

# MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

Casa da Vale (CVRD)

## Uma vida inteira de dedicação

História de [Eduardo Marcos de Barros Faria](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 16/10/2015

---

Projeto: Vale Memória

Depoimento de: Eduardo Marcos de Barros Faria

Entrevistado por: Paula Ribeiro

Rio de Janeiro, 13 de dezembro de 2002

Realização: Museu da Pessoa

Código da entrevista: CVRD\_HV135

Transcrito por: Maria da Conceição Amaral da Silva

P – Boa tarde Eduardo.

R – Boa tarde.

P – Eu gostaria de começar nossa entrevista pedindo que você nos forneça o seu nome completo, o local e data de nascimento por favor.

R – Eduardo Marcos de Barros Faria. Nasci em Governador Valadares em 9/7/1944.

P - Seus pais, o nome dos pais e a profissão.

R – Eu sou filho de José Luis de Faria. Ele era um funcionário público de autarquia. Trabalhava no IBC. E minha mãe Júlia de Barros Faria. E em função de necessidade de ajuda em casa se tornou costureira de casa.

P – Os avós. Você conheceu os avós? Sabe o nome, a origem?

R – Eu conheci uma avó por parte de mãe. Não conheci meus avós paternos. A origem do meu pai eu entendo que é toda de origem portuguesa. Era Nunes e Faria. Já pelo lado da mãe tinha realmente, tem toda uma história. E uma grande mistura de raças. Porque eu tenho do lado da minha mãe, e ela abandonou ao se casar o nome Wagner. E então o lado alemão. Mas também na verdade o primeiro alemão que veio tinha uma esposa francesa. E segundo um primo de minha mãe que procurou historiar essa ascendência ele conseguiu detectar que esse antepassado alemão veio para o Brasil em 1816. Na verdade foi o primeiro barco que trouxe estrangeiros não portugueses ao Brasil ainda no tempo de Dom João VI. Convidados praticamente por Dom João VI quando veio para o Brasil, em 1816. Então ele não corresponde a nenhuma imigração nas áreas conhecidas por imigração de alemães. Ele se fixou no Estado do Rio na região de Campos. E tem uma grande família dessa região com nomes Wagner, Barros e Barroso. Que também são meus parentes.

P – E em relação então a Governador Valadares? Quem foi para Governador? Como é que era a origem da família aí?

R – O meu pai como, trabalhando pelo IBC ele era encarregado de naquela época ainda nos anos, ainda digamos 1930 e 1940 ele era constantemente deslocado para novas localidades para implantar os armazéns do IBC. Então isso fez com que meus irmãos nascessem cada um em uma cidade diferente em Minas Gerais. Eu fui o último a nascer em Minas. Ainda como bebê de colo a minha família se mudou e aí se radicou em Vila Velha no Espírito Santo. E as minhas irmãs mais novas as duas nasceram já no Espírito Santo. E a família mora em Vila Velha até hoje. Todos.

P – Vocês são quantos irmãos?

R – Nós somos oito irmãos e irmãs.

P – Hum, hum. Então conta para a gente um pouquinho quais são as suas memórias da sua casa em Vila Velha. Governador Valadares então você não tem memória. (riso)

R – Não tenho. Não tenho memória.

P – Não tem memória.

R – Realmente.

P – Em Vila Velha como é que era a casa da família Barros de Faria?

R – Vila Velha era uma cidadezinha pequena. Muito pacata. Uma das coisas por exemplo que convém lembrar é que era uma dessas cidades que ainda tinham naquela época os postes de iluminação no meio da rua. Coisa que hoje não se vê em lugar nenhum, né? Era ligada a Vitória por uma linha de bonde. Então para se ir a Vitória, e foi o caso ainda quando eu comecei a estudar a parte pelo menos já do Científico, tinha, tomava-se normalmente um bonde. Chegava-se até junto aos cais de minério ali rente a Atalaia e Paul e se atravessava de barca. E dali se tomava ônibus, por exemplo, quando eu fui para a universidade ou para o colégio estadual, onde eu fiz o Científico. Já bom, o primário eu fiz em Vila Velha. E também em uma situação diferente do habitual o meu ginásio eu fiz em um seminário em São Paulo.

P – Por quê?

R – Em Agudos. Por quê? Porque um irmão meu fez isso antes e me convidou. Eu achei uma boa. Na verdade eu nunca tive vocação para isso. Mas o ensino era muito bom. E eu creio que isso me ajudou a me dar uma boa formação. Por isso eu tenho até hoje uma boa facilidade para estudar línguas porque no seminário você estudava línguas mais seriamente. Eu quando fui para a Bélgica eu tinha uma base de francês bastante razoável. Eu conseguia me comunicar em francês. Então com poucos meses de prática eu estava bastante fluente já...

P – Han, han.

R - ...em francês.

P – Agora, quais são as suas memórias da sua casa em Vila Velha? Como é que era uma casa cheia de irmãos? A sua mãe costurando, o pai trabalhando no IBC, como é que era um pouquinho isso?

R – A casa da qual eu me lembro de mais tenra infância ficava onde hoje é o principal cruzamento das duas ruas principais de Vila Velha, aliás já era. Naquela época já se prenunciava isso porque é o cruzamento da Jerônimo Monteiro com a Luciano das Neves. Era ali um sobrado e nós morávamos no sobrado com quintal grande. Era muito típico em Vila Velha todas as casas com quintais, com árvores de frutas. Então eu tive uma infância muito ligada a uma vida muito simples. Mas por exemplo adoro comer frutas sobretudo frutas que eu mesmo colhi do pé até hoje. (riso)

P – (riso) Han, han. E praia?

R – Mais tarde nos mudamos para uma outra praia que ficava em frente, para uma casa que ficava em frente a Prainha. A Prainha de Vila Velha é um local histórico. Porque foi o local onde desembarcou o primeiro donatário da capitania do Espírito Santo. Vila Velha foi a origem do, da capitania. E tem esse nome porque depois de alguns anos para ter melhores condições de defesa contra ataque dos índios a cidade se mudou para a Ilha de Vitória. Como Vitória passou a se chamar Vila Nova da Vitória então a antiga ficou a Vila Velha. E esse nome pegou tanto que mesmo no período em que se tentou mudar o nome do município para município do Espírito Santo, quando eu era, fiz o primário era oficialmente assim mas realmente voltou a ser Vila Velha.

P – (riso) E essa casa como é que era? Essa outra casa?

R – Essa casa onde eu morei e era em frente a praia, era uma das poucas casas que guardava um estilo colonial, um casario realmente de algumas centenas de anos. Infelizmente hoje não existe mais. Como várias outras ali. Ficava muito próximo daquela entrada antiga do convento, do Convento da penha, ficava muito perto dali, realmente no quarteirão seguinte. É aonde se fundou a cidade. Onde tinha lá o local do padre que criou o Convento da Penha. Tinha a capelinha e tinha uma, tem até hoje, uma subida antiga para o convento feita de pedras. Feita pelos índios. Que até hoje é motivo de uma atração interessante, de romarias. E tinha um casario antigo ali e no quarteirão seguinte essa casa onde eu morei era muito antiga. Mas infelizmente isso tudo foi demolido de lá para cá. e a própria prainha que era bem em frente onde eu naturalmente aprendia a nadar, brincava muito, depois aquela área foi aterrada e a praia se foi mais lá para longe.

P – E essa igreja, até em termos de formação religiosa, sua família qual é a religião? Você...

R – A minha família é católica. E ali era uma paróquia franciscana. Então eu fui com isso parar em um colégio, um seminário franciscano. O primeiro ano em Guaratinguetá. Que ainda era o quarto ano de admissão, mas ele só fazia até essa etapa. E depois fiz o ginásio em Agudos, interior de São Paulo. Agudos é uma cidade pequena próxima de Bauru. Depois de completar o ginásio, eu deixei. Umás férias eu não voltei mais. E fui fazer o científico em um colégio estadual lá em Vitória.

