

MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

Casa da Vale (CVRD)

Um trabalho que é uma cachaça

História de [Francisco José Schettino](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 16/10/2015

Memória Vale do Rio Doce
Depoimento de Francisco José Schettino
Entrevistado por Rosana Miziara e Cláudia Resende
Rio de Janeiro, 29/03/2000
Realização: Museu da Pessoa
Entrevista nº CVRD_HV007
Transcrito por Ronaldo Ventura Souza
Revisado por Genivaldo Cavalcanti Filho

P/1 - Senhor José Schettino, eu ia começar pedindo para o senhor falar seu nome completo, local e data de nascimento.

R - Meu nome é Francisco José Schettino. Eu nasci [em] primeiro de janeiro de 1936. Já comecei o ano mal, primeiro de janeiro. (riso)

P/1 - No Ano Novo! (risos)

R - Isso me prejudicou muito porque nós somos nove irmãos. Tinha festa de Natal e depois logo vinha meu aniversário. No meu aniversário eu nunca ganhava presente, porque ia ficar muito perto do Natal e meu pai, para dar presente para nove filhos, era muito difícil, então a data... Eu nunca gostei da minha data de nascimento, não. O que você perguntou mais?

P/1 - O senhor nasceu em Belo Horizonte mesmo?

R - Eu nasci em Belo Horizonte. Meu pai era engenheiro ferroviário, [se] formou em Itajubá. Trabalhou na antiga Rede Mineira de Aviação, então ele morou em várias cidades do interior, principalmente em Minas Gerais. Cada irmão meu nasceu numa cidade; eu fui gerado em Lavras, mas como Lavras era uma cidade ainda pequena, então minha mãe veio a Belo Horizonte, para que eu nascesse em Belo Horizonte, Nasci em Belo Horizonte mais por uma necessidade, mas eu me considero mais de Lavras do que de Belo Horizonte.

P/1 - Seus pais são mineiros também?

R - Meus pais são mineiros. Meus quatro avós vieram da Itália, tipo essa novela Terra Nostra. Agricultor mesmo, muita dificuldade, principalmente os meus avós maternos. Meu avô veio para cá com quatorze anos e [se] estabeleceu em Mar de Espanha. Minha mãe também [era] italiana - minha mãe não, meus avós maternos também são italianos, mas já era um nível melhor. Meu avô materno já era médico, veio mais por correr da guerra prussiana, Prússia-Itália. Eles [se] estabeleceram em Mar de Espanha e meus avós materno em Bicas, que são muito perto uma da outra, então eles já nasceram no Brasil. Minha mãe pegou muito de italiana porque os pais dela parece que também só falavam italiano; meu pai perdeu muito essa parte da ligação com a terra. Minha mãe falava muito bem italiano e era uma italianona mesmo.

P/1 - E por que elas escolheram Belo Horizonte?

R - Elas escolheram Mar de Espanha e Bicas, não é?

P/1 - Desculpa, Minas Gerais.

R - Não tinha, vinha onde é que estava precisando de mão de obra agrícola mesmo. [Era] muito parecido com aquela novela, eles vinham já contratados para determinada...

P/1 - Determinada região.

R - Fazenda. Meu avô acabou sendo um fazendeiro forte em Mar de Espanha; o irmão dele também, porque vieram ele, uma irmã e um irmão.

P/1 - Avô paterno.

R - Avô paterno. A irmã dele perdeu logo o sobrenome, mas eles ficaram ali em Além Paraíba, que já era o Estado do Rio [e] em Mar de Espanha, Bicas, na Zona da Mata.

P/2 - Eles produziam o que na fazenda?

R - Era café onde meu pai, meu avô... Eu conheci todos os dois. Ele acabou industrializando a fazenda, tinha lá um despolpador de café. Ele era muito ativo, vem de pé no chão e acabou sendo um fazendeiro forte ali.

P/1 - Como seu pai conheceu sua mãe, você sabe dessa história?

R - Ele conta - contava, porque ele já morreu. Meu pai morreu com 94 anos de idade, no ano passado, e era uma pessoa muito lúcida. Ele tinha muito jeito para mexer com carpintaria, fez os móveis todos lá de casa, muito ligado à família e também aos netos, passou isso tudo para os netos. Minha mãe era muito católica, queria ser mãe de caridade. Diz ele que roubou minha mãe. (risos) Ela acabou namorando, casou com ele. Interessante que seis meses depois - não, menos ainda, três meses depois que meu pai morreu minha mãe morreu e não tinha nada. Minha mãe [era] até mais lúcida que meu pai. Minha mãe morreu com noventa anos e meu pai com 94, mas três meses depois ela pegou uma febre e o médico falou: "Isso aí não... Realmente não vai ter jeito, ela não quer mais viver." Os dois morreram o ano passado.

P/2 - Eram muito unidos.

R - Muito unidos.

P/2 - E a vida em casa? A vida da família?

R - Pois é, nós somos uma família muito unida. Meu pai morava em Belo Horizonte com minha mãe, então toda hora... [São] nove irmãos, dos quais seis são filhas, então sempre estava aquele pessoal, netos. Um mora na Pampulha, em Belo Horizonte, outro mora nisso... A escola tinha aula de tarde, ficavam lá para almoçar, era um movimento grande. Com a morte deles, realmente perde um pouco e eu estou tentando agregar outra vez, ser [um] polo agregador.

Sou um engenheiro frustrado. Eu sempre gostei de ser fazendeiro, e quando entrei para a Vale, em Itabira, em 1962, quem me influenciou muito foi o doutor Lesér. Ele falou: "Schettino, compre um terreno, plante umas árvores, porque árvore é um negócio demorado, para quando se aposentar. O único lugar que cabe um aposentado é uma fazenda" E ele tinha razão. Eu comprei um terreno num lugar perto de Itabira, [que se] chama Bom Jesus do Amparo - você vê que o nome já é bonito, Bom Jesus do Amparo -, mas não tinha sede. Plantei árvores e agora eu fiz uma sede lá, então lá que a gente faz... Quase todo fim de semana eu vou para lá, a gente faz churrasco e tem piscina para agregar outra vez a família. Eu dou muito valor [a] isso, esse agregamento da família. Isso é importante, realmente.

P/1 - Da sua infância... Quer dizer, o senhor morou em vários lugares. Dessas passagens do senhor, qual foi a casa de infância que o senhor mais tem lembrança?

R - Eu sempre morei em casa, [no] interior e [em] casa; é o ideal para você passar uma infância. Tenho muita recordação de Lavras e Barra Mansa, que é aqui no estado do Rio. [Em] Barra Mansa nós morávamos do lado da antiga Rede Mineira de Aviação e [fazia] aqueles negócios de menino... A gente entrava debaixo de um bueiro, deitava lá para ver o trem o passar. O trem na época era a vapor, você vê que era um perigo um negócio desse, mas menino faz tudo errado mesmo, não é? (risos)

Depois eu também morei em Lavras. É interessante que meu pai acabou sendo superintendente da Estrada de Ferro Vitória-Minas, quando tinha nove anos eu morei em Lavras, então você vê que essa ligação que eu tenho com a Vale, o negócio veio de infância. Quando eu morei em Vitória morava numa casa da companhia, no alto do morro; ali a gente via passar os trens, via chegar o navio, e eu viajava muito com meu pai ao longo da Vitória-Minas, que não tem essa qualidade hoje - a Vitória-Minas, de jeito nenhum -, mas era interessante.

P/1 - Ele levava vocês. Ele estava à trabalho, te levava?

R - Não, mas nas férias eu saía com ele, como passeio. Eu gostava muito, e antes disso eu já tinha conhecido o Pico de Itabira. Um tio meu, que era engenheiro de minas, que também foi superintendente nas minas em Itabira, eu uma vez fui visitá-lo. Tinha uns oito, sete anos, quando conheci o Pico de Itabira. Era aquele negócio, ainda mais para menino, um negócio monumental. Lá de cima você enxergava Belo Horizonte. Também foi outro conhecimento, outro contato que eu tive com a Vale, quando eu formei, em 61, na Escola Federal de Belo Horizonte. Eu [me]

formei em Minas e Metalurgia e naquela época emprego era [a] coisa mais fácil.

P/1 - Você fez essa escolha profissional. Tinha algum desejo da sua família para que você seguisse essa carreira?

R - Não, minha família toda teve uma influência muito grande do meu pai. Uma família quase só de engenheiros, meus três irmãos são engenheiros, a maior parte dos meus sobrinhos são engenheiros, então nós tivemos uma influência muito grande do meu pai nessa área de engenharia. O irmão dele era engenheiro também, foi superintendente da Vale em Itabira.

Eu, quando [me] formei, tinha excesso de emprego. Não é feito hoje, coitado do pessoal [que se] forma, é uma luta. Formavam pouca gente também, na época; a minha turma foi de seis alunos só.

Você vê que quantidade e qualidade não entram, não andam juntos. Os seis foram logo colocados e eu entrei para Vale. Foi um negócio interessante, eu entrei para a Vale em Itabira no dia dois de janeiro de 62; era para ficar um ano só, [para] aprender a mexer com explosivo, perfuração, dinamitagem, para trabalhar com esse meu tio, que tinha uma empresa de perfuração de túnel - [que se] chama Alhambra, hoje já não existe mais. Então ele falou: "Você vai para a Vale. Vai aprender a mexer com explosivo, porque no Brasil ninguém saber mexer com isso, e depois você vem trabalhar com a gente." Só [que] quando eu entrei para a Vale, o americano que tinha lá, [que se] chamava Whitehead, tinha saído, então eu entrei para lá e não tinha ninguém para me ensinar. Realmente eu mexia com perfuração, dinamitagem e carregamento de caminhão, mas tive que aprender por mim mesmo, errando.

