P/2 – Outras fazendas também?

R – Outras fazendas, é.

P/2 – E ele administrava tudo?

R – Ele administrava e tinha 17 filhos.

P/1 – É, tinha tempo, né? Não sei como ele tinha tanto... Bom, aí, o seu pai montou uma cerâmica?

R – É.

P/1 – Quando o seu pai casou com a sua mãe no meio dessa história toda? A sua mãe vinha da onde?

R – 1939, por aí.

P/1 – E a família da sua mãe?

R – Também era de Nova Era.

P/1 – Também de fazenda?

R – O avô dela era um português que veio para o Brasil muito cedo, com treze, quatorze anos, sozinho, fugindo das dificuldades lá da vida lá de Portugal e nunca mais voltou pra lá. Mas fez aqui também um império, ele se desenvolveu muito aqui e também teve muitas fazendas, e uma das fazendas dele, perto de \_\_\_\_\_, e nessa fazenda ele desenvolveu, foi um dos precursores da indústria do aço no Brasil. Ele tinha uma fundição na fazenda dele. Porque a fazenda tinha muito minério e ele tinha esse espírito de desenvolver as coisas e grande observador do mundo que podia vislumbrar daquela época e fazia ali a sua forjaria.

P/1 – O senhor sabe como ele aprendeu a mexer com isso?

R – Não. Ele, acho que ele foi muito amigo do João \_\_\_\_\_, então, daí deve ter aprendido algumas coisas, né?

P/1 – Ele produzia?

R – Acho que produzia mais pra consumo dele mesmo. Também isso aí, a família da minha mãe vinha deste português, que era o avô, que se casou com gente da região também e que era fazendeiro. Acho que não tinha esse que não fosse fazendeiro naquela região, né?

P/2 – E esse sobrenome Felipe?

R – É dele.

P/2 – Dele?

R – É. Português.

P/1 – O senhor tem quantos irmãos?

R – Tenho seis.

P/1 – Já diminuiu bem.

R – Já diminuiu.

P/1 – Como é que era assim, o senhor lembra da casa da sua infância? Como é que era, onde ficava em Nova Era, como é que era o dia a dia?

R – Me lembro, nós éramos muitos primos. Você imagina, uma família deste tamanho com a família da minha mãe que também tinha, eram cinco só a família da minha mãe, e os primos brincavam o dia inteiro. E a gente só se lembra mais das brincadeiras porque acho que é o que fica mais na lembrança. Que era de férias, época de férias. Era brincadeira o dia inteiro. Vivíamos também pelas fazendas, quando não era do avô era do tio-avô. E outras mais ali. Você ficava de uma fazenda pra outra, à cavalo e tal, era uma vida rica.

P/1 – Nadar no rio?

R – Nadar no rio.

P/1 – Pegar fruta no pé?

R – Nadar no rio. Nova Era tem lá o Rio Piracicaba que na naquela época você via o fundo, os rios eram muito limpos e a gente sempre procurava os locais mais inóspitos pra nadar porque era sempre escondido, então era onde havia mais risco que a gente ia. A gente ia buscar o lazer, né?

P/1 – Uma grande aventura, né?

R – Sempre aventuras.

P/1 – Mas era escondido por quê?

R – Tudo era proibido.

P/1 – Qual era a educação, então?

R – A educação você tinha que fazer aquilo que seus pais achavam que era seguro...

P/1 – O que eles achavam que era seguro?

R – Para o bem deles, né?

P/1 – Quem mandava mais? O seu pai a sua mãe, quem era a autoridade?

R – Minha mãe.

P/1 – A mãe?

R – Minha mãe.

P/1 – E o que era que podia fazer e o que não podia fazer? Como era essa...

R – O que podia fazer era estudar e obedecer, comer na hora certa, dormir na hora certa, chegar em casa na hora certa. Tudo o que era fora isso, aí era proibido.

P/1 – Mas o senhor falou que por exemplo, lembra com os primos, andar a cavalo pelas fazendas nas férias, isso podia?

R – Durante o horário normal do dia, a luz do dia, contanto que você estivesse presente no café da manhã, no almoço, no café da tarde e na hora de dormir. E tivesse assim à vista, aí tudo bem, mas não podia sair ali do campo visual que já estava transgredindo, né? (risos)

P/1 – E o que acontecia, era severa a punição?

R – Às vezes sim, quando a gente transgredia muito, tinha a famosa surra. Tinha algumas vezes, mas acho que merecidas vezes. Que a gente desaparecia de manhã e aparecia já anoitecendo. O pai estava trabalhando, tudo bem, mas a mãe ficava procurando pelos filhos e não tinha notícia, então quando a gente aparecia, dava aquela alegria, mas também tinha que extravasar a raiva, né?

P/2 – Aí a repreensão?

R – Levava algum puxão de orelha, alguma coisa.

P/1 – E a parte religiosa como é que era? Tinha que ir à Igreja, muito?

R – Muito rigor, era muito rigor, tinha que fazer as coisas todas de acordo com o figurino, ou seja, tinha que ser batizado, tinha que ser crismado,

tinha que fazer primeira comunhão. E depois que fazia a primeira comunhão tinha que comungar, aí tinha que fazer as novenas. Você imagina, crianças de sete anos, oito, nove fazia novenas, participava das rezas. Mês de Maria, mês de Coração de Jesus, aquelas coisas todas, e a gente ia porque todo mundo fazia, mas os pais é que gostavam

P/1 – Nessa época a cidade era pequena, era grande, como era a sociedade, o senhor lembra? Quem se relacionava com quem, quem freqüentava a casa de quem? Como era essa...

R – Nova Era era uma cidade pequena. Hoje deve ter uns 15 mil habitantes e naquela época tinha menos e todas as casas quase eram de pessoas da família, né?

P/1 – A sua família era uma família muito presente na \_\_\_\_\_?

R – Muito presente. Quando não era um parente assim muito próximo, era um parente um pouco distante, então você entrava em qualquer casa. Era interessante. E também tinha os pobres. Acho que eu posso dizer que a gente era da classe privilegiada daquela época. Ou seja, descendente de fazendeiros. E outros não, outros eram os prestadores de serviço, aqueles que trabalhavam nas fazendas, e que com o tempo foram deixando também as fazendas e morando na cidade, mas aí já mais na periferia. Mas como a periferia era muito próxima do centro, e havia muita interação das pessoas todas. Que a gente freqüentava o grupo escolar e tinha, era sempre escolas públicas e convivíamos com todas essas crianças ali, não tinha muita diversão, a diversão era, às vezes, campo de pelada, de futebol. Até mesmo bola era muito pouco, não existia bola. Bola, que hoje você tem aí nas lojas, com os mais diversos tipos de materiais esportivos e tal, naquela época não existia nada disso, quem tinha uma bola era dono do time, sempre participava das peladas, mesmo que fosse ruim de bola.

P/1 – Era bola de meia?

R – Usávamos muito bola de meia, nas fazendas, não tinha bola você fazia uma bola de meia, jogava nas varandas, e tudo era diversão. Mas tinha um dado momento que a gente fugia dali da vista dos pais e dos parentes. Certamente era pra fazer uma coisa errada. Errada do ponto de vista deles, pra nós estava muito bom.

P/1 – O senhor ficou em Nova Era até que idade?

R – Eu fiquei até final de 1959.

P/1 – O senhor tinha quanto, o senhor nasceu em...

R – 16 anos.

P/1 – Então o senhor começou a ter a adolescência em Nova Era?

R – Foi.

P/1 – Tinha namoro, essa parte da adolescência já? Como é que os meninos encontravam as meninas?

R – Aí era um pouco difícil devido a proximidade de parentes, né? Grau de parentesco, se fosse pensar bem. Mas isso aí era...

P/1 – Ninguém levava em conta?

R – Não levava muito em conta não.

P/1 – Havia muito casamento entre primos?

R – Muitos. Acho que naquela época toda cidade pequena os casamentos eram consanguíneos ali. Meu pai é parente da minha mãe, os pais deles eram parentes, menos esse meu bisavô que veio de Portugal.

P/2 – E o lazer na adolescência, tinha bailes além das festividades religiosas? Tinham bailes, festas, alguma coisa que promovia esse encontro?

R – Tinha, as próprias escolas cumpriam ali um ritual que fazia parte da didática de você comemorar todas aquelas festividades cívicas que em si já era uma festa, já era um conagraçamento ali. E, fora isso, tinha também os bailes programados, promovidos por grupos de estudantes que estudaram fora. Na época de férias era bem divertido porque os estudantes que iam estudar fora voltavam e traziam novidades. Traziam novidades, traziam amigos, traziam amigas, e o período de férias era uma grande alegria porque ninguém pensava em sair, ir pra um outro lugar pra se divertir, todos se divertiam ali mesmo, com o que tinham, e isso era usual em toda cidade pequena. Acho que um pouco diferente de hoje que ninguém quer fazer nada ali na sua cidade pequena. Todos querem sair pra fazer coisas fora, em centros maiores. Era uma grande alegria esse lado aí do divertimento, principalmente em férias. E com todos os perigos de alguns programas.

P/1 – E aí com 16 anos o senhor foi pra onde?

R – Belo Horizonte.

P/1 – Foi pra estudar?

R – É, pra continuar porque em Nova Era tinha o curso ginásial, primário e ginásial, a partir daí, se você quisesse estudar, tinha que ser fora.

P/1 – Em Nova Era escola pública ou tinha particular também? Só escola pública?

R – Todas as cidades tinham escolas públicas e hospitais públicos que funcionavam muito bem.

P/1 – O ensino era boa qualidade?

R – Boa qualidade. Eu sou dessa época. Quando fiz o exame da admissão, saí do grupo para o ginásio, tinha que fazer o exame fora porque não tinha o ginásio, mas logo no ano seguinte foi criado um ginásio em Nova Era. A partir daí, todas as pessoas lá em Nova Era, todos os estudantes faziam o curso ginásial lá e com um ensino de muito boa qualidade. Tanto que saindo dali, a gente não tinha nenhuma dificuldade de continuar os estudos em centros maiores.

P/1 – E o senhor foi continuar, fez a parte do científico?

R – Científico.

P/1 – Aí, escola particular?

P/2 - Aonde?

R – Belo Horizonte. Aí era mais escola particular ou Colégio Estadual, colégio público, mas como era já no científico, se procurava um padrão de ensino do melhor pra você poder então galgar uma universidade, que não era fácil. Você passar do científico para uma universidade, que era sempre pública, não era muito fácil, era uma barreira enorme. Então, os pais procuravam colocar os filhos, quando podiam, em escolas preparatórias que fossem preparatórias para um curso superior.

P/1 – Onde o senhor estudou em Belo Horizonte?

R – Estudei no colégio Santo Antônio.

P/1 – Um bom colégio, né?

R – Bom colégio, muito bom. Isso foi no primeiro e segundo ano, no terceiro ano eu passei para o estadual.

P/1 – Estadual Central que chamava?