P – Então já nessa época em termos de expectativa de profissão você já almejava alguma coisa? Tinha algum interesse específico profissionalmente já?

R – Eu tinha, eu tive apenas uma hesitação entre duas possíveis carreiras: eu tanto me dava bem em assuntos de matemática, de ciências exatas como me dava bem em línguas. Então cheguei a pensar um lado ou outro mas realmente me decidi, e não me arrependo, pelo lado da Engenharia.

P – Havia alguma expectativa em termos de pai ou de mãe para que você seguisse uma determinada carreira, ou isso não...

R – Não, não. Isso foi decisão minha. E nem todos os meus irmãos chegaram a fazer curso superior. Na verdade o meu irmão, o mais velho fez assim, com muito esforço próprio. Porque era uma época ainda bem mais difícil. E depois já de estar trabalhando, estudando a noite ele conseguiu se formar. É advogado. Aliás já embora com 71 anos ainda está exercendo até hoje. E eu creio que eu fui o, depois de então de, eu sou o sexto dos oito filhos, então fui o seguinte a me formar, a ter realmente a oportunidade de estudar, de realmente seguir um curso superior.

P – Então em que ano você entrou na universidade e quais são as suas lembranças desse período na faculdade de Engenharia? Era a faculdade, a Federal lá do Espírito Santo?

R – Era. Universidade Federal do Espírito Santo. Eu entrei em 1963, ainda como estudante ao iniciar praticamente o terceiro ano de Engenharia eu já fui contratado pela Vale do Rio Doce, como auxiliar técnico. Foi, digamos, um programa pioneiro em relação do tipo que se faz hoje de forma mais organizada, digamos assim, nesses planos de captação, de capacitação de juniores...

P – Os trainees, né?

R – Os trainees. Então lá foi de certa forma um plano pioneiro. Em vez de abrirem um grande concurso como havia vários professores na universidade que eram engenheiros em várias posições da Vale, eles mesmo já indicaram alguns alunos que se destacavam. Foram oito que foram escolhidos dessa forma. Mas fizemos exames. Psicotécnicos e todo o conjunto aí de testes de admissão e foram selecionados quatro. E eu fui um deles.

P – Mas antes de entrar na Vale como é que era o ambiente de universidade nessa época, década de 1960? Como é que era politicamente? Vocês se envolviam com isso? Como é que era?

R – Olha, era, era aquela época que acabou acontecendo a Revolução ou golpe chama-se, seja o que for. Mas realmente foi um período que era muito tenso. E onde nós, na universidade, sentíamos uma pressão de, a situação estudantil esquentando, se politizando. E eu até cheguei e me tornei membro do Diretório na realidade em oposição a um grupo francamente comunista que quis é, é, tomar a liderança mas que não prevaleceu. E nós víamos muita tensão acontecendo realmente naquela época. Devo dizer que embora nós não estejamos no Brasil muito felizes com o que foi o desenrolar aí depois da ocupação militar, mas eu me lembro muito bem que naquela, naquele momento ele foi bastante bem-vindo

mesmo na população. Porque nós víamos uma situação tendendo a se deteriorar rapidamente.

P – Então em relação a Companhia Vale do Rio Doce: o que é que você conhecia da empresa? Antes de entrar ainda como estudante? O que você conhecia, ouvia falar? Tinha alguém da família que trabalhava já na Vale? Como é que era?

R – Eu tinha realmente até um irmão, mas isso não teve maior influência não. A Vale já, a Vale fazia, era muito evidente ali... Porque tinha dois, os cais de carregamento de minério que eram os cais de Atalaia e Paul ficavam em frente à cidade. Fazia barulho para carregar navio, né? (riso) Eu lembro inclusive um detalhe interessante de uns amigos que gostavam de música - e tocavam bem violão - e até de compor mas só que eles compuseram uma música se referindo ao cais de manganês. Quer dizer, na verdade não se exportava manganês. Era o minério de ferro. Mas naquela época todo mundo imaginava que aquilo era manganês. (riso)

P – Você lembra um trequinho dessa música para cantar?

R – Deixa eu ver se eu consigo lembrar.

P – Vê se você consegue lembrar.

R – Não, eu tenho que pensar um pouquinho. Eu tenho que recapitular.

P – Então vai. Pode pensar.

R – (canta) “Lá, rá, lá, rá, lá, lá, lá. Fui ao Convento da Penha, visitei Nossa Senhora, de Vitória eu lembro agora, por isso eu canto outra vez. Lá, lá, lá, lá, lá, lá, lá, lá, lá, lá, lá, lá.” Terminava assim Mas no meio do caminho falava do trem de manganês. Mas eu não estou lembrando toda a música não.

P – Você tinha turma de música de violão nessa época?

R – Não.

P – Não tinha nada disso.

R – Não, isso aí realmente eram mais amigos de meus irmãos mais velhos. Portanto para mim é uma memória de ainda bem criança. De vê-los tocando e coisa e tal.

P – Mas então em relação a sua entrada na Vale, isso era como se fosse uma trajetória natural de você, era uma expectativa sua...

R – Sem dúvida. Vale do Rio Doce já era considerado o tipo do desejo que qualquer estudante de Engenharia tinha. Especialmente em Vitória, né? E realmente muitos ingressaram porque aquela foi uma época em que a Vale precisava e estava realmente em franca expansão. E era uma posição digamos bastante invejada, desejada de ter um emprego na Vale do Rio Doce.

P – Você lembra do primeiro dia que você começou a trabalhar lá?

R – Lembro. Lembro.

P – Então...

R – Primeiro foi 21 de maio de 1965. Eu fui diretamente trabalhar no setor do qual eu fiquei 11 anos. Meu primeiro chefe foi Morrys Brown. Joseph William Morrys Brown.

P – Qual era o setor Eduardo?

R – O meu trabalho era na seção de, fazíamos a programação de navios, programação de embarques. Não existia ainda o porto de Tubarão. Então nós programávamos os navios para aqueles dois cais: Atalaia e Paul. E o prédio, o edifício sede da Vale ficava ali no centro de Vitória exatamente em frente a esse cais de Atalaia. A gente trabalhava no lado de cá mas víamos os navios ali carregando do outro lado. E muitas vezes íamos lá estudar um pouco do assunto, ter um certo envolvimento técnico cheguei a ter com isso. Mas a minha função era essencialmente programação. Portanto fazer um interface entre as operações e a área comercial no Rio em um tempo onde a comunicação era difícil.

P – Como era a comunicação?

R – Nos primeiros anos nós fazíamos comunicação por, até por rádio. Telefone nem pensar. Então havia mesmo comunicação por rádio. Naquelas de você fala e solta “câmbio” e esperava o outro responder. E às vezes se enganava: “Não, câmbio não.” (risos)

P – (riso)

R – Era muito engraçado. Muito deficiente. Realmente é quase impensável uma coisa dessa, né? Máquina de calcular era Facit, daquela manual. Quando se tornou elétrica foi um grande progresso porque ela fazia, só que ela ao invés de fazer assim era o motorzinho que girava. Mas o mecanismo fora o detalhe de ter um motor para girar era a mesma coisa, né? E era assim que se trabalhava.

P – Quer dizer, então você cursou a universidade ainda e trabalhando na Vale?

R – Exatamente. Eu fiz quase 3 anos assim.

P – Como estudante ainda?

R – Como estudante. Eu não era um estagiário. Eu era empregado da empresa formalmente como auxiliar técnico. E depois de formado alguns meses depois passei a ser realmente um engenheiro dentro dessa mesma área. E fiquei ali mais oito anos galgando posições dentro desse setor até me tornar um gerente dessa área.

P – Nessa época há algum projeto mais importante que você tenha se engajado?