A explosão, o fogo que eles chamavam era... Acontecia todo sábado de tarde. Você trabalhava sábado normalmente, só parava domingo; mesmo assim tinha muita hora extra. Não tinha ninguém para me ensinar, fazia as perfurações; [no] sábado eu calculava aquele negócio mais ou menos e metia fogo lá. Os empregados gostavam, aquilo arrebatava tudo.

P/1 - Explodia tudo!

R - Você tinha que ter uma técnica: não usar muito explosivo porque era caro, mas também não podia usar pouco porque depois a escavadeira tinha que arrancar aquilo. Um dos gargalos da produção era a escavadeira, então você tinha que contemporizar, não é? [Um] monte de explosivo, mas também tinha que ver custo.

Eu dava aqueles fogos lá, aquilo arrebatava tudo (risos), e fui aprendendo. Foi uma época ótima, viu?

Quando eu entrei para a Vale, aconteceu um fato interessante na história da Vale: os engenheiros de minas, que vinham todos de Ouro Preto...

Eu fui a primeira turma de minas que [se] formou em Belo Horizonte, só tinha a escola de Ouro Preto antes.

P/1 - Foi a primeira turma?

R - Minha primeira... Foi a primeira turma em Belo Horizonte, na escola de minas. Quando eu entrei o doutor Eliezer era o presidente da Vale, ele que assinou minha admissão.

P/1 - Foi seu primeiro emprego?

R - Foi meu primeiro emprego. Eu [me] formei, entrei lá então para ficar um ano, e aquilo foi uma cachaça, e fiquei 35 anos.

P/1 - Por isso que o [Wilson] Brumer falou que era trabalhar na Vale era como um cachaça.

R - É, realmente. Os engenheiros de minas na época, que eram uma meia dúzia, o doutor Eliezer tinha nomeado um engenheiro ferroviário, o doutor Mascarenhas, que depois foi presidente da Vale, para ser o superintendente em Itabira, na área de mineração. O pessoal de Ouro Preto [se] sentiu ofendido. Um engenheiro mecânico vai chefiar uma atividade de mineração - um engenheiro civil, porque ele era civil-ferroviário -, um baiano, aí no dia da posse dele não compareceram. Doutor Eliezer simplesmente demitiu todos.

Quando eu entrei para Itabira, éramos eu, o Élder Zenóbio, que depois foi superintendente da privatização, chegou a ser diretor também da Vale numa época - acho que foi no governo Costa e Silva -, e também o outro que já [se] aposentou, o José Raimundo, que depois trabalhou comigo até aqui. Mendes _____ trabalhou comigo aqui no Rio de Janeiro, é o mais mineiro dos mineiros que eu conheço.

P/2 - Dos cariocas.

R - Éramos só nós três.

Foi então uma época ótima, mas a gente trabalhava, trabalhava mesmo. Eu era solteiro, morava numa república que [se] chamava Isolado, porque foi construída na época para ser um isolamento mesmo de hospital. Mas nunca foi usada para isso, então ali ficavam os engenheiros solteiros.

P/1 - No Isolado.

R - No Isolado. E tudo era difícil. Tinha um telefone só, esse telefone à noite ficava no quarto de um médico também daquela região; depois ele chegou a também ser a, diretor do hospital e foi meu padrinho de casamento, Eduardo. Mas como toda noite eu era chamado ele no fim ficou desesperado, falou: "Toma o telefone, leva para o seu quarto que eu não aguento mais." Toda noite, praticamente, eu saía, porque era chamado lá.

P/2 - Chamado a trabalho?

R - "Acidente, quebrou..." Foi uma época boa, mas difícil porque importação era muito difícil, demorava mais de um ano e meio para você importar peças. E tinha aquela proteção à indústria nacional, o pessoal não sabia fazer nada, então nós tínhamos que ser autossuficientes em tudo.

A Vale tinha oficinas imensas, se fazia tudo ali: peça para caminhão, peça para escavadeira, peça para britador, mas aquilo também vivia quebrando porque não... Você não tinha uma mão de obra especializada, não tinha nem como treinar; quando saía um empregado era um baque danado, então você tinha que cercar os empregados de todas as garantias e seguranças para ver se eles não saíam da Vale do Rio Doce. Na época, a gente tinha hospital, escola, verdura, açougue; [o] armazém era da Companhia, tudo era da Companhia. Casa era da Companhia, [a] manutenção da casa, tudo, e com isso a gente conseguia segurar o pessoal.

Quando eu entrei para a Vale, a produção era [de] três milhões de toneladas, só três milhões de toneladas, e a Vale só vendia um tipo de minério que era chamado de lampe, que era três a oito polegadas. Era uma pedra grande de... E é só hematita, só operava com hematita. Esse minério era exportado praticamente para os Estados Unidos e era usado num forno Simimartic, que hoje nem existe mais. Era usado na searia em Simimartic, depois começou fazer minério para autoforno e criaram a sinterização.

A Vale tinha pilhas e pilhas de fino, já estocado, e custo zero, porque isso já tinha saído no custo do lampe. A Vale ganhou um bom dinheiro na época, porque começou a exportar esse fino que ela vinha estocando [por] anos e anos, era considerado até rejeito; no outro ano pulou para seis milhões de toneladas, aí veio naquele crescente.

P/2 - Mas esse fino era processado? Como era?

R - Não, o fino era só hematita. Você não mexia com concentração de itabirito ainda, que foi um passo tecnológico importante. Foi um processo desenvolvido pela Vale do Rio Doce, lá no laboratório do _____ 14.

Você só aproveitava hematita, à medida que a Vale foi aumentando as suas exportações, a reserva de hematita começou a ficar pequena. Você tinha que jogar o itabirito para fora também, gastava dinheiro, e jogava um material de quarenta e cinco por cento de ferro como rejeito, então a Vale fez um processo de concentração desse itabirito. Para a época era difícil, porque nos Estados Unidos você tinha taconita, que era 25 por cento de ferro, mas era magnética, era magnetita, um minério, e aqui era hematita; com um simples eletroímã, você tirava o ferro e sobrava sílica, então era... Apesar de ser 25 por cento só de teor metálico, era fácil concentrar. O itabirito, apesar dos 48, 45 por cento de ferro era muito difícil tirar a sílica porque a hematita não era magnética, então eram [usados] concentradores de altíssima intensidade magnética, que a Vale desenvolveu aqui, depois espalhou para as outras minerações. Foi uma contribuição que a Vale deu para as minerações de ferro - não só aqui no Brasil, acabou também indo para várias partes do mundo.

P/1 - No momento que você entrou, o que significava trabalhar na Vale do Rio Doce na sua área de atuação? Quer dizer, já tinha essa...?

R - Eram três milhões de toneladas, mas era a maior empresa de mineração do Brasil. Você tinha a Icomi [Indústria e Comércio de Minérios S.A.], no Amapá, que produzia manganês, que hoje já esgotou [e] depois acabou sendo ainda da Caemi. Você tinha a Icomi no Amapá, que era realmente um lugar difícil porque era inhóspito, ainda mais nessa época; e tinha a Vale, por isso que eu entrei para aprender a mexer com explosivo. Você não tinha outra empresa para isso, não é?

P/1 - Eles inventaram a tecnologia até cá.

R - É, [a] tecnologia veio depois. Logo depois...

O doutor Eliezer era muito... Era uma pessoa que sabia motivar os engenheiros, o quadro técnico, com aquele jeito dele: "Vamos fazer isso." E o doutor Eliezer realmente era uma pessoa... Ainda mais para essa época de 62, que você não arrumava nem gente que falava inglês no Brasil, e o doutor Eliezer falava fluentemente inglês, o francês e o alemão, então ele tinha uma facilidade de fazer negócios, de projetar a Vale para fora. Foi a grande sorte da Vale. Desde o começo ela era uma estatal diferente, porque estava virada para o mercado externo, então não tinha essa influência de controle, de preço de minério etc. Como ela passou também a gerar caixa, ela dependia muito pouco do governo, e teve muito pouca influência do governo, mas pouca mesmo. Inclusive nós criamos uma cultura dentro da empresa de como enrolar o governo - enrolar no bom sentido, então tinha lá uns amendoiros para a... "Precisa pôr aqui um político." "Tudo bem, então põe ele aqui nesse cargo aqui", que não tinha influência nenhuma; cargo não podia fazer mal nenhum à empresa. E mesmo assim parecia gente interessante. Por incrível que pareça, tinha uns que, apesar de terem entrado [por] uma indicação política - não eram muitos, umas 25, trinta pessoas no máximo - tem alguns que ficaram e deram contribuições importantes.

Os presidentes da Vale, todos eram de carreira, com a exceção de dois. Esses dois foram até muito interessantes, porque cada um que passa para a Vale, ele tem um ato que marca a presença dele. Um foi logo depois de 64, da Revolução - [em] Itabira o golpe de 64 passou muito tranquilo porque o sindicato lá era um sindicato provinciano, rural mesmo. O presidente do sindicato na época, ele trabalhava, era motorista de caminhão e era uma pessoa gozadíssima.