R – Central.

P/1 – Também muito bem conceituado, né?

R – Muito bem.

P/1 – Como era o processo de admissão na Universidade?

R – Vestibular né?

P/1 – Pois é, mas muito concorrido?

R – Muito concorrido.

P/1 – O curso?

R – Muito concorrido. Quem não tinha uma boa base, realmente não entrava, né? O número de vagas era realmente muito restrito também. Isso realmente restringia muito a entrada.

P/1 – O senhor foi fazer engenharia? Qual engenharia?

R – Eu fiz engenharia mecânica. Eu fui fazer engenharia, né? Naquela época tinha pouca escolha.

P/1 – Como o senhor resolveu fazer engenharia?

R – Tinha pouca escolha naquela época, ou a pessoa ia fazer medicina, farmácia, etc., ou ia fazer engenharia. No próprio científico você já dividia,

como hoje também acho que divide, né? Você foca mais as disciplinas voltadas pra engenharia ou voltadas pra medicina naquela época. Eu fui pela engenharia.

P/1 – Mas aí pelo interesse nas matérias ou já era vislumbrando a atuação profissional?

R – Eu confesso que foi um pouco sem pensar, não foi assim vou fazer isso porque eu gosto disso. Vou fazer isso porque tinha que fazer. E só fui gostar depois que me formei.

P/1 – Quando o senhor se formou aí o senhor foi fazer o quê?

R – Bom, quando me formei, tinha muito pouca prática porque não fiz nenhum estágio durante o meu curso porque precisava ganhar dinheiro e dava aulas particulares, durante uns três anos, e quando me formei me vi ali diante da vida, né? E, arrumei um emprego numa fábrica de produtos químicos em Ipatinga, perto de Nova Era, ao lado da Usiminas, fui trabalhar lá, como engenheiro de manutenção, obras, desta indústria, e em 1971, fui chamado pra Vale.

P/1 – O senhor foi chamado, então o senhor não foi procurar a Vale?

R – Bom, a Vale sempre fez parte da nossa vida também. Porque Nova Era, Itabira, principalmente Itabira, eu vivia muito em Itabira por causa de parentes lá, todos viviam em função da Vale do Rio Doce. A Vale tem a sua origem em Itabira, todos em Itabira trabalharam na Vale, ou em função da Vale, então, pra nós, está lá no dia a dia. Eu tinha também conhecidos na Vale, tinha um engenheiro, o Renato Moretzsohn, que deve fazer parte da sua lista aí, nós somos amigos desde que eu estudava engenharia, fiz um estágio com ele em 1967, por aí. Fiz um estágio com ele quando me formei, trabalhei um ano fora. Ele então me chamou pra trabalhar com ele porque a Vale estava começando um grande período de desenvolvimento. E, desenvolvimento significa transformações das suas unidades operacionais com novas tecnologias e diversificações, etc., e precisava de um grupo pra implementar tudo isto, e eu fiz parte desse grupo. Nessa época fui chamado pra trabalhar em Itabira numa planta de concentração de minérios. O que é concentração de minérios? O minério você extrai, quando você extrai o minério que tem um certo teor de ferro, dali era vendido, com uma certa granulometria, e é trabalhado dessa forma. Mas quando ele tem um teor de ferro muito abaixo desse certo patamar, você pode tomar esse teor de ferro maior quantitativamente se você retira as impurezas, outras impurezas que volumetricamente deixam o teor de ferro menor. Então usinas de concentração de minério é pra isto, é pra fazer um upgrade no minério e torná-lo vendável, torná-lo enquadrável nas exigências de mercado. Essas são as plantas de concentração de minério, em Itabira, cujo minério processado lá se constituía em rejeito, era tudo jogado fora, tudo deixado de lado. Formava-se montanhas e montanhas daquele minério, ficava tudo ali estocado colocando até em risco famílias inteiras porque aquilo era próximo de áreas onde tinham casas, essas coisas. A partir dessas usinas de concentração de minério bem menos rejeito, a mina gerava, está entendendo? Quer dizer, a unidade gerava, havia um aproveitamento muito grande do que se extraía, através da venda direta do minério que tinha o teor de ferro adequado ou através dessa concentração.

P/1 – O senhor participou da implantação dessa usina?

R – Eu tive a sorte de na Vale, durante os 28 anos, participar desses grandes empreendimentos dela desde o início, desde os trabalhos de projeto até colocar em funcionamento diversas unidades de operação da Vale. Essa foi a primeira.

P/1 – Essa foi a primeira experiência? E na mina do Cauê?

R – Pois é, essa mina do Cauê, nesta época nós fizemos, existia desde muitos anos atrás a unidade de extração e beneficiamento do minério da mina de Cauê, quer dizer, o britador, que é onde se quebra o minério pra começar o processo, ficava em determinada posição lá, numa determinada elevação, e o minério era extraído e os caminhões iam descendo e jogando o minério do britador, e dali vinha por \_\_\_\_ as transportadoras. Com o tempo, os caminhões já começaram a ter que subir pra levar o minério para o britador, então em 1970 nós já fizemos uma instalação que visava retirar lá de cima aquele sistema de britagem e trazer cá pra baixo, de forma a possibilitar que os caminhões durante vários anos pudessem transportar os minérios de forma sempre descendente. E hoje em dia já estão fazendo, quer dizer tem uns três anos que a Vale está fazendo uma outra relocação. Esse patamar que nós fizemos na década de 1970, 1972, hoje já está...

P/1 – Já está abaixo, já não atinge mais?

R – Já está sendo relocado porque já está se tornando antieconômico o transporte do minério via ascendente, então são essas transformações que vão ocorrendo numa mina. Mas, a partir de final de 1973, a Vale se associou a um grupo de empresas japonesas pra fazer uma fábrica de celulose, a Cenibra. E quem ia tocar essa Cenibra com um grupo de empresas japonesas que nunca tinham saído do Japão, que nunca tinham trabalhado também em conjunto? Dez empresas de papel e celulose do Japão que se uniram formando a JBP, é Japanese Brazilian Paper, que era a empresa sócia da Vale na constituição da Cenibra. A Cenibra é uma fábrica de celulose visando também aproveitar os maciços florestais da floresta Rio Doce, que é também da Vale do Rio Doce, então de 1974 até 1977, nós construímos a Cenibra. Nós partimos de uma unidade de concentração de minério de ferro onde você lida só com coisas mais brutas, com materiais pouco diversificados, tipo tubulações, bombas, tanques, transportadores, etc., pra mexer com uma unidade bastante complexa que é uma fábrica de celulose, que envolve muitos produtos químicos, envolve geração de vapor, envolve calcinação, envolve tratamento de água descomunal, e fomos fazer isto, com a pouca experiência que tínhamos de Itabira, e fizemos.

P/1 – Mas a equipe foi formada, alguém já tinha experiência pra trabalhar com celulose antes?

R – Não.

P/1 – Não?

R – Foi mais a coragem, o dever e a tarefa que nos colocavam. Sempre na liderança do Renato, Renato Moretzsohn, que foi um grande líder de implantação de empreendimentos. Essa área na Vale foi conduzida durante muitos anos por ele, até ele se aposentar, e eu fui o herdeiro dele, eu sempre trabalhei com ele, dei continuidade ao trabalho dele na Vale. Então, fizemos lá a Cenibra que é um empreendimento bastante complexo.

P/1 – E de onde veio a...

R – Tecnologia?

P/1 – Tecnologia pra isso?

R – A tecnologia veio deste grupo de empresas japonesas. Só que de forma desordenada, não veio com um projeto elaborado que a gente pudesse pegar aquilo e seguir o que estava desenhado e tal. Não, tivemos que ir arrancando as coisas no dia a dia e fazendo e avaliando e comprando no mercado os componentes da fábrica, tal. Foi muito, muito desgastante.

P/1 – Onde que ficou o local da fábrica?

R – Fica perto de, fica entre Ipatinga e Valadares, em Minas.

P/1 – E o impacto ambiental? Porque uma fábrica de celulose a gente tem essa idéia de que é muito degradante \_\_\_\_\_. E houve reação por parte da população com a instalação dessa fábrica ou, pelo contrário, seria ali uma possibilidade de desenvolvimento da economia?

R – Naquela época havia pouca experiência e pouca exigência ambiental. Então o que se construiu, se construiu dentro dos padrões exigidos daquela época, que eram muito poucos, mas ao longo dos anos muitos investimentos na área ambiental foram feitos nessa unidade e na sua duplicação também, de forma que hoje a agressão ao meio ambiente, desta fábrica de celulose é muito pequena. Mas naquela época tinha, tinha um investimento grande no processo de fabricação de celulose, investimentos de forma a que aqueles agentes agressivos fossem lançados aí de qualquer maneira na natureza. Investimentos elevados em tratamento de afluentes essas coisas, mas nem se compara hoje às exigências ambientais.

P/1 – Às exigências e às possibilidades de atuação também, né?

R – É.

P/1 – A tecnologia nesse aspecto também é outra.

R – É outra. Completamente diferente.

P/1 – Bom, o senhor está na Cenibra, implantou a Cenibra, que se tornou um negócio bem sucedido logo de início?

R – É, a Cenibra iniciou a produção e passou por uma série de dificuldades devido ao mercado. Quando ela começou a funcionar, logo em seguida, veio o choque do petróleo, aquelas coisas que mudam totalmente a configuração do mercado. Então o mercado de celulose teve que se reajustar, durante algum tempo ela teve dificuldade de colocação aos preços desejáveis, mas hoje é uma empresa que dá bastante resultados, já fez a sua duplicação, em cuja duplicação eu vim também a participar, questão de uns oito anos atrás.

P/1 – Depois da Cenibra o que o senhor foi fazer? Qual foi o seu próximo projeto?

R – Eu fui pra Uberaba, nós tínhamos um projeto de fábrica de fertilizantes, em Uberaba. A Vale tinha em Itapira, próxima a Araxá, tem uma jazida de fosfato, minério de fosfato. E fosfato, o Brasil muito carente de fertilizantes, o fosfato possibilitava que se fizesse com ele um fertilizante, que era um produto importado. Para fazer o fertilizante com fosfato era preciso, primeiro, extrair o fosfato, da mesma forma que o minério, você extrai o minério e tem que dar uma trabalhada nele pra adequá-lo a determinadas funções, na mina de fosfato a mesma coisa. A mina de fosfato de Itapira, próxima a Araxá, se construiu uma unidade de beneficiamento de minério de fosfato, chamada Fosfértil. Essa era uma unidade e essa rocha fosfática era transformada em polpa, misturada com água, que era um minério misturado com água, e era bombeada através de um sistema mineroduto até o delta em Uberaba. O delta é uma região próxima a Uberaba nas margens do Rio Grande, e ali esta rocha, esta \_\_\_\_ fosfática, era transformada em ácido fosfórico pra ser transformado em produto que é componente de fertilizantes. Uma unidade também bastante complexa em Uberaba, a unidade de produção de superfosfato e fosfato de monoamônia, são dois componentes de fertilizantes. Pra isso tivemos que construir duas grandes fábricas de ácido sulfúrico pra poder reagir com o fosfato pra produzir ácido fosfórico, pra reagir novamente com o pó do fosfato pra produzir o fertilizante, então uma unidade também bastante complexa envolvendo reações químicas e tudo mais.