R – E em realidade em 1966 Tubarão não chegou a fazer um grande impacto. O volume de exportação foi praticamente o mesmo, em torno de 10 milhões de toneladas em 1965 e em 1966. Mas a partir daí as exportações realmente começaram a crescer. Tubarão teve um impacto grande porque foi construído um porto com uma capacidade de carregar navios que ainda nem existiam. Não existia navios de 100 mil toneladas que o porto era capaz de carregar. Os navios maiores eram chamados Panamax. E poucos deles excediam 60 ou 65 mil toneladas. Então o porto era à frente do seu tempo, porque realmente gerou uma possibilidade de expansão de frotas de navios, de navios maiores que foram tornando nosso minério mais competitivo e nos fez conquistar mercado. Então dentro de poucos anos a Vale saltou do patamar de 10 milhões para 25. E nos anos 1972, 1973 já estava em 37 milhões de toneladas. Quer dizer, foi uma expansão substancial. Naturalmente ela veio com outras coisas, né? Uma usina de pellets, a primeira que foi construída em 1969. E o que teve um impacto muito, muito grande foi o chamado Projeto Cauê. A mina de Cauê que até então era, explorava apenas a hematita, - portanto fazia apenas peneiramento, classificação dos minérios (\_\_\_?) e finos - passou a se fazer depois de desenvolvimento tecnológico concentração de itabiritos. E saltou então em escala para um volume muito maior. A mina de Cauê chegou a produzir em um ritmo de 36 milhões de toneladas por ano só em Cauê. Hoje está em nível de 20. Porque os 36 eram 18 provenientes de concentração de itabirito e 18 de hematita. Como começou a reserva de hematita declinando o itabirito, continuou sempre produzindo 18, com a hematita caindo, caindo até que hoje estamos fazendo 20 milhões. Há muitos anos que é nível de 20 milhões em Cauê. Mas nos anos 1974, cinco, seis, sete, nesse período Cauê produzia 36 milhões.

P – Mas assim de que forma você como profissional na Vale participou desse...

R – No desenvolvimento do que hoje é o minério de referência do mercado, chamado standard sinter feed. Esse minério quando o projeto Cauê foi lançado, o que antes era o fino comum, foi previsto a fazer uma instalação de classificação e fazer um chamado sinter feed. A, proveniente da hematita e o sinter feed; B, proveniente do itabirito. O itabirito é muito mais fino. Então para se fazer um sinter feed e repartir entre sinter feed e pellet feed, que é o ultra fina, se fizesse um produto muito grosso a quantidade de pellet feed ia ser excessiva. Então o sinter feed B já teria uma granulometria bem mais fina do que o sinter feed A. Isso fez com que os clientes de repente quisessem muito sinter feed A e apenas aceitassem o compromisso com o sinter feed B, na medida do que nós chamamos hoje de um guaraná com cerveja.

P – (risos)

R – Tinha que levar um pouco desse para levar aquele. Nós constatamos logo no início do processo que isso não tinha sido exatamente a melhor ideia. Então decidiu-se abandonar a ideia de fazer a classificação da hematita e lançamos a ideia de fazer um blending de todos os finos produzidos. O da hematita, o do itabirito, e além disso das outras minas que cada uma tem um pouco de característica diferente. E dessa forma foi lançado o standard sinter feed. E eu participei muito dos estudos para fazer isso. Foram feitos estudos sobre a homogeneização porque nós tínhamos que programar os trens de maneira a chegar no porto e preparar as pilhas com processo de homogeneização. As qualidades eram um pouco diferentes naturalmente. Mas quando carregasse o navio tinha que corresponder a uma especificação bem definida. Em granulometria, em química. Então foram feitos muitos estudos sobre isso e foi um marketing realmente para o lançamento. E para convencer também os clientes (\_\_\_?) trocar aquelas idéias, aqueles contratos que tinha dois tipos de minério por um só. Tivemos que vender esse peixe.

P – Mas você participava tipo de negociação?

R – Muito, muito.

P – Você pode contar para a gente algum caso que você se lembre? Assim, como é que era negociar isso? Que clientes eram esses?

R – Olha, os japoneses tiveram uma participação muito importante. Eles mandaram inclusive equipes técnicas. E sentamos juntos e quase que elaborando fórmulas matemáticas para fazer a avaliação do desvio padrão da qualidade. Qualidade entre: desvio entre navios; desvio entre porões. E como fazer para que você preparasse uma pilha nos padrões corretos. Então a gente constatou por exemplo que para isso dar certo é necessário que o blending já caminhasse bem próximo do resultado final quando você tivesse três quartos da pilha pronta. E aí a última quarta parte tinha que ser com trens também já todos eles muito próximos da média. Senão criava novamente uma, um outro, um desvio. E isso foi um trabalho muito interessante.

P – Culturalmente como é que era negociar com japoneses, isso...

R – A gente foi aprendendo com o tempo mas já se via o jeito deles, né? Eu costumava dizer, eu tinha um colega que era assim especialmente para a matemática ele tinha uma agilidade mental incrível e às vezes nós o colocávamos para explicar para os japoneses o que estava fazendo. As fórmulas matemáticas. E ele chegava e demonstrava aquilo numa rapidez mas depois realmente ele tinha que levar uma meia hora explicando tudo novamente até eles entenderem: “ah, ah, sim” e concordarem com aquilo que foi feito. Quer dizer, via-se muito bem essa característica japonesa de que no conjunto eles acabam sendo fantásticos. E trabalhando metodicamente como fazem. Porque tem todo um método de: vão, estudam o assunto em detalhe, mas não tem essa característica de ser capaz de levar uma discussão e tomar decisões enquanto você está tendo uma discussão ali.

P – Nós temos, os brasileiros tinham?

R – Tínhamos. Tínhamos e temos. Enquanto que lá depende muito de formar um consenso, de ter certeza que todo mundo entendeu. Faz-se muita brincadeira com isso. Faz-se piadas em relação à essa forma japonesa de agir.

P – Qual por exemplo?

R – Ah, do tipo: “o que é que acontece se, por exemplo, se perderem em uma ilha deserta dois homens e uma mulher?” Então: “se for francês, naturalmente pode ser que a mulher seja casado com um, mas vai traí-lo com outro” e coisas desse gênero. “O japonês ele vai mandar um telex para Tóquio perguntando como deve proceder.” (Risos)

P – (Risos)

R – É desse jeito.

P – Esses são os bastidores, né?

R – Exatamente. (Risos)

P – (Risos) Eduardo, você viajava? Você tinha que viajar para negociar?

R – Eu fiz uma primeira grande viagem foi no ano de 1973.

P – Qual o setor que você trabalhava nessa época?

R – Ainda era nesse mesmo. Nessa coordenação de operação de programação e interface entre as operações e a área comercial. E nós fomos mandados em uma missão. Eram quatro gerentes diferentes. Um deles da área comercial. É, e passamos quarenta e cinco dias na Europa visitando todos os clientes. Todas as usinas. E todos os portos recebedores de minério. Então foi uma missão digamos bastante desbravadora em termos de conhecermos o que se passava. Adquirimos experiência, foi realmente muito útil.

P – A Vale do Rio Doce investia nesse tipo de viagem? Nesse tipo de incentivo para o profissional (\_\_\_?) de um conhecimento empírico, né?

R – Sim, eu diria que, e certamente a partir daí passou a fazer com mais frequência. Então a Vale mantém intercâmbios interessantes. Tanto em uma área técnica que faz intercâmbio com clientes - portanto uma área técnica que se envolve na operação no uso do minério, e que precisa também com isso aprender e melhor definir estratégias de desenvolvimento de qualidades e coisa desse gênero - como também faz intercâmbios técnicos com outras mineradoras e isso é muito comum também com outras ferrovias. Então aprende-se. Vendo o que é que outros estão fazendo. Tanto na área de ferroviária como na área de mina, de mineração, de portos. Visitar um porto como Roterdã sempre se tirava alguma lição. Por exemplo, hoje se vê quando se visita a Ponta da Madeira um sistema de limpeza das correias transportadoras em que, normalmente uma correia vem nesse sentido e voltaria assim. Isso faz com que a superfície que recebeu o minério aqui é a que está virada para baixo suportada, se apoiando nos roletes de retorno. E como ela sofre um pouco de desgaste ela também gera desgaste do outro lado. Então nós vimos que em Roterdã eles desenvolveram um sistema para antes de fazer ela voltar dessa forma ela era torcida de novo ao contrário. Então a mesma superfície que se apoiava nos rolos na ida, também acabava se apoiando na volta. E a superfície que tem contato com o minério não ficava livre no retorno. E isso tinha muitas vantagens. Ao mesmo tempo no processo de virar há um instante em que ela está exatamente assim, ali é o melhor momento para limpar e eliminar todo o minério que ficou aderente. Portanto ali tem um raspador e o minério já cai em um pontozinho bem definido ao invés de sair também caindo ao longo da correia gerando necessidade de limpeza. Então você fica com o seu sistema muito mais limpo com isto.