Eu tinha um colega nosso na época que também já [se] aposentou; era um geólogo, que [se] chamava Paulo Fernandes. Um dia o João Goulart os chamou para ir à Brasília - o governo do João Goulart começou se apoiar nos sindicatos - então chamou o sindicato de Itabira para ir a Brasília. Nós fornecemos uma Rural velha para eles, iam de Rural para Brasília. Esse Paulo vivia gozando o João Ventura, [como se] chamava o presidente do sindicato - era inclusive um analfabeto, uma pessoa boa: "O João Goulart é isso, o João Goulart..." Quando ele teve a entrevista com o João Goulart, ele falou: "Presidente, lá em Itabira tem um engenheiro que vive gozando o senhor." (risos) Aí o João Goulart falou: "Me dá o nome dele", mas deu um branco nele, ele não lembrou o nome. "Me dá o nome dele que eu vou mandar demitir." (riso) Passou, deu sorte que deu um branco no João Ventura e não aconteceu nada.

P/2 - Não entregou o serviço... (risos) Essa é ótima.

P/1 - Quem fazia e como que era feita a pesquisa de prospecção das minas, naquele período?

R - Itabira, na época, tinha... A gente contratou, quer dizer, a Vale tinha isso, não tinha ainda a Docegeo [Rio Doce Geologia e Mineração S/A]. Depois o doutor Eliezer criou a Docegeo, que foi o braço de pesquisa da Vale - inclusive era uma subsidiária para ter mais flexibilidade, mas na época ninguém sabia como fazer pesquisa. Nós contratamos um americano, que me falha o nome aqui, mas era uma pessoa ótima. E era aquele

americano tocador de serviço, era um sujeito meio bronco, mas era muito boa pessoa. Ele teve um problema com um empregado, empurrou um empregado, aí o empregado quis falar que era preconceito racial porque ele era de cor, mas tudo era contornado e ficava por ali mesmo.

Quando teve a Revolução, eles nomearam o doutor Paulo Vieira, que era um mineiro, tinha uma firma de construção civil em Belo Horizonte, Alcino Vieira. Não sei por que o pessoal não estava acostumado na... Ainda mais [que] o doutor Eliezer saiu, ele que substituiu o doutor Eliezer. O pessoal falou: "O doutor Paulo veio para vender a Vale para a Hanna." A Hanna [Mineradora] era a que tinha as reservas minerais de ferro ali na Serra do Curral, em Belo Horizonte, que depois foi transferida para a NBR, aí criaram a NBR.

O doutor Paulo então entrou com essa pecha: "Ele entrou aqui para vender a Vale para a Hanna", e era exatamente o contrário. O doutor Paulo saiu da Vale, pediu demissão com Castelo Branco, porque não concordou com a maneira que foram passadas as concessões da Hanna para a NBR. Ele chegou lá, falou: "Presidente, não concordo com isso." Ele falou que o Castelo Branco, um general, não acostumado com isso, ficou vermelho. "Não concordo e está aqui minha demissão", antes que o Castelo Branco o mandasse embora, e saiu da Vale. Depois teve, na época do Geisel... O Geisel não gostava da Vale porque ele era presidente de Petrobrás, e o Dias Leite, que era muito ligado à Vale, foi presidente também, era o ministro de Minas e Energia, então a Petrobrás era subordinada a ele - como é até hoje, com o Ministério de Minas e Energia. Todo mundo sabia que o Geisel ia ser o presidente da República. O Dias Leite era muito teimoso, vivia às turras com o Geisel. O negócio dele era mais com o [Shigeaki] Ueki, chamava "o japonês do Geisel". "Lá vem o japonês do Geisel, que era o Ueki. (risos) E o Dias Leite, quando o Geisel foi presidente de República, nomeou outro presidente também, que era fora da Vale do Rio Doce. Foi o Fernando Henrique, que era um mineiro, pessoa também... Ele entrou também meio envenenado; depois que começou a ver o que era a Vale mesmo, aí ficou uma ótima pessoa.

Eu tive a sorte de assistir... Graças ao Fernando Reis a Vale passou a ser dona integral de Carajás. Ele pegou uma briga com o presidente da United States Steel, que no fim o presidente da United States Steel, não queria o Fernando Reis, falou: "Sabe de uma coisa? Vendemos essa porcaria, vamos sair disso." Graças a ele, porque quem descobriu Carajás, vocês sabem, foi a United States Steel. Quando ela descobriu Carajás a reserva era tão grande que o governo os obrigou a [se] associar com a Vale, então a Vale ficou com cinquenta por cento e a United States Steel com cinquenta por cento, e criaram uma subsidiária que chama Amsa [Amazônia Mineração S/A], que era a Vale e a United States Steel. Só que a United States Steel tinha interesse na Venezuela. Ela tinha uma mineração, uma empresa grande da mineração, Orinoco Mining, que estava sendo nacionalizada. O governo da Venezuela falou: "Daqui a cinco anos ela vai passar para o governo da Venezuela", então ela tinha interesse em tirar o máximo de minério da Venezuela e, com isso, vinha postergando o projeto Carajás, ficaram enrolando. "Vamos fazer mais testes", e o Fernando Reis não concordou com isso, então a Vale indenizou a United States Steel - não lembro muito bem se foram 25 milhões de dólares, um negócio assim - e passou a ter cem por cento da reserva.

Depois a Vale descobriu manganês, descobriu o níquel, descobriu o ouro. Tempo depois, eu estive no Carajás com o novo presidente da United States Steel, ele falou: "Pô, mas como é que nós perdemos isso aqui? Vendemos isso aqui por um montinho de dólar, que burrice que nós fizemos!" Mas graças ao Fernando Reis, que entrou também meio... O pessoal desconfiado dele. Acabou tendo um gesto muito bom para a Vale do Rio Doce. Ele já morreu, coitado, mas foi uma pessoa muito boa, deu uma sacudida.

P/1 - Uma alavancada.

R - A Vale trouxe muita coisa de fora, nós éramos muito fechados.

P/1 - Nessa época, você estava em qual cargo?

R - Nessa época eu era superintendente em Itabira. Eu entrei com uma atividade de mineração, que era perfuração, detonação e carregamento de caminhão. Depois eu passei para assistente de manutenção, tratamento de minério, e fui a superintendente em Itabira, aí fiquei.

Morei em Itabira [por] dezessete anos. Quando o doutor Eliezer voltou a [ser] presidente da Vale no governo do Médici ele me chamou para diretor de operações, que era responsável pela mineração da Vale - que era Itabira, não tinha outra mineração da Vale. A Ferrovia Vitória-Minas, as usinas de Peles, já tinha três, e o Porto de Tubarão. Não tinha nada ainda de Carajás, então eu fui para o Rio a convite do doutor Eliezer.

P/1 - Fale uma coisa: as necessidades de expansão abertas em função dos contratos a longo prazo, influenciaram de alguma maneira ou mudaram a forma da estrutura produtiva da Vale?

R - Não entendi, como é?

P/1 - A Vale começa num determinado momento a fazer os contratos de longo prazo.

R - É.

P/1 - E isso afeta de alguma maneira a linha de produção, a forma com a Vale produzia?

R - Não, foi até mais tranquilo. Isso foi tudo do doutor Eliezer, o grande artista desse negócio todo da Vale, essas associações e... Essa abertura da Vale foi o doutor Eliezer [que fez], realmente.

Os contatos eram anuais. Ele começou primeiro com os alemães e os luxemburgueses; ele fez uma associação com os alemães, os alemães criaram no Brasil a Ferteco [Mineração S.A.], os luxemburgueses criaram a Samitri. O doutor Eliezer construiu um ramal ferroviário que saía de Nova Era e ia até Fábrica, onde é que era a mina da Ferteco. Isso para a época foi um... Foi tecnicamente mais difícil que Carajás. Carajás era uma ferrovia de mil quilômetros, praticamente, mas a topografia era muito fácil no Carajás, tanto é que saiu um ferrovia de padrão altíssimo. Não é porque na época nós quiséssemos fazer uma ferrovia de classe A - para puxar minério não precisaria disso. É porque as condições topográficas lá deram para fazer isso.

No ramal de fábrica era exatamente o contrário. Aquela área ali de Minas Gerais, Catas Altas e Alegria, aquilo é tudo dobrado, [com] falhas,

então ficou túnel, viaduto, túnel, viaduto. Era uma obra muito ousada para a época, foi outro grande pulo da Vale na área de minério de ferro. Aí entrou a produção da Ferteco; metade de tudo que a Ferteco produzia, a Vale tinha direito de fornecer para a Alemanha outros cinquenta por cento, e também a Samitri. Com isso, a Vale passou a ter um papel importante na siderúrgica alemã e nas siderúrgicas belgas e luxemburguesas também.

Hoje a Vale tem uma situação invejável na área de minério de ferro. Ela é a maior produtora de minério de ferro do mundo e é o dobro da segunda colocada, inclusive. Minha opinião é que na área de minério de ferro acho que a Vale já está [de] um tamanho ótimo, tem que parar de crescer.

P/1 - Como ela chegou ao topo?