P/1 – E por que a Vale parte pra produção de fertilizantes? Pela carência do mercado, o que tinha a favor dessa produção?

R – Pela carência de mercado e pela experiência de mineradora e com o plano de diversificação também. E como é uma empresa do governo estrategicamente o governo lançando a Vale nessa diversificação visando um aproveitamento do fosfato e a redução das importações.

P/1 – Essa política de diversificações nessa época era muito discutida internamente?

R – \_\_\_\_\_ nível da gente.

P/1 – Como é que era decidido assim: “Vai pra Eldorado”, “Agora pega esse projeto.”. Como que era decidido cada projeto que o senhor ia se envolver, o time que ia participar?

R – Isso é devido ao sucesso de empreendimentos anteriores. Fizemos esses trabalhos em Itabira, depois fizemos a Cenibra, isso foi nos capacitando a fazer os outros empreendimentos que a Vale tinha idealizado.

P/1 – Isso eram promoções? Quer dizer o senhor ia... Eram projetos de maior responsabilidade? Hierarquicamente, o senhor estava, vamos dizer, subindo na empresa? Como é que funcionava isso?

R – É um pouco empírico isso, não tinha uma regra: “Olha, vai pra lá que você vai ser promovido.” Não, nós éramos um grupo e tínhamos uma força tarefa pela frente, né? Então esse grupo decidia, “Olha agora...” A Vale instrua “Olha, saindo daqui tem um outro projeto ali, vamos fazer isto.” Está bom, então nós íamos fazer aquilo. Mas a princípio éramos um grupo pequeno liderado pelo Renato e que a cada novo empreendimento que você ia fazer partia um pouco mais do zero pra fazer a coisa. E chegávamos para aquele empreendimento não mais do que seis a dez pessoas.

P/1 – Sempre as mesmas?

R – Sempre as mesmas, a partir de Itabira. Itabira, Cenibra, Vale Fértil, eram ali seis, oito pessoas que formávamos a organização e construíamos aquilo, planejávamos, contratávamos, tudo porque a Vale nunca fez as coisas, nunca fez projeto, nunca fez construção, ela sempre contratou tudo. Essa questão de terceirização que está por aí, nós fazemos há muito tempo, desde de Itabira, Cenibra, Vale Fértil. Um grupo especializado em gerenciamento idealizava as coisas todas, dividia as atribuições e especificava os serviços ou os equipamentos ou os materiais, comprava e contratava empresas pra executar, tanto no fornecimento de equipamentos e materiais quanto em construção. As empresas executavam aquilo que outras empresas contratadas pela Vale projetavam. É um grande quebra-cabeças com milhares de peças. Você começa do zero, começa ali de um pasto e com um ano e meio, três anos você tem ali uma fábrica funcionando. Hoje uma fábrica de celulose certamente custaria mais de um bilhão e duzentos milhões de dólares, uma fábrica de fertilizantes custaria uns 800 milhões de dólares e depois dessas duas é que nós fomos pra Carajás. A Vale fértil foi vendida para a Petrobras.

P/1 – Nessa época já?

R – No final da construção, foi vendida para a Petrobras.

P/1 – Teve algum motivo em especial?

R – Não, eu acho que como a empresa é do governo, acho que estrategicamente o governo orientou que se fizesse essa venda. A Petrobras já estava na área de fertilizantes, através da Petrofértil. Então, acho que era mais a fim de fertilizantes que a Vale. A Vale passou a Valefértil pra frente. E nessa época, tive a oportunidade de ficar na Petrobras. Terminando a Valefértil fui convidado pelo presidente da Valefértil a assumir o cargo de diretor de operações. Eu estava muito envolvido com aquilo, tinha construído toda a planta, conhecia todos os detalhes. Mas eu prontamente rejeitei, ele me chamou de maluco, porque você entrar pra uma Petrobras dessa maneira era tirar a sorte grande e eu não tinha nada em vista pela frente, aliás tinha uma idéia de que iríamos para o Norte construir a fábrica de alumínio, Albras. Mas recusei a passagem ou a entrada pra Petrobras, naquela época como diretor de operações da Valefértil, que hoje é Fosfértil. E parti pra uma verdadeira aventura, formei um grupo pra construir a Albras e Alumorte, hoje em operação. Esse grupo, demos início aos trabalhos lá na Albras, com serviços de terraplanagem e tudo, mas quando ia me mudar de Uberaba pra Belém, já tinha arrumado apartamento em Belém tal, quando mudaram nosso rumo pra Carajás: “Agora vocês não vão mais pra construir a Albras,, deixa a Albras pra outro, vocês vão pra Carajás.” Carajás estava no início, no início de construção em 1980. Já tinha quase dez anos de estudos e alternativas e uma série de coisas e a construção da terraplanagem ao longo da linha já tinha sido iniciada. Mas era um projeto que tinha tudo pra não dar certo, as coisas eram muito amarradas ou estavam muito amarradas. Aí, fomos fazer Carajás, em 1980. Eu me mudei pra São Luís.

P/1 – Com a família e tudo?

R – Com a família. É a família sempre vai a reboque nisso tudo. E a família sai muito prejudicada com essas coisas. Meus filhos, até virem aqui para o Rio, e até mesmo durante muito tempo já morando no Rio, eles tinham muita dificuldade de se relacionar porque eles não tinham laços. A medida que eles iam formando laços de amizades ali, eu tirava e ia pra outro lugar. Então tem esse ponto negativo. Ponto positivo é que profissionalmente, em termos de relacionamentos profissionais, desenvolvimento também de carreira na empresa, você tem grandes chances. Quando você se lança nessas aventuras aí. Então, era sempre assim. Cenibra começamos um grupo pequeno, crescemos muito, e pra fazer a outra, você reduzia novamente a esse grupo pequeno demitindo todo mundo. Parte daquele pessoal passava pra operação, o que já estava, acabava aquilo e passava pra outro e ali naquele outro, à medida do desenvolvimento das atividades que não eram todas ao mesmo tempo, você passava a chamar aquelas pessoas que, por ventura, estivessem ainda disponíveis no mercado. Então, você costumava trabalhar sempre com as mesmas pessoas, ou outras novas, mas algumas sendo demitidas, ficando pra trás, depois voltando a um novo projeto numa fase mais adiantada. E, fomos fazer Carajás em 1980, novamente um grupo aí de umas 12 pessoas. Fomos pra Carajás. Mas Carajás foi um pouco diferente porque o projeto era uma empresa chamada AMZA, Amazônia e Mineração, que tinha presidente, diretores, etc.. Nós herdamos essa estrutura e a Vale transformou então essa empresa numa superintendência, chamada (SUCAR?), Superintendência de Carajás, era uma Superintendência da Vale

cujo superintendente foi o Renato Moretzsohn, que era esse nosso grande líder que, com grande carisma e dedicação, conseguia arrebanhar aí os profissionais e qualquer desafio que ele se propunha a fazer, nós todos aderíamos.

P/1 – Por isso que o senhor não foi pra Petrobras?

R – É, por isso mesmo.

P/1 – Foi um dos motivos que te fez ficar na Vale?

R – Foi. Eu disse para o Maurício Corrêa, que era presidente da Valefértil, eu disse que a minha família era aquela, apesar de eu sair de uma empresa, ficar desempregado e entrar na outra. Por instruções da Vale, quando nós estávamos fazendo a Cenibra, o atual presidente daquela época mandou que as pessoas que fossem da Vale, que estivessem trabalhando ali nos empreendimentos da Vale, saíssem da Vale ou então retornassem pra empresa mãe. Como nós tínhamos empreendimentos pra fazer pela frente, nós não tínhamos dúvidas de que a gente queria era aquilo, então largamos a Vale de lado. Um grande prejuízo. Hoje a gente já tem como resultado, grandes prejuízos devido a Valia, fundos de pensão, aposentadoria, essas coisas, mas não vem ao caso aqui. Mas o certo é que fomos fazer Carajás, começamos em 1980 e tivemos que construir tudo. Você partindo do zero, construir o que aqui no sul tinha de porto, ferrovia e a mina, nós tivemos que repetir lá em cima.

P/1 – Quando o senhor não tinha nada?

R – Nada, tinha iniciado as obras de terraplanagem, parte lá do porto, ao longo da ferrovia alguns contratos. Mas inclusive tivemos que rescindir todos os contratos e começar tudo de novo.

P/1 – Por quê?

R – Porque as coisas estavam mal tocadas, as relações muito deterioradas, as condições dos contratos estavam ruins.

P/1 – Quem estava gerenciando isso antes, era AMZA?

R – Era a AMZA. Isso não estou culpando ninguém, eram circunstâncias da época, que devido a um projeto novo numa região dessas e com falta de perspectiva de continuidade do empreendimento ficaram deteriorados, os contratos se desgastaram. Então, o próprio Dr. Eliezer Batista, naquela época tinha voltado à presidência da Vale, é que chamou esse grupo, o Renato, e fomos então fazer o Carajás, como um grupo de choque, tá? Chegando lá eu assumi o norte e o Renato assumiu aqui, o planejamento, o orçamento, o projeto, etc., aqui no Rio, e mudou para o Rio com alguns outros, uns quatro ou cinco aqui e eu levei lá para o norte uns seis, oito. Chegando lá, a gente assumiu tudo, demos uma zerada e começamos o trabalho. Tivemos que fazer tudo. Em São Luís tivemos que construir o porto que ainda há hoje, as instalações quase todas que têm lá hoje. Construímos a ferrovia de quase mil quilômetros, 890 Km de ferrovia e a maior parte dela na lata, né?

P/1 – O que foi feito primeiro? Tudo tocado ao mesmo tempo?

R – Tudo ao mesmo tempo.

P/1 – Tudo ao mesmo tempo?

P/2 - Como é que foi então efetivamente...

R – Sem computador.

P/2 - Então, como é que foi chegar lá no meio da Amazônia e começar do zero? Assim, detalhando, onde se conseguia as pessoas pra trabalhar? Como se treinava as pessoas? Como é que acontecia isso efetivamente?