P - Quer dizer, então vocês trouxeram e implantaram..

R – Eram observações feitas nesse... Não, não foi por mim mas...

P – Não, sim, claro.

R - ...nesse tipo de intercâmbio, né?

P – Agora só retomando um pouco ao escritório da Vale nessa época na década de 1970 em Vila Velha. Como é que era? Como era o prédio? Como era o teu ambiente de trabalho?

R – Ambiente de trabalho sempre foi muito bom, realmente era uma equipe que aliás servia como uma espécie de criadouro de pessoas, de formação de pessoas. Até que dali saíram para funções, para o porto. Um dos nossos veio a ser o superintendente do porto. Ou, nós tínhamos um contato com a área Comercial, nós tínhamos junto conosco eram realmente dois setores. Tinha um que fazia pesquisa operacional e trabalhamos muito em conjunto. Então estudávamos por exemplo para desenvolver melhor qual devia ser a capacidade do porto. Teoria das filas. Fazíamos simulações de atendimento de navios, de (\_\_\_?). Ferramentas que foram desenvolvidas que são usadas até hoje. Então era uma, era extremamente gratificante trabalhar ali.

P – Seus colegas de Engenharia, eram os seus colegas esses estudantes que passaram por você?

R – Sim. Não só de Engenharia. Por causa dessa equipe de pesquisa operacional, ela era uma equipe já interdisciplinar. Então se juntou ali, tinha até um matemático, tinha economista. Não eram só engenheiros.

P – Como é que então você foi seguindo dentro da Vale do Rio Doce? Você passa então onze anos como você disse nesse...

R – Onze anos ali.

P – Hum, hum.

R – Fiz algumas viagens depois dessa de 1973, inclusive dando assim um certo suporte em algumas negociações. Acompanhei o em viagem ao Japão, em uma época de negociações bastante delicadas. E algum tempo depois, ele me convidou para ir para Bruxelas, na Rio Doce Europa. Então eu saí diretamente desta, desse setor para a área Comercial no exterior. Fui ser um dos diretores da Rio Doce Europa, que se chamava então. Mais tarde passou a se chamar Rio Doce Internacional.

P – E como é que funcionava a Rio Doce Europa nessa época? Qual era a tua função como diretor comercial?

R – Era um escritório de vendas e eu era um dos responsáveis por vendas. Portanto tínhamos que visitar clientes, negociar contratos. Exatamente a mesma função de um account manager como chamamos hoje. Então, tínhamos que desenvolver, negociar contrato sobretudo. Dava-se muita ênfase naquela época a desenvolver relacionamentos, contrato mesmo de longo prazo. E alguns anos depois, especialmente os contratos de longo prazo que foram a base para a construção do Projeto Carajás. E isso foi negociado sobretudo em torno do ano de 1982, mas eu já estava desde 1977 lá. Para a construção de Carajás, para que tivéssemos o financiamento necessário para investir, depois de muita discussão com os bancos, nós concluímos que eles só fariam empréstimos, se nós conseguíssemos demonstrar que tínhamos contratos para um mínimo de 25 milhões de toneladas anuais.

P – E na época tinha-se quanto de toneladas, você lembra?

R – Na época a Vale estava exportando já mais de 50, pelo Tubarão. Aliás, depois eu posso ver o número exato porque eu tenho um gráfico aqui. Mas nós conseguimos esse objetivo. Negociamos, apresentamos contratos para 25 milhões de toneladas. Não totalmente todo um volume adicional. Algumas delas eram, uma parte dessa tonelagem substituía minérios do sul. Mas nós estávamos dispostos a fazer isso. Até porque era difícil continuar desenvolvendo só o sistema sul para um volume tão grande. E era tão fundamental Carajás. Mas conseguimos, e em dois ou três anos de operação esse nível estava sendo alcançado de fato.

P – O que é que significava assim para você fazer parte desse, de conseguir almejar essa meta, por exemplo?

R – Olha, o que era gratificante era que a gente via uma Companhia sempre em expansão. Sempre com - o que continua sendo - sempre com novas oportunidades e ganhando espaço. Em 1965 nós víamos várias empresas maiores e mais importantes do que a Vale. Nos anos de 1972, 1973 a Vale já passou praticamente a ser a empresa mais importante na exportação de minério mundialmente. E durante, nessa mesma fase no início dos anos de 1970, passou a ser o negociador mais importante mundialmente. E o standard sinter feed se tornou a referência de preço. Até hoje o preço na Europa só está muito bem definido quando há o preço do minério da Vale do Rio Doce. E calculado quanto é esse preço em Roterdã. É o chamado benchmark. Continua sendo verdade até hoje.

P – E em termos de vida pessoal? Você foi para Bruxelas com a família? Vocês se adaptaram?

R – Foi, embora fosse uma mudança realmente bastante radical, mas nós nos adaptamos muito bem. Eu tinha então as três filhas com idade de três, cinco, e sete anos. Realmente... e saímos de lá quase dez anos depois. Portanto eu posso dizer que as minhas filhas se tornaram realmente mais européias quase do que brasileiras. Pelo menos naquele momento. Depois vieram fazer a parte de universidade no Brasil. Pelo menos duas delas se formaram aqui, mas isso marcou-as muito tanto que hoje todas as três vivem na Europa, na Alemanha.

P – E o pai no Brasil, né? (riso)

R – É.

P – O escritório em Bruxelas: como é que era a equipe?

R – Nós tínhamos um escritório multifuncional. Além de vendas de minério de ferro tratava-se de outras, nós tivemos vendas de manganês, vendas de celulose. Durante algum tempo vendas de alumínio. Pelo menos se montou uma equipe até se constatar que era mais simples vender diretamente do Brasil. E não precisava ter uma estrutura e portanto ela foi desfeita. E também tinha uma estrutura importante de compras. Toda a parte de compra de equipamentos e peças sobressalentes de qualquer, de empresas de origem européia era tratada por lá. E com isso nós chegamos a ter um escritório bastante importante. Chegou a ter cinquenta pessoas em todas essas atividades. Mais tarde começou a se retrair. Quando a empresa, quando a Vale foi privatizada eram lá trinta e sete pessoas, trinta e sete empregados a maioria locais. Sempre os empregados locais predominaram.

P – Mas só para a gente entender melhor: a Rio Doce Internacional ela tinha uma cultura por exemplo diferente da Vale do Rio Doce, ou não? Ela...

R – Não, não, absolutamente.

P – Não.

R – Mesmo porque os diretores eram necessariamente empregados da Vale. Mantinham esse vínculo de empregado da Vale. E aquilo fazia parte digamos até de uma formação, de carreira, de experiência. Colegas meus antes de mim, o próprio Dietzel, além de presidente lá foi diretor comercial aqui. É, mais tarde o Leitão, Luís Fernando Leitão também passou - era um diretor mais símbolo que eu - na época veio, assumiu na

área comercial. Faleceu pouco tempo depois. E em 1986, depois de 9 anos e meio eu voltei ao Brasil já para ser o superintendente comercial.

P – Pois é, nesse escritório em Bruxelas você, o teu cargo você era o diretor do escritório?

R – Eu era um dos diretores.

P – Um dos diretores.

R – Isto.

P – E se a gente pudesse dizer qual era o maior gol naquele momento em termos de mercado para a Vale do Rio Doce?