R - Com esses... Quando eu entrei para a Vale faziam um tipo de minério, primeiro você começou a fazer minério à la carte, então o cliente realmente era o rei ali: "Eu quero o minério que tenha um quarto de polegada, três quartos, assim" "Tudo bem, nós fazemos." "Dá um trabalho, mas com isso você foi cativando o mercado. "Quero isso." "Tudo bem, nós vamos fazer."

Depois, com a entrada de Carajás, o doutor Eliezer consolidou o mercado japonês, que já era um grande cliente, mas amarrou mais, porque o projeto Carajás foi interessante. O Brasil já estava entrando em grande dificuldade financeira no mercado internacional de recursos financeiros e o doutor Eliezer conseguiu, principalmente com os japoneses, trazer empréstimos. Uma parte do empréstimo era paga com produção, então o sujeito tinha que levar aquilo ali de qualquer jeito, não recebia. E deu também como garantia às organizações japonesas a segurança de produções futuras, então principalmente...

Antes de Carajás, a Vale entrou na Cenibra [Celulose Nipobrasileira]. Tudo realmente deduzido do doutor Eliezer, a Albras [Alumínio Brasileiro S/A] e a Alunorte [Alumina do Norte do Brasil S/A]. Quando o presidente Fernando Henrique esteve no Japão - eu fui com ele - ele falou: "Schettino, aqui todo mundo aqui só fala em Vale, todo mundo conhece a Vale aqui. O Brasil é conhecido aqui por causa dos imigrantes, porque vieram muitos japoneses para cá, e [pela] Vale." Eu falei: "É isso aí, todo grande investimento japonês no Brasil é com a Vale." Então você tem [a empresa] Nova Era Silicon, que é ferro-silício, você tem Mineração Serra Geral, que é com a Kawasaki, a Albras, Cenibra, que são 36 empresas de papel no Japão, a Albras, que são as empresas de alumínio. Realmente nós conseguimos, ao longo de vários anos de confiança, de bom relacionamento, ter uma posição muito forte no Japão. Hoje, um terço do minério consumido no Japão vem da Vale do Rio Doce, apesar de estar no extremo [oriental]. Você tem minérios mais perto ali, também de boa qualidade, que são os australianos.

P/1 - Naquele momento temia-se pelo fim, pelo esgotamento das minas de Itabira?

R - Não tenha dúvida, com a escala que a Vale já estava produzindo. Quando eu entrei lá eram três milhões; depois a Vale fez as novas instalações do Cauê - só o Cauê começou a produzir 46 milhões de toneladas. Dos 46, 26 milhões já eram itabirito, então entrou a primeira concentração industrial de itabirito.

As minas de Itabira não aguentavam mais essa produção. Você tinha Cauê e tinha Conceição, e, no meio de Cauê-Conceição você tinha algumas minas da Acesita [Companhia Aços Especiais de Itabira]. Isso foi na minha época ainda, nós conseguimos comprar da Acesita. A Acesita era do Banco do Brasil, então negociamos com o Banco do Brasil, mostrando que ela tinha uma reserva muito grande pelo consumo de minério que ela tinha, que era um milhão de toneladas e mais ou menos ficou isso até hoje. Nós compramos a mina da Acesita e começamos a pagar com minério, então foi bom também que agregou outro mercado, porque você tinha... Era a Usiminas, que era um mercado cativo da Vale até hoje, porque ela depende da ferrovia da Vale, e a Acesita tinha mineração própria. Depois se começou a abastecer a Acesita, entrou a CST [Companhia Siderúrgica de Tubarão], a Sul Minas, Cosipa [Companhia Siderúrgica Paulista], então o mercado interno também ficou um item importante para a Vale.

A única siderúrgica que nós não conseguimos abastecer, porque está fora da nossa geografia, e depois também tem um sistema próprio, era a CSN [Companhia Siderúrgica Nacional]. Ela tem uma mina própria, aliás, muito boa, que nós tentamos várias vezes comprar; não tivemos sucesso. Inclusive, quando o Collor colocou a CSN na listagem das empresas que seriam privatizadas... Ela foi privatizada no governo do presidente Itamar, mas quem começou a fazer a avaliação foi o Collor. Eu era diretor, fui conversar com a Zélia, que era ministra.

P/1 - Era diretor de produção?

R - Era diretor de produções. Fomos eu e o Wilson também - o Wilson era o diretor financeiro - fomos conversar com a Zélia.

P/2 - [Zélia] Cardoso de Mello.

R - Zélia Cardoso, para falar: "Antes de vender a CSN, privatizar a CSN, vende as minas para a Vale do Rio Doce, porque já fica até mais fácil de fazer essa avaliação." Ela nos atendeu em pé; em menos de um minuto, falou: "Não vou mexer nisso não, vai ser vendida total." Falei: "Então está bem", voltamos para trás. Mas é uma mina importante para a Vale porque ela está muito bem localizada para mercado interno. Você tem a Sul Minas ali perto, tem a Cosipa também. Nessa área de minério de ferro, eu acho que a Vale já está num tamanho ótimo e acho que tem que consolidar isso.

Bom, as reservas realmente ficaram pequenas e tivemos que sair pelo projeto Carajás.

P/1 - Mas o que foi o projeto Conceição?

R - Conceição é uma... Em Itabira você tem o Pico do Cauê, onde a Vale começou, e [a] sete quilômetros do Pico de Cauê você tem o Pico de Conceição. Foi a segunda mina da Vale que entrou em operação. Também lá, depois, foi feita uma concentração, porque também só hematita não conseguia manter a produção.

Hoje, Itabira está esgotada praticamente, então a Vale saiu para Timbopeba. Agora comprou a Mina de Brucutu, Baú, Dois Irmãos, porque Itabira praticamente está esgotada. Quando eu saí da Vale eram mais quatro anos, mas aquele negócio nunca acaba - são mais dois, três... O

peçoal jurava por Deus que [em] mais quatro anos esgotava a atividade do Cauê, Conceição ainda vai mais um pouco.

P/1 - O senhor assumiu o cargo de diretor de produção. Queria entender um pouco qual é a abrangência desse cargo dentro do complexo mina-ferrovia-porto.

R - Na época que eu assumi - foi em 79 - nós passamos inclusive um grande susto em Itabira. Estavam acabando essas obras, essas concentrações que eu estava falando, quando o consultor de barragem falou: "Vocês tem que fechar a barragem agora na época da chuva, porque mesmo com a chuva milenar isso aqui não vai encher." Nós tínhamos que allear a estrada que dava acesso a Itabira-Belo Horizonte; se a barragem enchesse toda, a estrada ia ficar inundada. Falou: "Olha, não tem perigo não, estão aqui os dados." No meu azar, a chuva era centenária, a chuva foi milenar, pô (risos). Encheu a barragem, inundou a estrada de rodagem e Itabira ficou ilhada. Teve na época também um surto de meningite, então o pessoal ficou apavorado, como é que levava o pessoal.

E era um negócio, fiquei... O relacionamento da Vale com Itabira, com a comunidade, era muito difícil porque era a única empresa... Tinha a Vale e a Cesita, depois a Vale comprou as minerações da Cesita e só ficou Vale, então todo mundo que não conseguia entrar para a Vale do Rio Doce, aquelas famílias tradicionais, o sujeito vinha logo: "Olha aí, não adianta. O pessoal é um grupinho, não deixa a gente entrar." O sujeito justificava que não conseguiu entrar através de um conhecimento, concurso. E nós fazíamos muita questão de ver as notas do aluno na faculdade, aí ele saía com essa desculpa.

Com essa enchente, inundou a estrada. Não tinha jeito de falar que a Vale não foi responsável, então eu passei muito apertado nessa época. Tinha um delegado maluco lá, a primeira coisa que ele fez foi requisitar combustível. Era a última coisa que ia acabar, porque o sujeito não podia ir a lugar nenhum [A cidade] estava ilhada, como é que ia acabar combustível? Ele fechou os poços, requisitou combustível. Foi uma confusão.

P/2 - E como o senhor contornou?

R - Eu estava no... Aí parou a chuva. (risos) A barragem desceu, nós fizemos o alteamento, que era um projeto, rapidamente. Quando eu passo lá em Itabira... Era o Rio do Peixe, ele passa hoje dentro de uma manilha. Eu falei: "Como é que um negócio desse..."

P/2 - Conseguiu...

R - "...na minha época, com um ato da Vale, que era para ser feito calcado em dados técnicos, deu tudo errado?" Eu estava na beirada da represa - aquela chuva, aquele negócio todo - quando eu recebi um telefonema do doutor Eliezer, aí falei: "Vou à noite, eu falo com ele que não dá." Aí que ele me convidou para ser presidente da Vale - presidente não, desculpe, diretor da Vale. Falei: "Opa, [é] a chance de eu sair daqui..." (risos) Nem pensei, não queria nem saber qual seria a minha atividade. Ele falou: "Vem para o Rio, preciso de você." Não quis nem saber. [Quando] cheguei no Rio, era para ser diretor de operações da Vale, que tinha noventa por cento dos empregados da Vale. Era o Porto de Tubarão, a Ferrovia Vitória-Minas, que já estava duplicada, tinha um padrão muito elevado; o porto também já era para sessenta milhões de toneladas, e [tinha] a mineração em Itabira, que era Cauê, Conceição e o outro complexo de Periquito, Chacrinha, aquelas minas todas [em] que a gente produzia já 46 milhões de toneladas. Foi uma época muito boa, porque eu conheci esse pessoal todo.