R – Quando nós chegamos em 1980, fizemos um plano de estruturação do empreendimento, prevendo inclusive um plano de benefícios que pudessem segurar as pessoas na região. Porque nós tínhamos que trabalhar em obras em São Luís, menos mal, em obras ao longo dos quase 900 Km, péssimo, e em Carajás, que não existia nada, terrível, né? Então, uma precariedade total de acessos, etc., apesar de em Carajás a AMZA já ter construído, naquela época, um melhor acesso à região da mina, que foi uma ligação de uma estrada que dava em Marabá até a serra, numa extensão de cento e poucos quilômetros, tinha uma boa estrada, sem pavimento, uma estrada de terra. Então tivemos que planejar corretamente tudo isto. E dotar o projeto de uma infra-estrutura que suportasse primeiro a sua construção, pra depois a sua operação. Isso foi feito, nós idealizamos tudo sempre com vistas à fixação do homem primeiro nas obras, para depois conseqüente fixação na operação. Construímos, onde não existia condições de alojamento de pessoal com suas famílias, nós construímos alguns núcleos habitacionais ao longo da ferrovia e construímos também em Carajás.

P/1 – Como eram pensados esses núcleos? Quem eram as pessoas responsáveis pela: “O que a gente vai fazer? Como? Como distribuir as casas e tal?”

R – Isso ficava mais comigo. Eu era responsável por toda região norte, todas as obras no norte.

P/1 – Significa ferrovia?

R – Porto, ferrovia e mina. As três.

P/2 – E aí os núcleos...?

R – E os núcleos ao longo, ao longo da mina. Nós estamos falando primeiro da base de apoio pra construção. Essa base de apoio pra construção, nós tínhamos também dentro da logística um apoio, essencial naquela época, que foram helicópteros. Nós tínhamos três helicópteros e um avião pequeno. Isso nos possibilitava uma agilização muito grande nas comunicações que mal conseguimos fazer, no início era através de rádio. Ao longo da construção conseguimos montar uma base de informações via satélite, e sem computador. Mas era uma... Nós conseguimos implantar uma linguagem unificada ao longo de todo o projeto que as entidades financeiras internacionais, que freqüentemente visitavam o projeto, ficavam impressionadíssimas com isso. Em qualquer lugar que fosse, ele encontrava os mesmos procedimentos, as pessoas com o mesmo espírito, tocando as coisas com qualidade e com determinação e com grande rigor em termos do cronograma e também do relacionamento humano, isso era muito...

P/1 – Tudo afinadinho?

R – Muito afinado.

P/1 – Então, houve uma distribuição da equipe?

R – Houve.

P/1 – O senhor ficou responsável pelo, vamos chamar de sistema norte, no caso, agora. Mas é...O senhor tinha pessoas que faziam parte dessa equipe original e que se localizavam, no caso, na construção do porto, da ferrovia e da mina?

R – Quando nós chegamos lá já existia também um grupo tocando o projeto. Tivemos que fazer uma seleção daquele grupo, engajar aquelas pessoas dentro da nossa metodologia de trabalho e passaram a integrar aquela organização, implementadas com novas pessoas trazidas de outros empreendimentos que a gente já tinha tocado ou de conhecidos de conhecidos, né? De currículo, etc. Mas quase sempre de pessoas conhecidas.

[fim da fita 01]

P/2 – Sim, que havia essa afinidade?

R – Havia já uma experiência adquirida em grandes projetos, né?

P/1 – Quem eram os líderes nesse momento? Os principais líderes dessa implantação de Carajás?

R – Olha, a organização se constituía do superintendente, que era o Renato, tinha uma pessoa que era responsável por todo o projeto, todos os projetos, que era o João de Deus - e nós trabalhamos juntos na (Policarbono?), éramos eu e o João de Deus, quando fomos fazer a Cenibra, sugeri a entrada do João de Deus, aí ele entrou no grupo na Cenibra. Então o João de Deus era responsável pela área de projetos, o Antônio Pimenta era responsável por todas as contratações das obras, o Sebastião Andrade o responsável por todas as compras de equipamentos, materiais, etc. do projeto, Guilherme Fontes do planejamento, orçamento, etc., isso aqui no Rio. E, eu lá no norte, tinha comigo o meu braço direito, era o Efigênio, que ainda trabalha na Vale. O Efigênio, nós trabalhamos juntos desde a Cenibra, Valefertil, e quando fomos para o norte, fiz um acerto com ele que levaria para Carajás - ele ficaria em Carajás - e levaria a maior parte do time e ficaria com a menor, porém os mais qualificados. Porque nós seríamos os formadores de outros, nós apoiariamos Carajás. Então, o Efigênio foi pra Carajás, vamos dizer, com o segundo time da Valefertil e eu fui pra São Luís com primeiro time da Valefertil. Então, fiquei com uma quantidade bem menor do que o Efigênio foi pra Carajás. Porque eu ia apoiar o Efigênio. Tudo isso era muito pensado e conversado e concluíamos dessa maneira, que uns, dependíamos dos outros, né? E tínhamos que nos ajudar, se não, nós estávamos perdidos. E assim foi. Eu estive lá em São Luís com um grande colaborador, o Sandro Soares Faria, que também trabalhamos juntos na (Policarbono?).

P/1 – Poxa vida, essa (Policarbono?) então...(risos)

R – Eram dois, era o João de Deus e o Sandro. Então, o Sandro também veio pra Cenibra e foi pra Vale fértil e foi pra Carajás. Hoje o Sandro está em São Luís de novo depois de ter passado por Tubarão em Vitória. Então, o Sandro era o elemento responsável por todo apoio operacional, ou seja, os técnicos tinham a tarefa de cuidar tecnicamente dos trabalhos deles, tá? E todo apoio pra que eles pudessem executar os trabalhos deles eram dados, essa retaguarda era dada pelo Sandro, que tinha uma proximidade muito grande comigo. A liderança realmente era minha, sempre muito ligado ao Renato que se ligava ao resto da Vale. Nossa ligação da Vale era com o Renato, Então, os líderes eram esses, era o Efigênio, o Sandro, era o (Massayuki?) no planejamento, era um japonês que hoje está em Vitória, era o (Massayuki?), na área de contratações, lá em cima o Marcelo, Marcelo (Massayuki?), Alberto Guimarães, e o Nilton Bastos, que foi o responsável pelo gerenciamento das obras ao longo da ferrovia. O Nilton veio de uma empreiteira, nosso conhecido, mais velho do que eu e outro mais, que já morreu, o Pedro Marcos, que foi responsável dentre as obras da ferrovia, foi responsável pelas obras de Marabá pra cima. O Pedro Marcos, nós chamávamos de tio Pedro, tinha lá seus, naquela época, já tinha uns setenta anos. Ele morreu há uns seis anos atrás. Mas eles tinham, não só o Nilton, também mais velho do que eu, Pedro muito mais velho, nós tínhamos uma relação de amizade muito grande, mas existia um respeito hierárquico, não é por causa da posição, era por causa da responsabilidade que nós tínhamos, entendeu? Então, existia um debate sobre as idéias e tal, mas definido que ia ser daquela maneira, todos cumpriam, e esse era grande trunfo do nosso trabalho no Carajás. Éramos muito afinados, muito. Isso supria a falta

do computador.

P/1 – Vamos fazer uma pausazinha para o senhor tomar uma água pra gente retomar Carajás.

[PAUSA]

P/1 – Senhor Fábio, eu queria retomar que a gente conseguisse detalhar um pouco esse empreendimento em Carajás. Então, o senhor estava falando de coisas assim, das grandes obras, que eram o porto, a própria ferrovia e nas minas. Então nós... o que a gente gostaria é de entender um pouquinho mais detalhadamente como era feito efetivamente cada uma dessas obras. Então por exemplo, só para o senhor entender o que eu estou perguntando, a ferrovia, vinha um cronograma pra se completar a ferrovia e era no meio da mata, então como é que fez isso? Quem foi trabalhar na ferrovia? Quais foram os parceiros? Que tipo de desafios maiores o senhor enfrentou lá?

R – OK. Quando você vai fazer um empreendimento você considera a magnitude dele e divide as atividades, em função do tempo que você tem, você divide as atividades de forma que, concomitantemente, você possa executar o máximo possível de atividades que lhe garantam a execução dentro do prazo. Então, a quantidade de empresas, dentro do possível, é chave para qualquer empreendimento. Numa construção de uma ferrovia de 900 Km nós dividimos a ferrovia em três trechos para efeito de coordenação, primeiro, e cada parte dessa dividida no mínimo eram três, trezentos, divide por, divide por 70 - no mínimo em uns quatro ou cinco lotes, chamados lotes, que são parte da ferrovia capazes de serem tocadas por empresas de um certo tamanho. O que é empresa de um certo tamanho? Empresas que têm um certo número de equipamentos disponíveis pra tocar, pra fazer aquela construção num determinado prazo, porque uma empresa só, não daria conta. Então foi isto, dividimos em três coordenações, três coordenadorias ao longo dos 900 Km, ficando mais ou menos 300 Km pra cada um. E dentro desses 300 Km pra cada um, aí umas cinco empresas, cada uma executando o serviço de desmatamento, de terraplanagem, de bueiros, de pontes, viadutos, etc. Isso chamado infra-estrutura. O que vai em cima dessa infra-estrutura, ou seja, todo aquele leito sem trilho ainda, dali pra baixo, aquilo é infra-estrutura, o que vai em cima são a brita, os dormentes, os trilhos, etc., nós chamamos de superestrutura. Então, o contrato de superestrutura era único, mas a infra-estrutura eram dezenas, dentro dessa divisão. E essas coordenadorias se reportando a mim em São Luís.

P1 – Quer dizer. o senhor estava sediado em São Luís?

R – Eu estava sediado em São Luís. Eu tinha as obras todas em São Luís e as obras todas ao longo da ferrovia e por uma questão de facilidade de comunicação Carajás se comunicava melhor com o Rio do que São Luís, tá? Então, nós resolvemos que a coordenação de Carajás ficasse ligada direta ao Renato. Isso a partir de 1982, 1983. Até 1982/83 ficava comigo. Tecnicamente continuou, eu ia lá com frequência, mas administrativamente ela se ligou mais ao Renato. Então, a estrutura também se amolda com o tempo, foi se ajustando e nós chegamos nisto. Nós tínhamos, as obras em São Luís, e ao longo da linha, três coordenadorias mais as obras de Carajás, as de Carajás ligadas ao Rio. Agora, ao longo da ferrovia, a infra-estrutura foi desenvolvida por empresas tipo Mendes Júnior, Queiroz Galvão, Serra e Almeida, (Convap?), Construtora Brasil, Gutierrez e muitas outra aí.

P/1 – Empreiteiras?

R – São as empreiteiras.

P/1 – E licitação? Era feita a licitação?

R – Toda a licitação de acordo com a lei da época.

P/1 – E a superestrutura?