R – A Europa sempre foi o mercado, pode-se dizer, o mais importante no sentido de que é mercado onde nós temos uma melhor posição geograficamente. Portanto a melhor condição de preços. E somos o principal fornecedor. Então a Vale realmente adquiriu uma posição predominante e foi em uma sequência muito grande de anos, a Vale é que negociou o preço de referência. Era sempre entre Vale e algum cliente europeu, principalmente os clientes alemães. Vale, CVRD e ou então o conjunto dos alemães definidos por um grupo que se chamava Rustoff Haendel. Que era uma entidade negociadora dos contratos por conta de várias usinas. Então essa era a principal negociação de preço que havia no, digamos, no front europeu. Negociamos também no Japão, mas no Japão logo também pela mesma razão geográfica, o minério australiano chega lá mais barato. Nós não podemos compensar toda uma diferença de frete e não fazemos. Então, os australianos se tornaram fornecedores mais importantes do Japão. E sobretudo, na década final dos anos de 1980 e dos anos de 1990 com frequência, os preços foram definidos em primeiro lugar no Japão. Então a tendência é ser ou a Vale, digamos: se o fechamento for na Europa, noventa por cento dos casos foi a Vale que fechou; se o fechamento for no Japão, eu diria que em cem por cento dos casos foram os australianos que fecharam. E o que se fecha de um lado estabelece a referência para o outro, seja quem for.

P – Então em que ano você volta para o Brasil e vai assumir exatamente que cargo?

R – Em 1986 eu voltei como superintendente comercial. E fiquei nesse cargo até 1991. Aí eu saí para outro escritório no exterior. Fui para Nova Iorque, como diretor lá. Durante, fiquei lá um ano e pouco, mais de um ano e meio.

P – Mas conta um pouquinho como é que era esse trabalho como superintendente. Quais eram os seus... (riso)

R – Bem, o superintendente faz aqui a coordenação de todos os escritórios, né? Então tem, e sobretudo a gente caminhou mais para uma definição de digamos uma distribuição de tarefas, e que a frente de vendas está lá. Mas o trabalho de back office digamos sendo feito aqui. Portanto aqui se dedicando mais a trabalhar, a discutir. E os termos do contrato fazia de maneira a entregar uma coisa mastigada, digamos assim. E sobretudo mais detalhada do que lá. Lá discutiam as condições digamos básicas, mas nós tínhamos que dar um suporte. Então isso faz aqui. Aqui também tem que cuidar da programação. E você recebe pedidos de todos os lados mas tem que fazer um programa de embarques consistentes. Não pode aceitar mais do que tem capacidade de embarcar. Tem que fazer com que os navios procurem chegar de forma mais repartida ao longo do tempo. Então essa é uma outra função feita daqui. Aqui se faz um trabalho de marketing, de estudos. Então fornece todo um background. E em última análise as decisões emanam daqui, quer dizer, se está se negociando lá, se há uma proposta a ser feita ela tem que se primeiro aprovada por aqui.

P – E nesse período que você trabalha algum contrato que tenha te marcado mais, que tenha exigido uma dedicação maior sua? Que você se recorde? (riso) Imagino que todos te exijam muito...

R – Exato.

P - ...mas...

R – Exatamente.

P - ... algum que tenha te marcado mais nesse período?

R – Não, não. Renovar contratos ou fazer novos contratos faz parte de um trabalho permanente. Não há mercados onde nós não estejamos. A menos que eles sejam mercados totalmente regionais, né? E algum, mesmo no caso do leste europeu, por exemplo, onde predomina o abastecimento com minérios regionais vindo da Rússia e da Ucrânia. Mas se formos examinar a parcela que eles importam por navios, ou seja, o que chamamos de transoceânica, então a presença da Vale nessa parcela é sempre importante. Então a Vale talvez é, talvez não, com toda a certeza é quem tem o maior portfólio de clientes no mercado internacional de minério.

P – Hum, hum. E a ida para Nova Iorque é o quê? Começo da década de 1990 que você vai para o escritório de Nova Iorque?

R – Foi, foi. Ali foi..

P – Como é que você foi convidado para assumir (\_\_\_)?

R – É, ali foi uma quase guinada para uma outra função. Eu fui com a incumbência de me dedicar e de estudar, e de fazer cursos visando uma possível transferência para uma área financeira na Vale. E fiz

P – A engenharia... (riso)

R – É.

P - (\_\_\_?)

R – E fiz vários cursos desses em Harvard, em Whorton, Columbia. Mas ao mesmo tempo eu me dediquei a desenvolvimento de negócios. E enquanto eu estava lá, eu negocie a aquisição do terminal marítimo em Los Angeles para o recebimento de placas, sledges pra a nossa usina lá da Califórnia. Então fizemos uma joint venture. Com isso digamos, capturamos uma oportunidade que havia. Porque nós éramos atendidos, é, a Califórnia Steel era atendida por um terminal no porto de Long Beach no qual ela estava amarrada, vinculada a uma ferrovia só. E cobrava relativamente caro o serviço. Embora fosse um transporte apenas de cinquenta quilômetros. E ao negociar uma associação com outro terminal em Los Angeles nós passamos a poder negociar os serviços com três ferrovias diferentes. Embora usando os mesmos trilhos, mas tinham três empresas diferentes competindo. E com isso nós conseguimos uma redução substancial no, nessas, nos custos de recebimento e transporte das placas. E essa empresa que foi comprada, o investimento da Vale que foi feito na época de três milhões de dólares, recentemente foi revendida ao mesmo sócio por 10 milhões. Não foi um mal negócio não.

P – (riso) Não foi não.

R – Além de tudo o que se ganhou nesses anos com redução de custos para abastecimento dessa (\_\_\_)?

P – Eu tinha te perguntado sobre a forma dos japoneses negociarem, e os americanos?

R – O americano tem uma característica do que a gente chama do (start followed?). O americano não tem uma prática de negociar com posições afastadas e que gradualmente vão se aproximando. Se ele tem um objetivo aqui, ele vai te fazer uma proposta certamente com muito pouca margem de negociação. Você pode ter certeza que o número que ele colocou na mesa é muito perto. Ele já te disse o que pode fazer e não perde muito tempo negociando não. Ou você chega lá, porque ele realmente é assim, trabalha dessa forma. Se ele te pediu isso, é porque ele tem

condições de obter isso das outras alternativas dele. E se dá para você fazer você faz, se não der, ou se estiver longe assim, desiste. E vamos esperar outra oportunidade. É muito diferente, tanto dos europeus quanto dos japoneses, onde você leva meses negociando e procurando aproximar a posição. É um pouco em função, vamos dizer até de práticas, do hábito local de que eles não dependem muito da importação. Eles têm o suprimento doméstico. Eles estão habituados a: “bem, qual é o melhor preço que você pode fazer para me entregar aqui na minha usina?” E escolhe o melhor. Então se ele vai buscar alguém de fora, ele diz o nível que é atrativo para ele. Porque senão ele tem alternativa. E é realmente, é uma coisa muito direta. É bem diferente do que nós vemos praticamente no resto do mundo onde a negociação é...

P – É mais difícil?

R – Tem que ser mais negociado. E é natural que assim seja porque são todos realmente importadores. E vão tentar tirar o máximo possível.

P – Agora, assim a termos de curiosidade, quer dizer, em uma empresa americana de minério eles conheciam a Vale do Rio Doce? Conhecem a dimensão da Vale do Rio Doce? Quando, conhecem o Brasil por exemplo? Você tinha...