Depois participei muito na construção do projeto Carajás. A operação do Carajás ficou comigo mesmo, então na época, principalmente consultor internacional chegava aí - porque o projeto foi financiado também muito pelo Banco Americano [e diziam]: "Vocês não têm condições de tocar esse projeto, Vocês tem que contratar empresas especializada em start up." Falei: "Não. Eu considero a Vale até como uma empresa de construção e start up." Todo ano entrava um projeto grande na Vale, então o pessoal ficou muito bom em pôr os projetos em marcha, fazer o start up dos projetos. Falei: "Nós vamos misturar, levar uns vinte por cento do pessoal aqui do Sul para o Carajás. Treinamos oitenta por cento do pessoal lá e vamos tocar o projeto assim." E foi feito assim.

O projeto Carajás criou dentro da Vale, inclusive, uma segunda geração de técnicos de operação. Quando eu entrei na Vale, o pessoal falava que tinha a "universidade" Pedro Nolasco, que era... Pedro Nolasco foi o primeiro superintendente da [Estrada de Ferro] Vitória-Minas, foi o implantador da Vitória-Minas; a Vale tinha muita influência capixaba, então o pessoal aqui do Rio, nessa área administrativa, financeira, todo mundo vinha de Vitória, da ferrovia. Depois, comigo, eu só tinha a atividade de mineração em Itabira, então começou na "universidade" Cauê, mas agora [tem a] "universidade Carajás". Mozart, Marconi, Tiê, essa turma toda veio... Era aqui do Sul, foi para lá e agora ocupa cargos importantes na administração da empresa.

P/2 - O senhor ficou na "universidade" do Cauê e Carajás, então.

R - E do Carajás. Realmente, criou uma outra geração operacional dentro da Vale.

P/2 - E para Itabira, o que representou o projeto Carajás? Interferiu de alguma forma?

R - O pessoal de Itabira não gostava. O mineiro em geral falava que fazia o buraco em Minas para investir no Pará e Maranhão. Os Presidentes da República, todos visitaram o Carajás, com exceção do Itamar Franco. O Itamar Franco nunca quis saber, apesar que eu fui presidente convidado por ele; ele não quis saber de visitar o Carajás porque fazia buraco em Minas...

P/1 - E levava para...

R - ...E aplicava em Carajás.

Na época que nós fomos lá para o Norte, também foi difícil, porque a mentalidade lá era: "A Vale é uma empresa estatal, então é do governo, é do povo." O presidente Sarney, que na época era senador, nós tivemos muita dificuldade com ele, muita mesmo, porque ele achava que só davam oportunidade ao pessoal do Sul, mas eles não tinham... O Maranhão é hoje um estado industrial por causa do projeto Carajás e a Lumar também, que hoje está lá e é um grande centro industrial.

Não tinha jeito de aproveitar o pessoal lá, então tivemos uma vez uma reunião em São Luís. O Sarney era o senador, ele falou: "Mas doutor Eliezer, você vê que até os carros aqui, as placas são de Belo Horizonte." Aí o Fábio - aquele que está na fotografia, que era o responsável pelas obras no Carajás, mineiro nervoso - falou: "Senador, as placas são de Belo Horizonte porque nós pagamos imposto aqui. O estado aqui é tão atrasado que não tem nem placa." Ficou aquele mal estar e falei: "Ih..." (risos).

Logo depois o Sarney foi para presidente. Falei: "Fábio, você está demitido." (risos) Mas depois o Sarney foi o presidente que mais foi lá e foi ótimo para a Vale do Rio Doce. Depois ele, como presidente do Senado também, aqueles empréstimos [da] Cenibra, ele dava uma ajuda. Todo Presidente da República que entrou no Brasil na época dele, ele levava primeiro ao Carajás. Ele conhecia profundamente o projeto. Ele também, como presidente... Teve um fato interessante: [para fazer] o primeiro trem de Imperatriz para São Luís nós pegamos uns vagões velhos na Vitória-Minas, mudamos o truck porque lá a bitola era larga. E as condições do Carajás, a linha era ótima. Começamos... Aquilo era uma viagem do presidente da república, mas ficou como uma inauguração do trem de passageiro, então o trem não podia chegar atrasado, porque era o primeiro. O Sarney estava no auge da popularidade dele, por causa daquele plano econômico dele.

P/2 - [Plano] Cruzado.

R - Ia ter uma parada só, o trem ia parar uma vez só; ia trocar o maquinista lá, ia entrar um maquinista maranhense já, treinado. Falei com o superintendente lá, que era o Romildo: "Romildo, então, você pega um maquinista maranhense, põe no trem (riso) para levar até uma.

P/2 - Detalhes...

R - Não é, era [de] Buriticupu até lá, e nós vamos levar o presidente na locomotiva. Para ele ficar satisfeito, vai ver um maquinista maranhense.

P/2 - Que tem que se identificar, né?

R - Mas [em] cada estaçõzinha daquela, o povo tirava o Sarney, carregava. Um negócio emocionante, foi muito natural a manifestação para o presidente Sarney.

O trem começava a atrasar e nós aumentávamos a velocidade, não podia atrasar. Nesse lugar que estava programada a parada, que era a única que tinha uma festa melhor, eu falei: "Presidente, o senhor não quer ir na locomotiva? Vamos na locomotiva." [Ele] falou: "Vamos sim." Entramos na locomotiva. Falei: "Presidente, deixa eu apresentar aqui, o maquinista é maranhense, seu conterrâneo." O maquinista falou: "Não, eu sou mineiro, uai." (risos) Foi um mal estar, viu? O maquinista estava tão empolgado que ele não quis descer, passar para o outro... E era um inspetor, era mais graduado. Falou: "Não, eu vou tocar isso até lá." Com repórter em volta, ele: "Não, eu sou mineiro uai." (risos) Não gostou de ser chamado de maranhense, mas foi uma pessoa ótima.

Ele [Sarney] falou para mim: "Schettino, eu gosto de Carajás, porque nada dá errado aqui." Ele ficava, levava aquele pessoal. Teve uma época também, antes do plano, que a popularidade dele estava ruim; ele, aqui no Rio, chegou a levar uma picaretada no vidro do ônibus, então no Carajás... Aliás, todas as visitas no Carajás deram certo, com exceção do Fernando Henrique [Cardoso]. Quando ele foi lá, caiu aquele deck da piscina, deu um susto danado. Foi a única vez que ele foi lá, e [tinha] excesso de gente num deck de piscina, aquilo...

P/1 - Lá na casa dos hóspedes, eles contaram isso agora.

R - Deu uma afundada, na casa de hóspedes. Foi um susto danado. Foi uma pena porque atrapalhou a visita, foi o único senão que eu conheço de visitas em geral no Carajás.

P/2 - O senhor morou em Carajás também?

R - Não. Eu ia muito lá, passava temporadas. Teve uma época difícil, negócio de garimpeiro querer invadir, então você tinha uma vila lá de pessoal geralmente recém-casado, e aquela fofoca [que] os garimpeiros já vêm, então, tinha lá um... O Mozart nessa época que era o superintendente, então fizeram um plano de detonar... Até detonar ponte tinha lá, para não passar os garimpeiros. Eles nunca realmente conseguiram invadir aquela floresta, aquele parque florestal ali em volta do Carajás, que a guarda é da Vale do Rio Doce. Mas foi uma época também difícil... Tecnicamente o projeto foi muito fácil; o dia que chegou a pedreira para fazer o laço da ferrovia - a brita vinha de São Luís - o dia em que chegou o último trem de Lastro, nós já colocamos manganês.

A primeira exportação do Carajás foi de manganês, no porto antigo de São Luís. Não estava ainda pronto o porto lá, Ponta da Madeira. A primeira exportação foi manganês; foi para Kawasaki, uma colaboração japonesa. O trem de inauguração do Carajás já foi no governo Figueiredo, no finalzinho do governo dele. Ele já estava com uma má vontade danada, coitado, e ficou pouco tempo lá, num mau humor danado. Esse trem de 160 vagões foi todo carregado com manganês. Foi uma festa bonita, trouxemos todos os compradores de minério. [Foi] um negócio difícil para dar certo e saiu tudo certinho.

P/1 - Você teve alguma preocupação... Que tipo de procedimento na área ambiental o senhor adotou, nesse momento de...?

R - A minha geração, quando a gente ainda saía da escola, você não tinha essa preocupação com o meio ambiente. Mas a Vale já tinha, com o doutor Eliezer, ele ficava em cima da gente lá. Quando entrei em Itabira, entre Cauê e Conceição, você tinha uma mata nativa linda; a minha geração, nós pusemos aquilo tudo abaixo para fazer carvão. Não era minha responsabilidade, mas eu também tenho certeza [que] se fosse eu teria feito a mesma coisa, não tinha essa mentalidade.