R – A superestrutura ficou com uma empresa só, foi uma concorrência só, acabou ficando com duas empresas, uma na produção de brita, perto de São Luís - toda brita era produzida perto de São Luís, a 50 Km, numa localidade chamada Rosário, ali foram produzidas a maior parte da brita para a ferrovia para os quase 1000 Km da ferrovia - ficou com Andrade Gutierrez, e o lançamento da linha ficou com a Odebrecht. Nós tínhamos para o lançamento da linha, não era só lançamento, tínhamos que fazer todo um trabalho preparação em São Luís, que tinha um enorme pátio, onde recebíamos os trilhos, foram 160 mil toneladas de trilhos, e onde nós recebíamos também os dormentes, foram mais de 2.300.000 dormentes, em toda linha. A princípio tudo vinha pra São Luís e de São Luís se fazia a preparação pra se colocar nas com \_\_\_\_ pra poder levar para o lançamento que a gente chama, lançamento da linha. É bom lembrar que a participação do grupo, chamado grupo operacional da Vale, construído por pessoas vindas do sistema sul de operação para a participar do empreendimento, a participação foi muito grande. Na construção da ferrovia, a liderança era do Romildo Coelho Vello. Romildo tinha um grupo que se constituiu no grupo de operações com equipamentos da Vale, fez todo o trabalho de transporte de insumos que iam ser lançados na linha pela Odebrecht. Foi um trabalho muito importante de forma que quando terminamos a construção da linha o grupo de operações estava todo treinado, porque ele transportava todos os trilhos, todos os dormentes, toda a brita, seguindo o cronograma delineado pela área de implantação, pela área de construção, é como se eles fossem um empreiteiro nosso. Era um trabalho de grande cooperação que conseguimos fazer dentro da Vale. O grupo de operações trabalhando junto com o grupo de construção. Num sistema de colaboração muito grande, não só na ferrovia, que foi o principal, mas também no porto e na mina. Na mina o grupo de operações começou a se formar aí por volta de 1981, quando nós colocamos em operação uma planta piloto, construímos uma planta piloto para ajustes de especificações dos equipamentos que seriam especificados para a planta de beneficiamento. Esse grupo de operações da planta piloto começou praticamente com o (Mozart?), (Mozart Levisnky?), que hoje é o diretor da área de ferrosos da Vale. O (Mozart?) nessa época chegou, em 1991, constituiu o grupo de operações da planta piloto e acompanhou toda a execução do projeto das instalações da mina e toda a construção também com grande espírito de colaboração com o grupo de construção de forma bastante integrada e de forma que quando tivemos que fazer a operação, todo pessoal já estivesse treinado e familiarizado com todas as atividades da operação,

muitas vezes pessoal recrutado ali da própria construção, pessoal que tinha participado ali do término da construção, da montagem e tal, que se constituiu no grupo de operação das minas, também da ferrovia, como também do porto. Então, isso foi uma estratégia muito importante adotada pela Vale de mesclar o grupo de construção com o grupo de operação. Tendo já, trazendo toda a bagagem do sistema sul, através dessa liderança do Romildo na ferrovia, né? Do (Mozart?) em Carajás e do Pacheco em São Luís.

P/1 – No Porto?

R – No porto. E o seu grupo de operações.

P/1 – Quer dizer, e esse pessoal todo vinha do sul? Já da Vale?

R – É, grande parte. Todo esse pessoal do sul que foi também com missão de fazer escola, certo? De trazer uns poucos que também pudessem garantir as suas tarefas e paralelamente treinar o pessoal, preferencialmente da região, que pudesse um dia vir a ocupar as funções de operação e manutenção das plantas e aqueles que pra lá se deslocaram com suas famílias e tal, que têm origem no sul, pudessem ou tivessem que voltar, né? Hoje em dia o percentual de técnicos do empreendimento na operação, que são do sul, é naturalmente muito menor do que foi no início da operação.

P/1 – Mas foi aproveitado o pessoal da região? Para liderar?

R – Muito.

P/1 – A nível de engenheiros e tudo isso? Tinha lá?

R – Tinha lá e a gente fez o possível e lógico que... Nas atividades de construção, de implantação, como você tem prazos muito rígidos pra cumprir e a qualidade, neste prazo, você tem que garantir, não pode também colocar pessoas com baixa experiência na condução dessas coisas. Mas ao longo da operação quando esses técnicos podem fazer parte de planos de treinamento, como fizeram, né? Planos de treinamento gerencial, técnico, etc., e que absorvessem bem todas essas capacitações, naturalmente foram aproveitados.

P/1 – Seu Fábio, eu queria fazer uma pergunta para o senhor: o senhor tinha implantado antes dois a três empreendimentos no sul, qual foi a diferença operacional e cultural desse enorme empreendimento no norte? O que era muito diferente? Assim que chocou?

R – Principalmente a logística. Um empreendimento que você pode delinear através de uma cerca, não é? Você está fazendo um empreendimento e pode fazer uma cerca em volta dele é muito mais fácil do que um empreendimento em que você não pode fazer uma cerca em volta dele, tipo um Carajás. Você tem porto, mina, ferrovia, exige uma logística muito complexa. Se você não planejar bem essa logística você certamente não terá sucesso. E, as empresas que participaram das concorrências e executaram os serviços, não só a nível da construção como empresas de projetos e empresas de gerenciamento, naquela época, ou seja na década de 1980, foram muito competentes. Havia uma capacitação empresarial naquela época muito diferente da que existe hoje. Hoje as empresas murcharam. Empresas de engenharia praticamente inexistem, a nível de corpo técnico, elas existem em termos de nome, mas não existem mais aqueles profissionais que garantem um considerável volume de serviço numa empresa de engenharia no Brasil. Naquela época se conseguiu tudo isto, o projeto Carajás foi feito 100% por brasileiros. Na época da busca do financiamento, da aprovação do financiamento junto ao Banco Mundial e ao KFW, banco alemão, etc., era exigência, principalmente do Banco Mundial, que na avaliação das dificuldades técnicas e logísticas do empreendimento que a Vale tivesse no mínimo, uns 30 consultores internacionais. Isso foi por volta de 1981, por aí. Nós conseguimos aprovar o projeto, aprovar o financiamento com uma redução pra dez ou doze consultores internacionais e utilizando dois, porque conhecíamos os dois. Era conveniente pra nós utilizá-los. Não mais, não houve uma participação estrangeira no projeto Carajás, a menos, de tecnologia de equipamentos. Você tem equipamentos, locomotivas que têm tecnologia estrangeira, como qualquer coisa. Mas toda a engenharia, construção e fornecimentos, brasileiros. Carajás é um projeto brasileiro.

P/1 – E o porto? Porque hoje nós falando com o Dr. Eliezer, o porto de Tubarão contou com muito apoio de tecnologia japonesa. Como foi feito e pensado, planejado o porto de São Luís?

R – Porto de São Luís é um porto diferente no mundo. É um porto que você tem a menos de 200 metros da margem você tem uma profundidade de 23 metros. Isso existe em pouquíssimos pontos no planeta e São Luís é um desses, Ponta da Madeira é um desses. Porque geralmente você tem um porto em que tem uma profundidade pequena, até 12, 15 metros, aí você não pode aportar ali navios de grande calado, tendo necessidade de construir pontes enormes para se atingir profundidades maiores. Mas São Luís tem essa característica, mas desfavoravelmente você tem uma variação de maré de até sete metros. Que dizer a maré em São Luís varia ao longo do dia e em determinadas épocas vai até sete metros. Normalmente vai a cinco metros e meio, por aí. Então, teria que ser um porto que fosse construído nessas condições e sujeitos também a uma corrente de enchente e de vazante diário, duas vezes por dia, de correntes fortíssimas. Imagina um volume desse de água, uma água subindo e descendo em decorrência dessa variação de maré, a dificuldade era muito grande se determinar ali o ponto para a construção e a tecnologia para a construção do porto. Mas a Vale contratou em São Paulo o CTH para estudar, em modelo reduzido, as correntes, a configuração do porto, reproduzindo as condições de Ponta da Madeira. Ponta da Madeira está situada num canal que é o estuário do Rio \_\_\_\_\_, tá? Então, ele sofre esta enchente e vazante, essa variação de maré muito forte, com fortíssimas correntes e ainda com uma turbidez de água muito grande porque é o estuário do Rio \_\_\_\_\_ que vem carregando todo o solo de erosões, etc. Então a tecnologia, a tecnologia do Porto de Ponta da Madeira contou com a participação da (Sorus?), que é uma empresa americana, na configuração do layout e na tecnologia do equipamento, o resto foi brasileiro. O CTH, Centro Tecnológico de Hidráulica de São Paulo, e uma consultoria de um especialista português, especialista em obras, obras no \_\_\_\_\_. O resto foi brasileiro, o professor Jayme Mason, especialista em cálculos de estruturas de concreto nas mais diversas condições, e a empresa construtora, a Serveng que é uma empresa pequena com uma tecnologia muito tupiniquim construiu o porto, com todas

aqueles dificuldades construímos lá o porto, com todas essas variações e velocidades, etc. É que quando a gente estava com o projeto quase para iniciar foi detectado uma anomalia não detectada em estudos em escala reduzida, tudo é reduzido, que foi assoreamento indesejável ali na região do Porto, ou seja, o fundo estava vindo, estava crescendo. Então, tivemos que reestudar o porto, pra ficar um pouco mais abrigado dessas correntes, ele teve que, tivemos que, fazer por determinação dessa CTH, dessa consultoria e tudo, fazer um invocamento de proteção. São obras em pedra que você constrói no mar, mar adentro, partindo da terra de forma a diminuir a incidência dessas correntes na zona de atracação. Então, foi construído isso desde o início, uma construção muito demorada e que quando começamos com movimentação de navios ali, experimentalmente, um pouco antes, detectamos que essas correntes geraram um assoreamento. E esse assoreamento, definitivamente, não poderia ocorrer, então nós tivemos que fazer uma demolição, depois de muito estudo, em pouco tempo. Tivemos que reduzir este invocamento de mais de um quilômetro mar adentro. Isso foi também uma obra desconunal; pra se fazer. Porque enquanto você está construindo, está jogando pedra. Agora, pra você destruir, tem que tirar a pedra daí, você tem que arrancar a pedra fora, pedra de até três toneladas. Tirar as pedras dali e construir um braço pra direita. Tivemos que destruir perto de 200 metros e construir um braço. Você vai lá hoje vai ver um invocamento em “L”. Aquilo não foi de projeto, aquilo foi ajuste de projeto, depois de construído. Tudo bem, resolveu-se em parte aquilo ali, quando detectado também um esforço exagerado nos cabos de amarração dos navios, ou seja, as correntes estavam empurrando muito, estava exercendo muito esforço nos navios. Isso também teve que ser estudado rapidamente e ser dada solução através desses, de um ajuste nesses invocamentos, coisa muito crítica. E, na época demos soluções, procuramos soluções rápidas e execuções mais rápidas ainda, com muita garra, não só dos técnicos na elaboração dos estudos das idéias, etc., como também dos líderes, dos gerentes na determinação, da própria Vale na determinação do que fazer. Você estava alterando a natureza e tinha que fazer o ajuste, se não o porto se tornava inviável internacionalmente por causa do preço do seguro que os donos de navios cobriam aí para aportar naquele porto inseguro. Então, esse é um detalhe da construção de Carajás que gostaria de deixar registrado aí.