R – Os que têm condição e posição geográfica compatível com ser e necessidade de ser importadores conhecem. Mas realmente há muitas empresas mais, que têm uma localização por exemplo, é impraticável e continua sendo até hoje você vender minério para uma das usinas situadas lá nos Grandes Lagos. Porque a logística não permite competir com os minérios locais. Principalmente os pellets, que eles consomem quase só pellets. Tem tudo uma estrutura que foi desenvolvida lá para isso. E além disso imagina, o principal acesso para os Lagos é pelo Saint Lawrence River. Na entrada deles estão as usinas canadenses. As minas canadenses. Então, se o meu pellet pode chegar lá, antes ele tem que passar, já teve que enfrentar todo o transporte marítimo e está passando em frente de um porto que carrega também pellets para vender, que certamente poderia fazer mais competitivo do que o nosso. Então no mercado americano existe realmente uma fronteira econômica de até onde nós podemos fornecer. E nesse lugar nós competimos corretamente. São sobretudo usinas mais próximas realmente do litoral. Seja da costa leste como uma das usinas a (Bethlem?) que compra sistematicamente um certo volume do Brasil ou então as usinas que a gente atinge através do golfo e subindo pelo Mississipi. Do Mississipi, Ohio. Então há várias usinas no vale do Ohio que também se abastece. E são importantes, relativamente importantes lá. Somos competitivos lá. Mas a maior parte delas está em localização próxima mais dos Grandes Lagos, onde não é economicamente acessível aos nossos pellets.

P – Mas assim eu pergunto até em termos assim de cultura brasileira. Essas pessoas que você conheceu (\_\_\_?), negociou tanto com tantas empresas, se conhece o Brasil no exterior? Em termos não só de minério de ferro? (riso) Mas se conhece?

R – Não. Por isso é que eu vou fazer a distinção. Uma coisa é a cultura dos americanos em relação ao Brasil. Eles conhecem pouco do Brasil como conhecem pouco qualquer coisa fora dos Estados Unidos (risos).

P – Isso é verdade (risos). Conheceu o umbigo tá bom, né? (Risos)

R – Enquanto que não, mas por outro lado as usinas com quem nós temos relações comerciais conhecem sim. Vêm aqui, nos visitam. Há um intercâmbio tanto quanto com uma usina européia ou japonesa. Mas no, é claro que há muito mais intercâmbio com Europa e Japão. Ou Europa, Japão, Coreia, Taiwan. Esses países que são nosso importadores tradicionais. E hoje um enorme intercâmbio com a China. A China já se tornou o maior importador de minério de ferro no mundo.

P – Já negociou com chineses?

R – Já. E estamos habituados a receber missões chinesas. É, costuma ser entre quinze e vinte visitas por ano de empresas chinesas vindo nos visitar. É.

P – Qual é a sua avaliação em relação a isso, um pouco?

R – É que a China hoje está fazendo mais ou menos correspondendo ao que aconteceu, guardada as devidas proporções, no Japão nos anos de 1960 e 1970. É, é o grande crescimento lá. E claro que do ponto de vista de crescimento econômico ainda estão muito longe de chegar no nível do Japão. Mas do ponto de vista de produção de aço já superaram o Japão. Do ponto de vista apesar de terem minério doméstico e muito, mas é um minério mais pobre para o qual o nosso funciona como um corretivo muito bom. Então está representando realmente uma oportunidade muito boa. Já está se tornando como país o nosso cliente mais importante.

P – Então você passa um ano em Nova Iorque e vem como diretor comercial, é isso já?

R – Não.

P – Como é que é?

R – Depois de um ano e meio em Nova Iorque, já no início de 1993 eu fui para Bruxelas novamente. Mas aí para assumir a, ser presidente da Rio Doce International. E fiquei sete anos lá. Até o ano 2000.

P – E nessa época qual era a sua meta, vamos supor assim, a meta do escritório? Esse período que você está lá o que é que de projeto a ser desenvolvido? De cliente comprar? (riso) Nessa época na década de 1990?

R – Na década de 1990 a nossa posição na Europa já era uma posição, o mercado é o que se pode chamar de um mercado maduro. Ele está há muitos anos trabalhando basicamente em torno do mesmo nível, com flutuações que dependem do ciclo econômico, não é?

P – Hum, hum

R – E da mesma forma não se pode imaginar que haja ali enormes oportunidades de avanços. Então o que aconteceu - e mais sobretudo, já mais no final desse período em que eu estava lá e mesmo já depois quando eu estava voltando - é que iniciou-se na Europa um processo de consolidação. De várias empresas se fundirem. E isso naturalmente gerou novas oportunidades e novos desafios também de negociações. Como também gerou oportunidades de aquisições que a Vale também fez. Portanto de criar também uma consolidação na indústria de, na mineração.

P – Você pode exemplificar uma...

R – Sim, foi no caso do, no nosso caso do Brasil a Vale veio a adquirir a, primeiro uma empresa chamada Socoimex, que era um minerador de menor porte no Brasil mesmo. Mas depois, adquiriu a Samitri que pertencia ao grupo Belgo-Mineiro e portanto a Arbed. Depois adquiriu a Ferteco que pertencia a Thyssen, aos alemães. Nós tínhamos um relacionamento iniciado no início dos anos de 1960, quando fizemos um contrato pelo qual nós construímos um trecho da ferrovia para atingir as minas da Ferteco e fábrica, portanto - e transportávamos o minério para eles - então era um acordo muito forte que existia entre as empresas. Mas eles resolveram vender a empresa e a Vale comprou. E finalmente também no caso da (Caeme?) que é dona da MBR, outra concorrente importante, os sócios brasileiros dela decidiram vender, os herdeiros do doutor Antunes que criou a empresa, e também a Vale mais uma vez adquiriu. Então hoje realmente a Vale fez uma consolidação bastante importante da, do lado brasileiro. Assim como houve consolidações na Austrália sobretudo com a Rio Tinto comprando a North, que era dona da (Row Liver?) na Austrália e da (IOC?) no Canadá. Então hoje claramente, a Vale e Rio Tinto são as duas maiores empresas nessa área de minério de ferro, seguidas logo pela BHP também, terceiro lugar mas muito próximo, muito grande.

P – E aí então você vem para o Rio em que ano você volta para o Rio?

R – 2000.

P – 2000.

R – Ano 2000.

P – Quer dizer...

R – Então como diretor comercial.

P – Comercial. Quer dizer, o que é que isso representa assim para você esse convite de ser diretor comercial que são trinta anos de Vale do Rio Doce, é isso?

R – Trinta e sete.

P – (Risos) Trinta e sete anos?

R – Agora trinta e sete...

P – Agora trinta e sete.

R - E meio.

P – Então para a gente ir finalizando...

R – Então eu já tinha digamos trinta e cinco. Exatamente em maio.

P – O que é que significa isso para você que entrou como estudante de engenharia? O que isso significa para você? Quer dizer, toda sua trajetória como profissional na Vale?

R – É o coroamento realmente de uma carreira, né? Realmente foi a, é o posto máximo que eu até podia imaginar. E fiquei de fato muito, muito feliz com isso.

P – Como é que foi o convite? Lembra da situação? Quem te convidou? Como é que se deu? Como é que você reagiu?

R – Eu fui convidado pelo Mozart.

P – Que na época era?

R – O diretor de minério de ferro. É, de certa forma a posição Jorge (Tausend?) como presidente da Companhia também teve um certo peso. Porque nós nos tínhamos conhecido em Bruxelas. Como ele era lá o nosso embaixador perante a comunidade européia, praticamente o mesmo tempo em que eu fui lá o presidente da RDI. E fizemos uma boa amizade. Nós conversávamos muito na época que ele foi convidado para aqui, e somos bons amigos até hoje (riso). Mas foi Mozart que me convidou. O Armando Santos que estava nessa posição foi para Nova Iorque como presidente da Rio Doce América. Mas quando o Mozart saiu o Armando foi convidado a ir para a posição dele como diretor executivo, portanto meu chefe.

P – Então assim, você vem como diretor comercial, existia algum plano, alguma estratégia? Assim para assumir esse cargo alguma proposta, algum gol a ser atingido mais imediato com a tua vinda para esse cargo?