A Vale passou a ter mais que o resto do Brasil e hoje é até uma psicose a parte de meio ambiente na Vale. Isso também foi graças ao doutor Eliezer. Ele não era fácil, não. Sofri com ele [em um] negócio de fazer uma... Na faixa de domínio da ferrovia fazer uma cortina verde. Ele que pegou aquela área imensa em volta do Carajás como meio ambiente. O pessoal criticava na época, falava: "Pô, não, vai criar problema para nós, para quê isso aí?" Mas ele já via longe, ele via que depois os alemães criaram caso. Teve uma fofoca que foi até o congresso alemão, que a Vale

desmatava para fazer [ferro] gusa; eu tive que ir no Carajás com os deputados da Alemanha, com presidente de sindicato, mostrar que a Vale não tinha nada com aquilo. E o doutor Eliezer também, espertamente, ele... Espertamente no bom sentido, influenciou o governo a criar a Secretaria do Grande Carajás, então esses abacaxis políticos [de] fazer agrovila ao longo do Carajás, aproveitar as terras ao longo do Carajás, esse negócio todo ficou de responsabilidade do governo federal. Isso então nos trouxe um escudo protetor; esses problemas com índios são com o Grande Carajás.

P/1 - Eu gostaria que o senhor falasse um pouco do seu procedimento de trabalho, tem uma frase do senhor: "Se está chovendo muito ou se está chovendo pouco, fala com o Schettino que ele resolve."

R - Bom, isso é... (risos)

P/2 - Você já ouviu isso?

P/1 - Já ouviu isso?

R - Não, como eu entrei recém formado e vindo de baixo, eu conhecia por nome quase todos os empregados. E não era só qualidade minha não, a Vale sempre foi muito operativa. Era operação, operação e não tinha essa barreira de chefia e quadro geral. O pessoal se misturava muito, dava-se muita festa; gostava de inauguração, sempre tinha motivo para fazer inauguração. O pessoal da Vale ficou até muito bom para dar festa. O João Lari, aquele negócio todo, dois milhões de toneladas na ferrovia. A gente começava a festa de Itabira: [o] itinerário era Itabira, Nova Era, não sei o que, Valadares [e] acabava lá. E chamava não só os empregados, como as famílias todas dos empregados, então eu tinha muita facilidade de impor as coisas... O pessoal acha que eu sou teimoso, mas eu acho que não. Eu ouvia todo mundo, mas depois: "Nós vamos fazer assim" (risos)

P/2 - Mas o senhor tinha essa disposição, essa disponibilidade para resolver tudo e pequenas coisas, grandes coisas?

R - Eu nunca gostei de burocracia e nem de escritório, detestava escritório, então... Inclusive aquelas viagens para Carajás, eu conhecia a Vale toda. Aqueles acampamentos, aquelas pesquisas da Docegeo, eu conhecia tudo, tudo.

P/2 - Resolvia tudo que pintasse de problemas. (risos)

R - Não, isso também não. O pessoal sempre trabalhou muito em equipe.

A Vale é uma empresa interessante. Desde o começo ela se distinguiu das outras, o empregado da Vale era bem pago. Eu tive até uma vez um problema com o Ministro dos Transportes, porque a rede vivia em greve, a Rede Ferroviária Federal, e a Vitória-Minas se conectava com a rede, então os sindicatos trocavam informação. Um dia, o Ministro do Transporte quis colocar a culpa de uma greve na rede por causa do salário dos maquinistas da Vale. "O maquinista da Vale ganha cinco vezes mais do que o da rede, então tem razão, eles tem que aumentar o salário deles." Eu falei: "Ministro, espera aí. O maquinista da Vale é único, ele não tem auxiliar. Ele puxa um trem de 160 vagões, sai de Itabira, vai até Valadares. Eu tenho certeza que o maquinista da rede, não por culpa dele, não faz isso. Então, senhor, nós estamos comparando coisas diferentes. O senhor está comparando um piloto de monomotor com piloto de jumbo." Ele ficou um onça de vergonha e não tocamos mais nisso. (risos).

São coisas diferentes. A produtividade do homem da Vale é muito grande. E agora, com treinamento, [o] pessoal até no exterior faz curso. É totalmente diferente; ele é uma pessoa cara, mas produz muito, isso que é importante. Nós nunca tivemos greve.

P/2 - Pois é, como é o relacionamento da empresa com isso, os empregados?

R - Era a melhor possível, mas mesmo sendo democrático tinha uma hierarquia, tinha uma disciplina. A Vale sempre foi muito disciplinada; você vê o padrão do uniforme dela, todo mundo se apresenta bem, barbeado. É um negócio interessante e é claro que tem uma... Você vê a limpeza das instalações da Vale, então a pessoa acabava levando isso para dentro de casa também.

P/1 - O senhor acredita nesse sentido que existe uma cultura, [uma] "Vale cultura"?

R - Não tem dúvida.

Nós nunca tivemos greve, tivemos várias tentativas. Tinha um quadro de chefia e ia até supervisor; numa greve tem que ficar do lado de dentro da cerca, a gente prendia os empregados, não deixava irem para casa nem se fosse, para casa.

Tinha aqueles piquetes, geralmente eram de pessoas estranhas. Em Itabira o negócio ficava bravo, então falou: "Vocês não vão para casa porque depois vocês não vão conseguir voltar, e não voltando é problema seu. Quem quiser, tudo bem, pode ir, mas tem que voltar."

Então vinha o sindicato com o pessoal do Ministério do Trabalho com fiscais, "está fazendo cárcere privado" e não sei o que, então a gente ia tocando, porque na greve era dois, três dias e uma tentativa... Não conseguiam. A gente tinha uma técnica: fazia um acordo em Carajás porque era mais fácil o controle. Fazia uma votação secreta, Carajás aprovava, a gente pagava logo aquilo que estava oferecendo para os empregados de Carajás e não pagava aqui. Sempre conseguíamos contornar isso, então nunca eles conseguiram parar a Vale.

P/1 - A que o senhor atribui essa relação do funcionário com a Vale?

R - Um tratamento melhor que a Vale dava aos empregados. Não é motivo, mas vem desde seleção - nós tomávamos muito cuidado em seleção. Tinha disciplina, e ia eliminando os ruins ao longo da carreira, então sobrava a nata e essa nata pagava bem. [Uma] série de vantagens, bolsa escola, hospital e não sei o que. E assim ia, o pessoal sente que era diferente. Você tem um vizinho ali que ganhava de um jeito e você ganhava de

outro, e cuidado com segurança do trabalho, acidente - todo mundo andava de ônibus, sentado, até o pessoal da ferrovia; não era em boleia de caminhão [como] a gente vê os outros aí. O pessoal de supervisão, geralmente - geralmente não, era de escola técnica, fizeram um corpo técnico. Então é isso aí, é diferente realmente o empregado da Vale. Isso não tem dúvida, é um negócio que [a empresa] não pode perder.

P/1 - Voltando um pouquinho lá atrás, como foi a decisão da implantação das usinas de pelotização?

R - Quando a Vale começou a concentrar itabireto, vinte, 25 por cento do minério gerado era muito fino e não podia ser usado em sinterização, então ele tinha que ser aglomerado. A Vale primeiro fez uma usina de dois milhões de toneladas, que chama Usina Um da Vale; também não começou do zero, porque nos Estados Unidos tinha a pelotização, mas com outro tipo de minério. A Vale fez pesquisa também, coisa interna, mas o processo já havia.

A concentração também foi negócio de mais valor para a Vale, tecnológica, porque ela começou realmente do zero. O outro pelo menos já tinha pellet, principalmente nos Estados Unidos, só que era com outro tipo de material, então ela fez a primeira, fez a segunda, aí deu todo o exemplo, começou a fazer associações. Depois parece que veio... Depois vieram os italianos, depois espanhóis, japoneses. Na minha presidência, eu fiz com os coreanos, então hoje nós um pátio de produção industrial de pelota, o maior do mundo e pelota de excelente qualidade. A pelota de redução direta, que é a mais nobre, quem fábrica é a Vale e a Samarco, não existe outro fabricante de pelota de redução direta. Com isso, então, aproveitou um material que estava acumulando em Itabira, estava criando problema, fazendo montanha desse material. Era muito fino, na época de chuva aquilo descia para os rios abaixo; mesmo você fazendo várias barragens, você tinha que indenizar o pessoal, comprar terreno, era uma confusão danada.

Foi uma necessidade para aproveitar cem por cento o minério; hoje você só joga fora sílica, você o aproveita cem por cento, ou para ao forno ou para sinterização ou para pelotização.

P/1 - Como foi que surgiu o convite pra o senhor ser presidente da companhia?

R - Quando o Wilson foi para presidente, ele me convidou para ser presidente da Mineração Serra Geral, que era a melhor atividade de mineração da Vale. Foi uma aprendizagem interessante para mim porque nós não estávamos acostumados com sócio, e lá você tinha sócios fortes que mandavam na empresa também, que era a Alcam, a Alcoa, a _____, Votorantim, _____. Então eu fui para presidente da Mineração Rio do Norte e fiquei lá mais ou menos um ano.

A Vale fez um incentivo de desligamento. Eu falei: "Eu vou dar uma experimentada, cair no mercado, fazer uma empresa de consultoria." Tinha alguns convites em Belo Horizonte, então eu saí da Vale e trabalhei na área de mineração da Andrade Gutierrez, trabalhei na Demag, trabalhei com a Kawasaki. Eu tinha, naquela época tinha muito controle de salário, de governo, então falei: "Vou dar uma saída." Saí e fui para Belo Horizonte.

P/2 - Saiu como licenciado?

R - Nunca. Não, aposentei e saí, saí no incentivo que o...