P/1 – Ainda em Carajás tem uma, Parauebas, é num lugar que existia? O que vocês modificaram naquele centro urbano de Parauebas?

R – Não, o Rio Parauebas circunda a região de Carajás. Onde está situada a mina é num platô numa altitude alguns metros aí, não sei precisar hoje quantos, mas, sei lá, 70 metros acima do rio. Você, pra atingir a Serra de Carajás, atravessa o Rio Parauebas e começa a subir a Serra e chega lá em cima no platô onde estão as instalações da mina. Naquela região não existia nenhum apoio ao projeto em operação. Não existia nenhum apoio à construção, muito menos ao projeto, muito menos à operação. Então, foi idealizado pela Vale uma vila, aí no pé da Serra, às margens do Paraueba, junto à ponte que atravessa o rio e uma infra-estrutura urbana que pudesse suportar o crescimento ali de uma localidade que pudesse vir a ser um apoio a operação do projeto. Isso foi feito. Nós projetamos ali uma infra-estrutura de uma cidade e foi construída todo um arruamento, todo um zoneamento. Foi construído um prédio pra prefeitura, um hospital, uma escola, um sistema de tratamento de água, um sistema de tratamento de esgoto e uma estrutura mínima de iluminação pública e foi passado isso para município. O município então, pegou dali e começou a desenvolver aquilo de forma desordenada, mas a Vale então notando esse crescimento desordenado sempre monitorou aquele crescimento de forma a não deixar aquilo degingolar. A Vale sempre teve uma participação muito ativa junto a administração pública ali, que a princípio pertencia a Marabá, mas que depois se emancipou. Então hoje, Parauebas tem mais de 70 mil habitantes. E está completamente desfigurada, lógico, daquela inicial. A inicial que nós fizemos foi só uma terraplanagem, arruamento asfaltado, até cadeia tinha, mas tudo novo, limpinho, e hoje é uma cidade, é um grande centro.

P/1 – Que funciona em função da Vale?

R – Funciona mais em função da Vale, mas também presta suporte ao desenvolvimento regional ali, principalmente pecuária ali da região, mais em função de Carajás.

P/1 – Nessa época havia uma discussão ou uma preocupação grande de vocês que estavam fazendo o empreendimento com respeito ao desenvolvimento do lugar e a preservação do meio ambiente?

R – Muito. Havia uma sintonia muito grande com a questão ambiental e indígena, tá? A questão ambiental sempre foi tratada de forma a que durante toda a sua execução e até hoje, você não vê muito questionamento ambiental de Carajás. A revegetação do milhares de cortes que fizemos ao longo da ferrovia, dos cortes mesmo, e aterros, hoje você passa lá nem percebe, é tudo revegetado. Isso foi feito na época da construção. Com grandes investimentos nessa área. Porque se você não fizesse isso também, não conseguiria manter o projeto em pé. A natureza sabe cobrar e as coisas foram feitas com muito zelo de forma que a natureza não teve muito o que reclamar não. E a questão do tratamento da parte... Da questão indígena. Na época, o financiamento do Banco Mundial inclusive exigia que por volta de 11 milhões de dólares fossem investidos na preservação da cultura indígena e no apoio às comunidades ao longo da ferrovia. Essas comunidades estavam situadas numa faixa que correspondia, mais ou menos, a 50 quilômetros de abrangência. Então, era um número assim, esqueci até o número da quantidade de tribos indígenas ao longo da ferrovia e na região de Carajás. E tem sido desde o início do projeto até hoje, têm sido bastante assistidas pela Vale originalmente dentro de um programa devidamente aprovado e dentro das exigências do Banco Mundial.

P/1 – Não teve problema, briga, conflito?

R – Alguns na época da operação, ali próximo a região de Marabá, por exigência dos índios gaviões, eles andaram.. Até hoje, de vez em quando eles fazem barricadas junto a linha impedindo a operação pra fazer alguma exigência, mas não houve grandes conflitos não.

P/2 – Foi contratada mão de obra indígena em número expressivo?

R – Não. Inclusive você não pode. Se houve a contratação não foi porque era índio. Porque eram candidatos lá e não se sabia da origem. Mas não houve assim: “Tem que contratar índio.” Não. Índio tinha que ficar na tribo deles, na região deles, aí você teria que implementar ali alguma coisa que não agredisse a vida deles mas que desse uma melhor condição de vida, tipo posto de saúde, algum veículo para eles poderem

transportar algum produto que gerassem ali, coisa assim. Escolas.

P/1 – A situação era qual, dessas tribos?

R – Era muito precária. Eu tenho fotos, essas aí mostram. Esses registros fotográficos lá do \_\_\_\_ também mostra muita coisa.

P/1 – Quanto tempo o senhor ficou dedicado a Carajás?

R – Seis anos.

P/1 – E dali o senhor foi fazer o quê? Por que o senhor saiu? E foi pra onde?

R – Carajás era uma superintendência específica, era a (SUCAR?), Superintendência de Implantação de Carajás. Eu ascendi a superintendência, vindo para o Rio quando o Renato Moretzsohn se aposentou da Vale, isso foi já em 1985. Aí, eu estive durante o final de 1985, 1986, ainda lidando com assuntos de Carajás. Porque houve o início de operação da primeira fase, 15 milhões de toneladas, depois 25, até atingirmos 35, em final de 1986 início de 1987. Quando a Vale extinguiu a (SUCAR?) e criou uma superintendência de implantação de projetos da Vale, na qual eu fui o titular durante cinco anos. Quer dizer, qualquer projeto da Vale que fosse ser implantado estaria comigo, estaria nessa superintendência. E, fizemos aí, o desenvolvimento de todos os projetos de ouro da Vale. Novamente em Carajás, construindo lá uma unidade de produção de ouro, de Igarapé à Bahia. É uma unidade de ouro na Bahia, que não chama Igarapé-Bahia, chama fazenda Brasileira. E outros menores. A Vale hoje deve estar produzindo cerca de 19 toneladas de ouro por ano. Desses projetos que iniciaram nessa época, de 1988 até 1992, 1993, por aí. E construímos um ramal ferroviário, uma variante ferroviária em Minas Gerais, de Belo Horizonte até Santa Bárbara, onde a transposição da serra ali próximo a Caetés era um entrave ao escoamento de produtos da região de Belo Horizonte e centro-oeste. Então, a Vale pegou ali uma concessão da rede ferroviária federal e investiu na construção de um ramal, de uma variante ferroviária, que fugia dessa serra. A linha ali passava por caminhos bem sinuosos e subindo e descendo e levando muito tempo e levando muito pouca carga pra transpor esse serra. Nós fizemos ali, nessa época, um projeto em que nós transpúnhamos essa serra por baixo. Nós vazamos essas montanhas com túneis, construímos ali mais de cinco quilômetros de túneis. Ali atrás de Sabará, conhece Sabará? Atrás de Sabará tem um túnel de três quilômetros, foi construído nessa época e pontes e viadutos, porque ali quando não é subida, é descida, nessa região. Até transpormos definitivamente uma serra próxima a Caetés, conseguindo então chegar ao objetivo final, que era já próximo a estrada de ferro Vitória-Minas. Isso foi um investimento de uns 110, 120 milhões de dólares e que, posteriormente, a Vale adquiriu definitivamente esse trecho. Isso pertence à Vale hoje, como outras ferrovias hoje pertencem. Mas aquilo também foi um marco na história da ferrovia, principalmente pra Minas Gerais.

P/1 – Bom, aí, a partir desse seu período nessa Superintendência de Implantação de Projetos, o senhor entrou pra \_\_\_\_?

R – É, aí já foi na era Collor. Essas mudanças do governo Collor e com a entrada do Wilson Brumer, que era um homem de carreira na Vale, da área financeira, ele promoveu uma grande transformação na estrutura de organização da companhia e, dentre essas transformações, veio a extinção dessa Superintendência de Implantação de Projetos, com nova visão. Nova visão empresarial de forma que os empreendimentos que tivessem que ser feitos, fossem feitos pelas áreas operacionais, não mais por uma superintendência centralizada. E, daí eu fui para a diretoria da Docegeo, que é a empresa de pesquisa da Vale, mas também com uma missão, de promover a modernização. A Docegeo é uma empresa de pesquisas que já com 20 anos e que tinha, sempre teve e continua tendo, uma grande papel na área mineral no Brasil, principalmente Carajás, onde ela desenvolveu todas as pesquisas geológicas, todos os alvos de ouro e diversos minerais foram identificados pela Docegeo. Só que ela trabalhava, nessa época, de uma maneira muito ultrapassada, ou seja, ela era auto-suficiente em tudo. Ela ia fazer as sondagens, o equipamento era dela, o pessoal era dela, o caminhão era dela, o cozinheiro era dela, o enfermeiro era dela, tudo, e com isso ela tinha um custo operacional muito elevado. Então, a minha missão junto a outros diretores era promover a transformação, visando a que ela fizesse mais geologia e menos infraestrutura logística. Ela passou a ser uma empresa de logística de infraestrutura. O geólogo se preocupava mais em administrar todos aqueles recursos e menos geologia. Então, foi feito nesse período de dois anos e pouco que eu estive lá, juntamente com o Zé Adolfo, que era o presidente, e o Breno Santos, que foi o descobridor de Carajás, fizemos toda essa transformação da Docegeo. Ou seja, recolhemos todos os equipamentos, reduzimos o efetivo de 900 empregados pra 300 e poucos e passamos a implementar os planos de pesquisa através de contratações de terceiros. A sondagem era feita por terceiros, todo o trabalho de campo era feito por terceiros, e a Docegeo fazia geologia, né? Os geólogos voltaram a fazer aquilo que sempre fizeram bem, que é a geologia, através também de um aprimoramento de técnicas, de tecnologias, contratadas de fora e implementadas, que com isso capacitou a Docegeo, fez um upgrade. A Docegeo é uma empresa mais leve e com maior competência técnica. Eu fiz parte disso, desse período, porque a minha área era administrativa e financeira, parecia que não tinha nada a ver. Com a minha experiência de implantação. Mas a atividade de implantação proporciona um leque de possibilidades, através de vivência, de todas as atividades de implantação para toda uma gama muito grande de atividades, inclusive esta da Docegeo e posteriormente a Fundação Habitacional.

P/1 – Que foi também... O senhor foi pra lá por quê?

R – Também pra promover uma transformação.

P/1 – Neste mesmo sentido que foi feito na Docegeo?

R – A Fundação Habitacional da Vale, que naquela época chamava-se Fundação Habitacional e Social, né? Fundação Vale do Rio Doce de... Como é que é?

P/1 – Fundação Habitacional Vale do Rio Doce.