R – A minha vinda para cá coincidiu com uma proposta que foi discutida então com o Mozart de certa forma dar um, dinamizar mais as vendas através de um conceito de maior envolvimento dos gerentes. Um conceito de criação do realmente gerente de conta. E com uma, objetivo realmente de ganhar mais espaço, de crescer mais nas vendas. E fizemos. Mas isso coincidiu ao mesmo tempo em que nós estávamos tendo que enfrentar uma competição muito forte por exemplo de empresas como a Ferteco. Posições muito agressivas. Uma situação que afinal caminhou para o desfecho que sabemos e que pode ser até que tenha sido um planejamento muito bem feito do lado deles. Posições agressivas para conquistar mercados, para apresentar grandes volumes de vendas e valorizar a empresa. Mas o fato é que nós compramos (riso) e não nos arrependemos disso não.

P – No período em que a empresa, a Vale foi privatizada você estava em Bruxelas?

R – Eu estava em Bruxelas.

P – Como é que o escritório recebeu a privatização?

R – O escritório recebeu e sobretudo recebeu de saída uma incumbência muito forte de uma redução de efetivos, que na realidade era uma meta impossível. Porque se chagássemos a reduzir tanto quanto o Steinbruch queria, nós não daríamos conta das vendas. Então eu tive que negociar em primeiro lugar internamente uma definição de: “Bem, o que é que eu vou ter de efetivo e o que é que eu posso fazer com isto?”

P – Foi difícil?

R – Foi difícil. Mas no final ficou claro que havia um número mínimo especialmente para vender o minério de ferro e manganês que eram as duas funções principais. E o dimensionamento disso foi feito por cerca de doze pessoas. E mais uns agregados em função administrativa e computadores, essas coisas dando um total de dezesseis pessoas e não mais do que isso. Mas tivemos por exemplo que nos desfazer inteiramente da área de compras, passou a ser feita toda diretamente no Brasil. E com, mas isso permitiu que simplificássemos também a área mais administrativa, que terceirizássemos por exemplo a contabilidade. De maneira que pudemos reduzir realmente significativamente. Mas não para um objetivo de reduzir (riso) como foi dado uma ordem inicial para sete pessoas. Com isso nós não seríamos capazes de vender o que vendemos e manter a posição que temos no mercado. Mas depois de definir bem o que é que era o quadro necessário nós fizemos todo o trabalho de redução de efetivos até chegar a esse número de quinze, dezesseis que hoje gradualmente já está tendendo a aumentar novamente. Porque o volume de trabalho também está crescendo.

P – Então, é assim, são trinta e sete anos (riso) de Vale do Rio Doce, né?

R – É.

P – O que é que, assim, você acha que você pode dizer que você conseguiu atingir seus objetivos iniciais na empresa?

R – É, eu não sei nem dizer se eu na época...

P – Tinha, né?

R - ... me imaginava com objetivos assim, viu? Não me preocupei muito com isso não.

P – Não?

R – De fixar metas. Nunca imaginei: “Um dia vou ser diretor comercial.” Muito menos pensava em ser presidente, claro. E a coisa aconteceu naturalmente. Não era decorrente de um plano não.

P – O que é que significa a Vale do Rio Doce para você?

R – Uma vida, né? Trinta e sete anos e meio é uma vida inteira. Mas eu estou saindo na hora certa. Em um bom momento e sem nenhum receio de que não vou me adaptar bem como aposentado. Nada disso. Estou contando os dias.



P – Ah, é?

R – É. O fato...

P – Você ainda tem planos dentro da Vale? (Riso)

R – Dentro da Vale? Não. Não, não. Realmente eu não tenho. Não, estou saindo e visando ter nenhum contrato de consultoria, nada disso. Eu tenho, eu vou dar uma guinada realmente na minha vida e eu sei disso. Mas eu tenho uma motivação particular grande. Porque fiquei viúvo, casei novamente e tenho agora um casal de gêmeos com quatro anos de idade (riso).

P – Ah. Então conta. Nome dos filhos e idade qual é?

R – Pois é: Guilherme e Beatriz. Acabaram de fazer quatro anos.

P – Hum, hum. E das filhas do primeiro casamento?

R – Das filhas do primeiro casamento eu tenho também duas netinhas. É, uma com 6 anos. Então eu tenho filhos mais novos do que a minha neta.

P – E o nome das filhas?

R – As filhas são: Márcia, Eliana e Vanessa. E agora Guilherme e Beatriz. Então só agora que eu tive um menino. Se não eu vivia cercado de mulheres.

P – De mulheres.

R – É.

P – Nenhuma das meninas trabalha na Vale, né?

R – Não, não.

P – E como é que é, você sai quando da Vale? Quando é que você se aposenta?

R – Saio no fim do ano. Mas como eu tenho umas férias a tirar, no final da semana que vem já estou de férias também.

P – Como é que você, assim, vislumbra o seu primeiro dia de aposentado?

R – Vislumbro. Sim.

P – Então como é que é? (Risos)

R – Eu tenho todas as minhas atividades me esperando.

P – Quais?

R – Eu cheguei até a pensar se era o caso de aprender a jogar golfe...

P – (Risos)

R - ... e cheguei à conclusão que não vou ter tempo para isso (risos).

P – Agora está muito (\_\_\_?).

R – Não, não dá tempo para isso.

P – O que é que você almeja?

R – Olha, eu gosto de praticar esportes. Eu gosto de jogar tênis. E enquanto trabalho, só posso jogar tênis no fim-de-semana. Como aposentado eu vou jogar tênis facilmente quatro vezes por semana. E isso me ajuda a manter mais boa forma, boa saúde. Eu vejo isso como um programa de saúde. Eu vou poder caminhar regularmente. Vou morar em frente ao mar que eu gosto demais do mar. Eu gosto demais de...

P – Você vai morar aonde?

R – Em Vila Velha.

P – Vai plantar e voltar para ter estas frutas, hein?

R – Em frente à praia. Eu comprei um barco, um barquinho, que vai estar chegando lá na semana que vem. Eu gosto muito de pescar. Eu tenho irmãos que gostam muito de pescar. Então tem todo um ambiente entre pesca, é, enfim, sair de barco, ir à praia, caminhar, jogar tênis. E viagens. Eu tenho uma família na Europa que são minhas três filhas lá na Alemanha. E temos vínculos do Chile com a minha esposa. Gosto muito de esquiar. Então os planos são do tipo: um mês na Europa tipo fevereiro. E perto de um mês no Chile digamos entre julho e agosto. Esquiar em um caso e no outro. Ver minhas filhas e ver a família da minha esposa.

P – Nossa, está tudo planejado, né? (Riso)

R – Tudo planejado. Sobrar um tempo vamos fazer algumas viagens pelo Brasil. Conhecer as coisas que não conhecemos.

P – E a Vale do Rio Doce?

R – A Vale do Rio Doce eu todo dia de manhã, eu vou quando abrir a janela do quarto, eu vou contar os navios que estão esperando lá em frente o Tubarão, né?

P – Vai acompanhar...

R – E vou acompanhar.

P - ... de longe.

R – É. Se tiver muitos, eu sei que pode estar tendo uma situação difícil de (\_\_\_?), mas é um ótimo sinal. Está embarcando e exportando muito.

(Risos)

P – (Risos) Tá bom Eduardo. Então para finalizar se você pudesse mudar alguma coisa na sua trajetória de vida você mudaria o quê?

R – Não. Certamente, não. Eu estou plenamente satisfeito com a minha trajetória profissional. Até a algum tempo atrás eu não me imaginava muito parando. E no entanto, hoje eu não tenho a mínima dúvida de que é isso que eu quero agora. Realmente eu me dedicar mais à minha família e a mim mesmo. Tem gente que diz: “Ah, depois de 6 meses assim você vai querer, vai sentir falta de um trabalho.” Ah, se isso acontecer eu vou pensar no assunto (riso).

P – A Vale te sugou muito?

R – Mas foi uma relação em que eu me dediquei com prazer. Eu sempre trabalhei com gosto.

P – Trabalhou muito?