P/1 - O senhor já estava perto da aposentadoria, já estava...

R - Já estava, já tinha tempo de aposentadoria - uma aposentadoria especial porque eu era engenheiro de minas e trabalhei em mineração.

P/1 - O senhor aproveitou o PDV [Plano de Demissão]?

R - Mas nunca deixei de estar ligado a Vale. As consultorias, o pessoal me procurava e tal, e trabalhei também para a Socoimex vendendo minério para a Libéria, um lugar que a Vale não vendia minério, então passei a vender minério lá. A Vale me ajudou. Sempre tenho algum contato com a Vale, porque a minha cultura era a Vale, não tinha jeito.

Depois a Kawasaki e a Mitsubishi, as duas que tem 51 por cento da Nova Era Silicon, me convidou para ser presidente da Nova Era Silicon - a Vale tem 49 [por cento] e eles tinham 51, então a indicação do presidente era do grupo japonês, como é até hoje. Mas a Vale tinha que concordar, então eles levaram meu nome para o Wilson e o Wilson falou: "Claro." Aí eu fui para a Nova Era Silicon e fiquei um ano só.

Um dia, recebi um telefonema do Ministro Paulino Cícero. Ele queria conversar comigo sobre a Vale do Rio Doce. Eu o conhecia já da região; ele foi deputado federal ali [em] Nova Era, São Domingo do Prata, e morava no mesmo bairro dele, então falei: "Bom, está querendo conversar comigo para discutir nomes para a presidência da Vale." [Quando] cheguei lá ele nem perguntou, falei: "Paulino, tem o fulano de tal que é ótimo, tem o fulano de tal que é ótimo." Ele falou: "Não, você não está entendendo. Eu quero é te convidar para a presidência da Vale." "Você que sabe, uai." "Você tem uma carreira dentro da Vale, você conhece muito bem a Vale, não é?" Mas eu falei: "Na hora que levar o nome pro presidente", era o presidente Itamar, que eu não conhecia, "isso não vai dar em nada."

Viajei para Vitória, pela Nova Era Silicon tinha um embarque de ferro silício lá, nós vamos fazer direto da ferrovia para o navio que colocava no chão, depois movimentava para cá. Falei: "Não, vamos fazer isso direto. Fazia um trem direto, conhecia todo mundo na Vale, não é? Fica melhor para nós e para a Vale."

Então fui para Vitória, esqueci esse negócio, estava no hotel, quando o garçom veio e me falou: "Oh, o Ministro Paulino Cícero está te chamando no telefone." Falei: "Isso é brincadeira de alguém aqui da Vale, isso é brincadeira." Atendi: "Como é que é", pensando que era brincadeira e era: "Você manda para mim um currículo, aí no hotel deve ter fax. Você manda agora o currículo para o meu fax na minha casa aqui em Brasília, porque amanhã eu tenho um despacho com o presidente." Falei: "Paulino, eu estou aqui, como é que eu vou fazer?" Fiz manual ali, pus ali umas atividades minhas e mandei para ele.

P/1 - Fez lá na hora mesmo, no hotel?

R - Deu na hora, no hotel, a lápis.

P/1 - Claro, ninguém anda com o currículo toda hora... (risos)

R - Isso era [à] noite. Pensei que era brincadeira, depois vi que era mesmo. Fiz um currículo a lápis e mandei para ele, mas esqueci também. Fiz o que eu tinha que fazer em Vitória. Quando cheguei em Belo Horizonte, tinha um telefonema dele, falou: "Amanhã você vem a Brasília, [às] dez horas da manhã." Falei: "Mas não tem nem avião." "Não, vem, você dá um jeito aí." Fui à Brasília, [ele] me apresentou o presidente Itamar e eu fui nomeado presidente da Vale.

P/1 - No governo Collor, quando começou a discussão da privatização no Brasil, e que de alguma maneira a Vale... Não atingiu a Vale, mas ela participou enquanto privatização das siderúrgicas, você participou desse debate?

R - Não. No programa de privatização que iniciou com o Collor, ele começou com as usinas siderúrgicas e não falava em Vale ainda. Quando chegou Itamar, [ele] não admitia falar em privatização da Vale. Era um palavrão para ele, ele não admitia, tanto é que ele foi o secretário de uma CPI - eu era o diretor na época, Dr. Eliezer era presidente; nós, embora... Havia no Senado... O pessoal falava que nós estávamos vendendo a Vale para o Bradesco.

Não tinha nada. O governo vendeu um pouco de ações da Vale, e alguns dias ele perdeu o controle da Vale. Ele não tinha 51 [por cento], 50 mais um [de] ações, mas o Banco do Brasil tinha ações da Vale, o BNDES tinha ações da Vale, a Caixa Econômica tinha ações da Vale, então o governo não tinha perdido direito nenhum. Logo depois a Vale recompôs, o governo recomprou algumas ações; ela passou a ter outra vez o 51 por cento.

O Itamar não admitia falar nisso. A privatização da Vale veio realmente no governo do Fernando Henrique, ele que licitou a Vale para ser privatizada.

P/1 - Quando o senhor assumiu a presidência, o senhor assumiu com algum tipo de recomendação do governo federal?

R - Não. O governo realmente é um mau acionista, o governo deixa... A política nossa, antes da privatização, era reinvestir o máximo os resultados da empresa, então o governo nunca exigiu da diretoria um dividendo alto. A gente dava dividendo mínimo de lei, mas em compensação reinvestia a média de quinhentos milhões de dólares por ano.

Tinha uma crítica muito grande que a Vale não dava dividendo, mas o governo ano a ano vinha aumentando o patrimônio dele na Vale. Ele tinha até um quadro que mostrava que da criação da Vale até o ano de 97, antes da privatização, o governo tinha colocado na Vale um bilhão e duzentos milhões de dólares, e mesmo tirando pouco dividendo, ele tinha tirado nesse período um bilhão e quatrocentos milhões de dólares. A partir de 91, o governo nunca mais pôs recurso dentro da Vale. Ela gerava os recursos próprios e o governo... Cinquenta e um por cento das ações do governo, nessa época, valia quase cinco bilhões de dólares, então foi um excelente negócio. O governo tinha cinco bilhões de dólares de patrimônio, a parcela dele de ações na Vale; ele tirou via dividendo tudo que colocou na Vale. Atualizando esses dólares com o mesmo índice dava isso, então te mostrava muito um quadro desse.

Principalmente o Roberto Campos era um grande crítico: "Não, a Vale não dá dividendo." Não dá porque o governo não exigia, porque podia, mas também a Vale não ia ter esse patrimônio que tem, porque o governo, até hoje... As empresas privadas não pode tirar empréstimo do BNDES, [há] uma série de limitações para a empresa privada. Nós tínhamos um pouco de flexibilidade graças ao Wilson, que conseguiu no governo Collor... Por isso eu acho que o governo Collor não pensava - o Wilson pode saber até melhor do que eu -, não pensava em privatizar a Vale, porque ele fez um contrato de gestão com a Vale. Nós tínhamos uma certa flexibilidade, anualmente [ele] reunia a diretoria da Vale com o governo. No meu tempo também tinha... Até na privatização esse contrato de gestão continuou, então o endividamento pode ser tanto, a receita pode ser tanto, despesa com o pessoal só pode ser tanto.

E a Vale, com esses investimentos maciços, vinha aumentando a produtividade. Quando entrei na Vale, o caminhão era de treze toneladas, o que era grande para a época. Hoje ela tem caminhão de quatrocentas toneladas, então imagine se fosse caminhãozinho de treze toneladas, quantos motoristas precisaria, escavadeiras, trens - lá no Carajás são 204 vagões, parece.

A produtividade vem aumentando e o quadro da Vale vem diminuindo. Quando eu fui para presidente o quadro da Vale era [de] vinte, 21 mil pessoas; quando saí eram quinze mil pessoas. Isso tudo [foi] uma redução central, mas tinha que fazer aqueles incentivos de desligamento e incentivar a pessoa a abrir algumas industriazinhas para trabalhar para a Vale.

O Collor, eu acho que ele não pensava assim ou então ia deixar bastante pro final - claro que no final ele ia privatizar a Vale, não é?

(pausa)

P/1 - Quando o senhor assumiu quais foram as mudanças no direcionamentos da empresa?

R - Como eu falei, cada presidente da Vale acrescentava alguma coisa e com isso a Vale sempre passava para um patamar maior. Acho que as minhas duas grandes realizações na Vale... Uma foi duplicar a Cenibra. Eu conhecia a história antiga da Cenibra: o japonês veio para a Vale do Rio Doce para fazer duas fábricas de celulose - uma que era a Cenibra, que foi feita, e a outra era, chamava... Ia ser no sul da Bahia, no norte do Espírito Santo, e essa acabou não saindo. Daqui um pouco eu lembro o nome dela. No meio do caminho, os japoneses chegaram a conclusão que era mais econômico dobrar a Cenibra do que fazer as duas unidades, então a Vale trocou o maciço florestal em volta da Cenibra, que pertencia a Vale do Rio Doce, passou para a Cenibra e os japoneses entregaram para a floresta do Rio Doce os maciços florestais no sul da Bahia.