R – Não tinha Social. Eu escrevi aí habitacional mas tinha aí... Eu vou lembrar desse nome aí. Ela estava muito desvirtuada, a Fundação. A Fundação foi criada para, naquela época do BNH, apoiar o empregado da Vale nos seus problemas de habitação. Ou seja, visava conseguir financiamentos, alavancar financiamentos, promover o entrosamento entre o empregado e órgãos de financiamento do governo para conseguir a compra, aquisição da casa própria. Mas, ao longo do tempo, as administrações que ali passaram, foram misturando um pouco as coisas, de forma a que a Fundação veio a ser uma grande empreendedora de conjuntos habitacionais, completamente desvirtuada do propósito dela, que era apenas alavancar que isso fosse possível aos empregados, está certo? Através de um grupo pequeno, ela fosse esse elemento, com a linha de dominar o assunto de financiamentos, mas não próprio, os financiamentos disponíveis para os empregados. E com pequenos financiamentos também ao empregado, naquela parte que ele não conseguia se complementar, que ele possibilitaria conseguir o financiamento oficial. Então, ela emprestava ali, para que esse empréstimo fosse devolvido a curto prazo, para que se pudesse então conceder novos financiamentos pequenos para possibilitar essas alavancagens. Mas, ao longo do tempo, isso foi sendo desvirtuado e, por fim, ela era uma grande construtora de empreendimentos, com mais de 200, 400 empregados, e com atividades assim, que... Ela já era uma fornecedora de mão-de-obra para a Vale, a Vale enxugava os seus empregados, as suas atividades: “Não tem mais ascensorista, não tem secretária...” Não tem mais, mas passaram pra Fundação, tá? A Fundação era uma prestadora de serviços. Ela admitia aquele pessoal e passava a prestar serviços na Vale e deixando de lado a função principal dela que era aquela, habitacional, nisso que eu disse. Então, ela vinha sendo desvirtuada durante algum tempo, e também pra lá eu fui com esse propósito de voltá-la ao eixo. E, com a experiência que tive lá, nós conseguimos voltá-la um pouco ao eixo. Ela tinha lá os seus 200 e tantos empregados, quando eu saí, já tinha 70 e operava melhor do que com os 200 e tantos. É questão só de orientação, porque as pessoas estão ali pra trabalhar, elas trabalham, gastam muita energia, mas para nada, sem nenhum objetivo ou com objetivo desvirtuado. Então esse período na Fundação também foi um período de grande aprendizado em que nós... A Fundação tinha mais de 3000 contratos de financiamentos. Com um dinheiro que não era dela, era um dinheiro conseguido da Vale. Então, ela devia para a Vale uma soma muito grande e fazendo financiamentos habitacionais que sempre foram um grande mico. Um financiamento habitacional, o sujeito não paga nunca, não consegue pagar nunca. Não consegue pagar nunca porque a renda dele com os juros e etc., o saldo devedor vai crescendo e ele não consegue pagar nunca. E a Fundação, tinha naquela época mais de 3000 contratos de financiamento, e devido a freqüentes mudanças no processo, decorrente da inflação desenfreada e que dia a dia você tinha que alterar as regras pra possibilitar as correções, ou as correções tinham que ser feitas diariamente e o sistema não era informatizado naquela época, não comportava isso. Então, nós tínhamos 3000 contratos furados. Nós tivemos que recompor esses contratos todos, renegociar todos esses contratos e pra isso foi promovido uma... Nós fizemos um plano que proporcionasse aos mutuários a quitação dos contratos com descontos, que a Caixa Econômica, nos últimos cinco anos, tem feito com muita regularidade isto. Pra quê? Por que isto? Porque o dinheiro não retornaria nunca, então você concedendo um desconto, colocava o dinheiro pra dentro, dentro da disponibilidade que o mutuário tinha, e com isso você conseguia para aqueles que não tinham condições de quitar totalmente, quitava só uma parte e você conseguia regularizar o contrato. E, a partir dali todos os contratos passaram a ser regidos com mais rigor e, favoravelmente, também a condição de inflação menor ou próxima de zero. E sistemas informatizados de controle possibilitaram que a Fundação, eu acho que hoje em dia até ela está passando essa carteira para um banco ou coisa assim Mas, por causa desse enxugamento ou dessa reestruturação.

P/1 – Todas essas reestruturações foram feitas durante a administração do Brumer?

R – Não, na Docegeo foi do Brumer, da Fundação foi do \_\_\_\_\_, de Carajás foi do Eliezer.

P/1 – Sim, agora essa parte de enxugamento, \_\_\_\_\_ de novo num negócio, isso começou com o Brumer?

R – Começou com o Brumer, mas, mais cedo ou mais tarde, tinha que ser feito, né?

P/1 – Mas já tinha o objetivo, por exemplo, já se pensava em privatização?

R – Não, na época do Brumer ainda não, no \_\_\_\_\_ sim. Mas o grande enfoque da Vale sempre foi a máxima produtividade possível, porque ela sempre concorreu no mercado internacional, um mercado muito competitivo e a Vale sempre foi muito ciente dos seus custos. Sempre percebeu quando seus custos estavam elevados e ela estava perdendo competitividade. Então a Vale, quando foi privatizada, já tinha uma condição de custos muito mais enxuta do que dezenas ou centenas de empresas privadas. Ela tinha um pleno conhecimento das suas possibilidades e dos seus custos e um conhecimento total daquilo que podia, que não podia e logicamente com algumas limitações por ser estatal, mas poucas. Poucas limitações, que estavam aumentando, as limitações também.

P/1 – A partir de que momento?

R – A partir de Collor.

P/1 – Eu vou dar uma paradinha só porque a gente tem trocar aqui...

R – Está quase também, né?

P/1 – Está quase. Estamos lá.

[PAUSA]

P/1 – Seu Fábio, a gente então estava falando da sua atuação, vamos dizer de reestruturação da Docegeo, depois da Fundação e isso sendo uma reestruturação da empresa como um todo. Nós estamos em que ano?

R – Isso foi 1993.

P/1 – A partir daí, o senhor se envolveu com.. Porque primeiro o senhor estruturava projetos, aí o senhor está reestruturando projetos, né? Quais foram suas atividades a partir...

R – Olha, eu nunca deixei de participar dos empreendimentos da Vale, a partir daí de Docegeo, Docegeo e Fundação, eu tinha aí essa minha função principal, mas atuava em implantação de outros projetos, tipo um projeto de caulim, lá no Pará, em que eu fui também diretor, mas eu era da Docegeo, era da Fundação. Eu era diretor também da Pará Pigmentos, onde orientava a implantação de um projeto de extração e beneficiamento de caulim, lá no Pará. Durante a Docegeo eu também participei de um empreendimento aqui de... Empreendimento comercial da (Valia?), aqui esse teleporto. Um empreendimento de quase 60 milhões de dólares, que eu também coordenei, quando eu era da Docegeo. E, em paralelo, no mesmo ano desenvolvemos um projeto em São Paulo, pra (Valia?). Eu acompanhava esse projeto que a (Valia?) tinha uma participação pequena, mas fui eleito lá membro da comissão supervisão desse empreendimento, que foi o World Trade Center de São Paulo.

P/1 – Ah é?! A (Valia?) que fez o World Trade Center?

R – Ela não fez, ela tinha cinco por cento, mas existia ali uma comissão de supervisão que representava os investidores que eram 30 fundos de pensão, 30 ou 33 fundos

[fim da fita 2]

R – de pensão, então era quase sem dono. E que eu fiz parte do grupo de supervisão, e que controlava a execução do empreendimento. Isso em paralelo com essas funções, Docegeo, depois Fundação, etc...

P/1 – Quando que começou efetivamente o processo de privatização da empresa?

R – Acho que o processo começou uns dois anos antes de ser privatizada.

P/1 – Quais foram as primeiras ações detectadas, o senhor se envolveu com isso?

R – Não, não me envolvi com nenhuma ação que fosse preparatória pra uma privatização.

P/1 – O senhor tinha alguma posição nessa época quando se começou a discutir a privatização?

R – Não, eu não discutia a privatização. A privatização era discutida mais a nível de diretoria que recebia os inputs do governo. De como se comportar, etc. A empresa, se vendida, tem que estar com seus livros em dia, com suas contas em dia, tem que estar bem estruturada. Mas isso já era parte de um programa da Vale também. Como eu disse, a Vale sempre primou pela produtividade, pela competitividade e tudo.

P/1 – Mas internamente se discutia isso? Era um assunto importante?

R – Era. De vez em quando, tinha reuniões de diretorias, diretoria e superintendentes, visando que esclarecêssemos a opinião ao público interno da Vale, e mesmo externamente, o que estava acontecendo, a nível disso aí. Quer dizer, não se escondia que o governo tinha intenções de privatizar.

P/1 – E não foi feita nenhuma organização interna pra reagir a isso?

R – Algumas reações de grupos de empregados, sempre tem.

P/1 – O senhor não participou?

R – Não.

P/1 – O senhor é a favor ou contra afinal?

R – Eu não sou desfavorável. Eu não era desfavorável, mas hoje vejo que não precisava ter vendido da forma que foi vendida. Não precisava. Agora também, você pensando o que deve ser vendido quando um sujeito deve muito? As coisas ruins ninguém compra, as coisas boas você vai conseguir vender rápido. Qualquer pessoa física que tenha um problema de dívida passa por isso. Um país endividado, com uma política que faz parte de uma conjuntura internacional de uma globalização que é toda, todos os países envolvidos nessa globalização que sejam reestruturados dessa forma, ou seja, o governo deve se restringir às atividades básicas da sociedade. Necessárias à sociedade, transporte, saúde, educação, etc., então, vamos abrir mãos dos seus ativos, etc., e voltar a sua atividade principal. Bom, como filosofia tudo bem, né? Mas as coisas estão prontas, as coisas estão funcionando, as coisas estão dando lucro, pra vender tinha que vender por um preço muito bom. Mas a regra para venda também é baseada em fluxo de caixa, então, a Vale do Rio Doce, que, pôxa, isso vale 15 bilhões. Vale porque? Porque foi gasto nela aí 15 bilhões? Não, pela regra de mercado ela vale o que ela pode possibilitar de ganho num curso aí de 20 anos, com seus investimentos, com seus gastos, com seus resultados, então você cai nessa aí. E grupos de interesse de toda maneira.

P/1 – O senhor acha, o que sobretudo mudou com a privatização na Vale? O senhor saiu em 1997?

R – 1997.

P/1 – A Vale foi privatizada em ?

R – Início de 1997.

P/1 – Então o senhor saiu em?

R – Sai em setembro. A Vale foi privatizada em abril, por aí.

P/2 – É, acho que junho.

R – Junho.

P/2 – Logo após.

R – Como é a sua pergunta?

P/1 – Por que o senhor saiu da Vale? Vamos começar diferente.