R – Muito. Algumas vezes era sacrifício, por exemplo a frequência de viagens que eu fazia. Isso sim. Teve um período principalmente logo que eu voltei e que na verdade, eu ainda acumulei a função de ser um diretor comercial aqui, mas ainda sendo responsável pelo escritório e pelas negociações anuais de preço - que essa é a principal função do presidente do escritório de Bruxelas, da Rio Doce Internacional. São as negociações de preço. Negociações anuais de preço. E ali eu naturalmente é, eu ainda tive que tomar conta disso durante um ano e tal. Até para fazer uma transição adequada e transferir essa função para o meu colega que ficou lá. Então durante seis meses eu viajei praticamente semana sim, semana não. E isso é terrível. Hoje eu, uma das coisas que me alegra é realmente aliviar esse volume de viagens. Só que é cansativo. Viajar por

exemplo para a Ásia requer ou dois grandes vôos de doze horas ou então, e até mais recomendável, e eu praticamente nunca fiz de cortar no meio e pernoitar uma noite digamos na Europa antes de seguir. Sempre por premência de tempo a gente acaba fazendo os dois seguidos e isso não é bom.

P – Quer dizer, a relação de tempo que você tinha com o trabalho, agora aposentado vai ser completamente diferente (riso).

R – Completamente diferente. Quando eu viajar, eu vou viajar calmamente e para lazer.

P – Bom, a gente vai ter que acabar a entrevista porque você vai buscar as crianças na escola, é isso?

R – É isso mesmo. Temos dez minutinhos.

P – Temos dez minutos. Quer dizer, é isso, agora você tem tempo para buscar as crianças nas escola?

R – E já estou fazendo. Já estou fazendo. Realmente de pelo menos quase dois meses que eu venho fazendo isso. Se eu não tiver um compromisso que me retenha. Eu não estou mais cuidando digamos muito da, de uma rotina porque já está lá o meu sucessor tomando conta disso. O que nós procuramos fazer foi a transição mais bem planejada e suave possível e felizmente assim que está acontecendo. Ele já está lá desde o início de agosto. Transferei o cargo para ele em primeiro de outubro e continuo ajudando a ele, ao Armando e cuidando de algumas tarefas mais específicas. Sobretudo nas empresas onde eu participo de conselhos, né? As nossas joint ventures, a Samarco. Os investimentos que temos no exterior. Eu sou conselheiro na Samarco, na (Geic?) no Oriente Médio. Na Siderar na Argentina. E nas todas as coligadas de pelotização: Itabrás, Conibrás, Hispanobrás. Portanto essas funções todas eu mantive até agora. Semana passada ainda fiz a última reunião da Hispanobrás desse ano. E segunda-feira vamos ter o último Conselho da (Geic?), e que eu ainda conduzo. E essa vai ser praticamente a minha última tarefa dentro da Vale do Rio Doce.

P – Como é o nome da pessoa que vai...

R – Meu sucessor?

P - ... ser seu sucessor?

R – É o Nelson Silva.

P – Hum, hum. Você tem...

R – O Nelson é, começou a trabalhar na Vale do Rio Doce em 1985 em Bruxelas quando eu ainda era lá o diretor. Pouco tempo depois eu vim ele continuou em Bruxelas. Mais tarde, eu creio que em 1991 ele foi para Tóquio. A partir de 1993, ele passou a presidir o escritório, 1993 ou 1994, e ficou até 1998 como o presidente da Rio Doce Ásia, Tóquio. Ele saiu da Vale durante quatro anos. Nesse meio tempo ele esteve durante dois anos na Argentina como o presidente de duas ferrovias lá, adquiridas pela é, uma empresa brasileira. E depois também foi, passou a trabalhar com a Embraer como diretor de vendas em Paris, onde foi convidado para voltar, quando eu combinei com o Armando que realmente estava na hora de me aposentar.

P – Hum, hum.

R – Então eu fiquei muito satisfeito com a escolha. Temos uma relação muito boa. Eu acho que ele tem o perfil adequado. É jovem, todo...

P – Você tem algum conselho, alguma mensagem para ele?

R – Ah, já dei. Já dei todas as que tinha que dar.

P – E agora algum conselho ou mensagem, você está saindo depois de trinta e sete anos de Vale. E as pessoas que estão entrando na Vale do Rio Doce agora?

R – Eu acho que a Vale continua sendo uma empresa de grandes oportunidades. Talvez um pouco diferente, certamente diferente hoje do que era. Talvez antes era uma empresa onde você se imaginava mais levar a vida toda nela. E praticamente isso você sabia também que era quem se formava dentro da empresa que atingia certas posições. Hoje esses, esse significado mudou. A empresa até presa a, experiências adquiridas fora. O que também faz muito sentido. Nesse mundo novo, nessa evolução toda da informática, intercâmbio de experiências é diferente.

P – O aprendizado é...

R – É diferente. Quer dizer, e nós vemos isso com clareza na nossa diretoria executiva, vários profissionais foram trazidos de acordo com as experiências que eles tinham em outras empresas. Perfeitamente válido. O próprio Nelson, eu creio que ele voltou à Vale de certa forma enriquecido em suas experiências. Embora que a verdadeira experiência que a Companhia quer dele é a que ele já tinha, né? O conhecimento do negócio em minério de ferro. Mas certamente ele agrega algo mais pelo que viu de outras empresas, de outras formas de trabalhar. Então nesse sentido a coisa muda um pouco. Mas eu acho que a Vale continua sendo uma excelente opção para se trabalhar. E também vejo que todos os que deixam continuam sempre tendo um apego muito grande por ela. E assim vai ser comigo com certeza.

P – Hum, hum. Eduardo, então, o que é que você achou de ter participado desse projeto de memória e o que você acha do Projeto de Memória de Recuperação da Memória da Vale do Rio Doce?

R – Eu acho isto muito interessante. Afinal guardar depoimentos e pode ter havido, e certamente houve casos fantásticos, né? Eu sei que teve, parece-me que cerca de oito horas de gravação com o doutor Eliezer Batista. Não consigo imaginar ninguém que tivesse realmente tanto para contar quanto ele. Foi uma figura tão im...

[Fim do CD 01]

P – Hum, hum. Eduardo, então, o que é que você achou de ter participado desse projeto de memória e o que você acha do Projeto de Memória de Recuperação da Memória da Vale do Rio Doce?

R – Eu acho isto muito interessante. Afinal guardar depoimentos e pode ter havido, e certamente houve casos fantásticos, né? Eu sei que teve parece-me que cerca de 8 horas de gravação com o doutor Eliezer Batista. Não consigo imaginar ninguém que tivesse realmente tanto para contar quanto ele. Foi uma figura tão importante para a Vale do Rio Doce que é difícil imaginar até alguém tão importante para uma empresa, seja ela qual for, quanto o Eliezer foi para a Vale. Se eu tenho uma história que acompanha os eventos, mas eu identifico que ele foi o idealizador de muitos dessas, dessas realizações que a Vale fez. O Eliezer é considerado com justa razão o idealizador de Tubarão. Foi fundamental no Projeto Carajás. Em associações que a empresa fez. E também teve um papel que foi de extrema importância nos anos em que embora sendo uma estatal como as outras foi a empresa que teve menos interferência política sem dúvida nenhuma de todas as estatais. Então a empresa que era regida profissionalmente. Pode-se dizer quase todo o período dessa empresa como estatal conseguiu muito graças a ele essa liberdade de atuação. E tinha, sempre sentimos a liberdade de negociar. Nós não tínhamos que prestar contas e pedir permissão para prática de preços. E a empresa fazia aquilo que julgava correto. E cresceu em função disso. E deve muito disso a Eliezer, do prestígio que ele tinha, das posições que ocupou. Não houve nenhum governo que dispensasse os conselhos dele ou mesmo que o convidasse com frequência para posições, para ministério que nem sempre ele quis aceitar. Mas é uma figura da absolutamente maior importância que a Vale tem.

P – E o que é que achou de dar o seu depoimento?

R – Olha, é até uma honra, né? Fazer isto e enfim, deixar aí a minha contribuição para um pouco dessa memória.

P – Tá bom, então super obrigado, Eduardo, pelo depoimento.

R – Ok.

[Fim do CD 02]