R – Eu saí da Vale pelo seguinte, existia um plano de incentivo ao desligamento que o empregado que quisesse se afastar da companhia, tinha direito, pelo tempo de casa, a uma indenização. E, alguns planos de incentivo ocorreram nos últimos oito anos aí e que as pessoas que tinham essas posições de liderança e cargo de confiança na companhia, tinham o direito preservado de exercer a essa decisão fora daquele período de vigência da tal (DDE?). Quando a Vale foi privatizada, a empresa, a nova administração, achou por bem retirar esse direito do empregado, daqueles empregados que tinham reservado pra si esse direito. Na tentativa de tirar, não viram um embasamento legal e, repentinamente, nós recebemos - nós que digo eu e mais uns 40 e tantos - recebemos uma carta da diretoria dizendo que: “Tudo bem, você tem esse direito. Mas você tem o prazo de uma semana pra decidir se quer exercer esse direito e receber o seu dinheiro ou abrir mão dele.” Não é abrir mão e ficar, é abrir mão dele.

P/1 – Na carta estava escrito assim?

R – Não. Você tem o direito, você tem uma semana, \_\_\_\_\_, pra exercer, é isto.

P/1 – E você decidiu, então, exercer?

R – Decidi exercer. Porque também é um entendimento de que as coisas mudam na vida, são fases na vida. As fases desta administração da Vale do Rio Doce, toda ela, toda a sua fase de estatal conduzida por um grupo na liderança, principalmente do Dr. Eliezer, Dr. \_\_\_\_\_, etc., cessou ali, e eu fazia parte dela. E todas essas pessoas estavam saindo, está certo? Então, é o entendimento de que foi uma fase da companhia que se encerrou e com ela também encerraria a minha.

P/1 – Atualmente o senhor trabalha junto à Vale? Qual se tornou a sua atividade?

R – Não, não trabalho junto à Vale, apesar de ter todas as portas abertas. Tenho o carinho de todas as pessoas, em qualquer nível, porque me tornei muito conhecido, devido a essa vasta abrangência de minhas atividades ao longo dos 28 anos. Atuando no norte, no sul, como Docegeo, como Fundação e tudo, eu tenho um grande conhecimento da Vale e tenho um grande carinho pelas pessoas e isso é muito recíproco. Tenho as portas abertas em qualquer lugar que eu vou da Vale, nos mais diferentes escalões, mas não procurei trabalhar para a Vale, mesmo porque nos últimos, desde que eu saí, nessa área de implantação de projetos, ela esteve estagnada, completamente. A partir de agora, ela está retomando. Mas procurei um nicho próprio. Sempre tive essa vontade de aproveitar essa experiência, ainda enquanto posso e tenho resistência pra isso, e vender isso por minha conta, e tenho conseguido. Principalmente, através de todos esses relacionamentos que fiz ao longo desse tempo todo. De credibilidade, principalmente de credibilidade. Porque um serviço de consultoria é uma questão muito de confiança. E encontrei nesse trabalho, nessa empresa que eu estou atuando, já estou há um ano e meio, na (Ticem?), encontrei aí um nicho muito importante que é muito a fim do que eu faço.

P/1 – Exatamente, qual é a atividade que o senhor faz nessa empresa?

R – Eu estou ligado ao projeto de uma refinaria no nordeste, que é um projeto de mais de um bilhão e meio de dólares, que está sendo estudado junto a Petrobras, mas assessoro a diretoria da (Renor?), nos assuntos de implantação, que hoje estão meio parados, por causa dessa negociação com a Petrobras. Mas, em paralelo, estou também com a (Ticem?) envolvido num projeto de construção de uma planta de beneficiamento de minério de cobre em Goiás, que também é fazer tudo. Projeto, construção, montagem, fornecimento, tudo. Então, está muito dentro do meu ramo.

P/1 – O senhor alcançou então?

R – Não.

P/1 – Fazer tudo do zero de novo?

R – Tudo do zero de novo.

P/1 – Seu Fábio, eu queria fazer umas perguntas assim, voltando, olhando pra trás, toda essa trajetória de explosão e crescimento da Vale do Rio Doce, o senhor tem uma reflexão sobre o que impulsionou esse crescimento? Quais foram os fatores de sucesso dessa trajetória da empresa?

R – Tenho. Primeiro a visão, a visão estratégica do Dr. Eliezer Batista desde a década de 1950, 1960 que ele tinha uma visão de mundo muito grande e via inserido nesse mundo a Vale do Rio Doce. E desde o momento que você se lança numa coisa dessas você não para mais. A Vale, com a grande tradição no mercado internacional, com a grande credibilidade, era procurada e incitada até a promover, a desenvolver outros negócios, com outros parceiros, geralmente estrangeiros e o governo aproveitando disso, tendo a Vale como empresa estatal buscando investimentos estrangeiros, mas não sem a visão estratégica do Dr. Eliezer Batista. Tudo o que tem, a Vale o que é hoje está dentro da visão do Dr. Eliezer.

P/1 – Em termos de equipe, teve algum fator específico também? \_\_\_\_ o senhor pertence, o senhor é uma das pessoas que lideraram esse...

P/2 – O senhor é da geração (SUCAR?)?

R – Sou. Não é geração. Tem duas gerações, duas escolas: “Universidade do \_\_\_\_” e “Universidade do Carajás”. Eu faço parte das duas. Eu sou da “Universidade do \_\_\_\_”, mas construí Carajás, né? Eu sou da “Universidade de Carajás”. Então, entenda o seguinte, a Vale, ela... E a equipe da Vale? Quer dizer, que morreu a Vale? Não, a Vale hoje continua sendo desenvolvida, continua sendo operada – A Vale original, aquela Vale minério de ferro, minerais, de modo geral – ela está sendo conduzida por pessoas de carreira da própria Vale, tá? Só que é outra geração que conduz hoje, é a geração formada em Carajás, formada pela antiga, está certo? Então, ela é carregada de sucessos. Ela tem assim uma, tem tido um desenvolvimento bastante adequado à modernidade, em termos de ação, etc. E não esquecendo de toda aquela tradição e de todo o embasamento técnico adquirido com a experiência dos antigos ou da “Universidade do \_\_\_\_”.

P/1 – Agora que o senhor está afastado, de longe, quais são as perspectivas que o senhor acha da vale para o futuro? O que o senhor acha que a equipe, a empresa deveria se ater pra manter ou crescer?

R – Eu acho que a Vale está indo muito bem. Porque estrategicamente o melhor investimento que ela poderia ter feito, em termos de rentabilidade, era investir menos tanto e obter mais tanto, ou seja, ao invés de ela ter investido, colocado muito dinheiro pra obter um determinado resultado, ela reduziu seus – nesses últimos dois anos, dois anos e meio – ela reduziu seus quadros, reduziu seus custos, reduziu lá no osso, tá? E, com isso, não poderia ter outro resultado, senão positivos de suas finanças. Não quer dizer que esteja desmerecendo quem está tocando, pelo contrário, acho que o merecimento é grande porque isso é um desafio muito grande, você modificar a estrutura operacional de uma empresa, reduzir os seus custos quebrando uma série de tabus. E o negócio é agüentar o tranco daqui pra frente. Porque, de dois anos e meio pra cá, ela investiu pouco, quase nada. A partir de agora, estou vendo que ela tem um programa de investimentos muito bom, muito grande. Só lá no norte ela vai investir nos próximos dois ou três anos perto de 600 milhões de dólares. Aqui pelo sul outros tantos, na área de alumínio está buscando novos sócios. Acho que já consegui, novo sócio pra Alunorte, pra produção de alumínio e com grandes resultados e boas perspectivas de desenvolvimento nas diversas áreas. Acho que é uma empresa que opera seguro, continua operando seguro, e que estrategicamente, nos últimos dois anos e meio, parou, mas agora ela está retomando. Ela está retomando dentro de outras bases, dentro de outra mentalidade. E que talvez precise corrigir uma série de probleminhas que só podiam ocorrer, porque as transformações foram muito drásticas, muita movimentação. Muita movimentação que causa uma desestruturação, muito grande que agora é preciso de dar uma acalmada. E, estou percebendo que isto está ocorrendo.

P/1 – Por fim, o senhor, de toda essa sua trajetória na Vale, o que o senhor acha que foi o maior dos aprendizados? O que o senhor, pessoalmente?

R – É o relacionamento humano. O tempo todo que trabalhei na Vale o que mais se via na empresa era o relacionamento humano. Era o respeito, o respeito ao empregado, nos mais diversos níveis, muito grande. A tal camisa. A pessoa vestia uma camisa, não era à toa porque isso era decorrente do respeito que havia. Havia promoções por mérito, havia um grande incentivo, havia treinamentos e havia muito um estreito relacionamento nos mais diversos níveis. E eu, que freqüentei um escalão alto durante muito tempo, sempre percebi isto e via com que dedicação o empregado trabalhava e com que carinho era falado assim de pessoas, dos empregados com relação às chefias, e das chefias com relação ao todo, nas diversas reuniões e avaliações de desempenho, essa coisa. Se via ali que a diretoria e os superintendentes, etc., tinham um Domínio muito grande do conhecimento das pessoas, sabe? E havia, na minha percepção, um grande respeito pelo ser humano.

P/1 – Daqui pra frente, quais são os seus sonhos?

R – Continuar trabalhando, fazendo o que eu gosto, e gosto disso. Acho que o que me alimenta é o desafio. Essa atividade de implantação, acho que é uma atividade muito estimulante porque você não tem nenhum dia igual ao outro. Todos os dias você tem assuntos novos, você tem desafios de prazos, de orçamentos, etc. mas o que ficou provado durante a minha passagem pela Docegeo e pela Fundação é que o que me alimenta são os desafios. E acho que tem sido um desafio viver.

P/1 – Fábio, eu queria fazer uma última pergunta que é: o que o senhor acha de importante em participar dando o seu depoimento para um projeto de reconstrução da história da Vale? Em que isso pode servir?

R – Pra vocês ou pra mim?

P/1 – Eu acho que pra nós, pra própria Vale, pra sociedade brasileira, para que isso vai servir? Que importância o senhor acha que isso tem?

R – Eu acho que, como brasileiro, é a demonstração da capacidade do brasileiro de desenvolver as suas próprias necessidades, sabe? E com seriedade no trato dos recursos, sem haver desvio, você pode conseguir muita coisa. Talvez esse projeto, vamos falar de Carajás, que foram quase três bilhões de dólares, estava estimado em cinco bilhões de dólares e foi feito com três bilhões de dólares. Ah, porque nós economizamos? E, foi uma série de enxugamentos, um projeto um pouco menor e tal. Mas, não sei, as coisas normalmente acontecem ao contrário, uma coisa que está previsto cinco bilhões, fica em dez bilhões. Então, pra que gastar cinco a mais ou oito a mais? Gasta só três e faça a coisa de forma a que aquilo gere recursos para novos investimentos. Então, acho que fica aí uma Vale do Rio Doce e nesses 50 anos de existência, dos quais participei de quase 30, de um exemplo de como se pode fazer as coisas no Brasil, com seriedade, com dedicação e com um empenho e, realmente, com satisfação. Você pode trabalhar, ser bem remunerado, com todo respeito que a dignidade requer. É isto.

P/1 – Está certo, muito obrigada.

[fim da fita 03]