Isso, na época, lá em Minas Gerais deu uma confusão danada - teve CPI estadual e aquele negócio todo -, mas para a Vale era um negócio interessante porque saía a duplicação da Cenibra, que não estava prevista. Mas depois que foi feita essa troca - a empresa ia [se] chamar Metamat [Companhia Matogrossense de Mineração] -, os japoneses espertamente esqueceram, não falavam mais nisso.

Quando eu fui para presidente, a primeira viagem que eu fiz - [era] mais ou menos praxe o presidente da Vale ir ao Japão - eu [me] reuni com os

sócios da Cenibra. Falei: “Agora nós vamos fazer essa segunda etapa de qualquer jeito porque isso é uma promessa, estão aqui os documentos.” Criei uma briga danada lá. “Nós vamos fazer isso de qualquer jeito ou então nós vamos desfazer essa troca porque é um negócio...” Tinha crítica, podia até ter razão, mas no geral era um negócio interessante para a Vale e para os japoneses mais ainda.

Comecei e consegui com muita briga. Os japoneses concordaram em fazer a duplicação da Cenibra, então começou na minha gestão e acabou na minha gestão.

Outra também foi a Alunorte [Alumina do Norte do Brasil S.A.]. Quando fui para presidente a Alunorte estava parada fazia uns sete anos, mais ou menos.

A Vale, na época, começou a construir a Alunorte também.. Ela tinha uma série de investimentos, inclusive Carajás; começou a faltar caixa, então ela teve que priorizar. Carajás era prioridade, então ela parou a Alunorte. Era uma parada estratégica para depois logo retomar e não retomava nunca. Toda vez que a Vale ia retomar a Alunorte vinha o pessoal da Alcoa, que fez a Alumar [Consórcio de Alumínio do Maranhão S.A]:

“Alumina temos em excesso, não vale a pena. Está muito barata, não mexe com isso, não.” Mas eles ampliaram o projeto, duplicava, triplicava e foram só assim

Quando eu vim como presidente com minha diretoria, falei: “Nós vamos fazer um estudo. Vamos considerar os quatrocentos milhões de dólares, mais ou menos, que já investimos, que estão afundados lá. Nós estamos pagando uns oitenta milhões de dólar por ano de juros, vão afundar isso aí, desconsiderar isso. Eu quero saber quanto é que falta ainda, trezentos milhões de dólares para acabar o projeto e qual o retorno que nós vamos ter colocando isso em funcionamento. Então vamos considerar o projeto como se custasse só trezentos milhões de dólares; não interessa o que nós já gastamos, nós já estamos pagando.”

Mostraram que era altamente viável, então nós retomamos as obras da Alunorte e hoje ela vai muito bem. Ela está tendo expansão, está expandindo mais uma vez, material de excelente qualidade.

Quando tudo estava acertado o pessoal da Alcoa - não só do Brasil, mas a Alcoa Internacional -, veio mais uma vez no governo fazer lobby, [alegando] que era um absurdo uma empresa estatal entrar numa atividade privada que ia muito bem no Brasil e [que] não valia a pena mexer mais com alumina, que tinha excesso... Eu fui ao ministro, que era o Paulino Cícero na época, e falei: “Paulino, está acontecendo isso.” Ele falou: “Não, vamos tocar o projeto.” Levou ao conhecimento do presidente Itamar, ele falou: “Pode tocar.” Então tocamos aquilo. O pessoal da Alcoa não queria de jeito nenhum tocar um negócio desse.

Foram essas duas realizações que eu acho que marquei minha passagem na Vale do Rio Doce.

(pausa)

P/1 - Como foram as negociações para o projeto Cobre Salobo?

R - O Cobre Salobo?

P/1 - O que ele representou para a Vale naquele momento?

R - A província mineral do Carajás é muito rica em cobre e ouro. Nós fizemos uma licitação dentro dessa política de a Vale não fazer as coisas sozinho, que inclusive tinha muita influência política, então procuramos um sócio que agregava o projeto, ou tecnologia, ou capital.

O primeiro que nós procuramos, na época eu achava até mais interessante, foi a RTZ, mas não deu negócio. Não conseguimos fazer um acordo acionista. Ela queria a operação, não abria mão da operação, e a Vale, já que é uma atividade dentro do projeto Carajás, ia usar a infraestrutura e começava a dar salários em benefícios diferentes, aí nós falamos: “Da operação a Vale não abre mão.”

Ficou naquela discussão e não deu, então procuramos a Anglo American. Ela aceitou, mas sempre foi um negócio meio difícil. A Vale já estava listada na privatização, então nosso sócio, a Anglo American, espertamente queria ver como é que ia acontecer com a privatização, quem que seria os novos controladores para se posicionar. Ela, com isso, começou a atrasar o projeto e tocar o projeto dela no Chile, então o projeto dela saiu no Chile.

Depois que saí da Vale eu não sei mais o que está se passando, mas dá a impressão que ela quer postergar isso o máximo possível. Ela não tem interesse agora de sair com esse projeto, porque o Salobo ficou um terço Vale e um terço BNDES, que apoiava a Vale e queria tocar o projeto.

O Brasil hoje é um importador, graça de vias importando concentrado de cobre e a Anglo American... Mas depois eu deixei a Vale e não sei como estão essas negociações.

Sempre a pessoa, quando quer atrasar as coisas, começa por dificuldades técnicas: “Ah, mas lá tem isso.” Já foi tudo resolvido, aí na hora que está pronto o projeto: “Ah, mas tem mais isso.” “O cobre caiu.” “Abriu a mina agora não sei de onde, vai ter excesso de concentração.” Mas você tendo o mercado... O mais importante é o mercado. O Brasil tem mercado de concentração de cobre, você tem uma produção pequena na Bahia que está esgotando, o resto é todo importado, então quando você tem um mercado nacional o seu risco é bem menor. É um projeto superestudado, uma mina rica, tem um teor de ouro alto - apesar do ouro ter dado uma afundada, depois recuperou. Eu acho um projeto muito interessante.

P/1 - O teor de ouro é alto.

R - No concentrado de cobre e de custo zero ele sai. Ele fica sempre agregado no cobre e na eletrólise. No final do processo ele sai nas lamas e [quando] você trata essa lama, você tem o ouro. Eu não lembro mais, acho que dava seis toneladas de ouro.

O projeto cobre que ajudava a alavancar, é uma pena que ele está parado. Enquanto isso, a outra sócia da Vale nisso só está... É mais ou menos [como] o negócio da Alumar: ficou parado mas a Alcoa só ficava expandindo a Alumar enquanto nós estávamos parados.

Eu acho um projeto interessante, a Vale entrar no cobre. E tem como seu produto o ouro, prata, molibdênio. É um negócio interessante, mas depois que eu saí da Vale eu não acompanhei mais, não sei como é que está. O RTZ realmente era um sócio melhor para nós, era mais operacional, mais moderna a empresa, mas não conseguimos fazer o casamento.

P/1 - Agregava um valor tecnológico, agregava valor esse projeto?

R - Tecnologicamente todos os dois eram bons. A Anglo American tem atividades na África do Sul, [de] cobre também e tal, nisso empatava. Mas a outra eu acho que era uma empresa menos familiar, era mais aberta. Eu acho que seria mais interessante, mas ela não quis aceitar as nossas condições. Paciência, tivemos que então casar com a Anglo American.

P/1 - Por que a Vale adquiriu cem por cento da Urucum Mineração?

R - Isso é na minha época também. O manganês, apesar do consumo dele vir caindo, ele é um material estratégico. Você tem muito... A reserva de manganês no mundo é muito pequena; você tem lugar bom na África do Sul, Austrália e Brasil. Tem quatro países que você tem reservas grandes de manganês. No Brasil, a Vale tinha cem por cento do manganês do [Morro] Azul e tinha trinta ou quarenta por cento da Urucum Mineração, que é uma reserva imensa, apesar de ter uma logística complicada para sair ali, mas um dia isso vai ser resolvido, não é?

A [empresa] Alcino Vieira, que era sócia, empresa desse ex-presidente da Vale, ela quis abrir mão das ações dela, então ofereceu aos sócios. A Vale comprou, então passou [a] ser majoritária. O governo do Mato Grosso do Sul fez uma licitação querendo vender as reservas delas; a Vale, como tinha preferência... Nós não entramos no leilão, fomos depois e cobrimos a oferta. Alguém entrava, nós íamos lá e cobríamos. Teve leilão e ninguém entrou, então a Vale comprou pelo preço mínimo.

Depois que a Vale comprou, mudou de política lá e o pessoal do Mato Grosso, com o outro governador... Nós compramos num governo e depois entrou o outro, que era oposição. Começou [a] questionar, então estive duas vezes ao Congresso, teve TCU [Tribunal de Contas da União]. Nós mostramos que não avaliamos nada, simplesmente exercemos um direito de preferência porque nós éramos sócios. Teve uma CPI, eu fui ao Mato Grosso - eu até já estava fora da Vale - responder aquelas perguntas. Agora o TCU deu ganho de causa a Vale, há pouco tempo até; falou que estava tudo correto e não tinha que discutir, mas deu muito trabalho.

[É] uma reserva estratégica para a Vale. Primeiro que ali, com a Urucum, tem minério de ferro e manganês. Você tem um mercado natural que é argentino; você abastece cem por cento a Argentina com minério de ferro da Urucum e o manganês da Urucum. Ali é o lugar ideal.

Você tem o caso da Bolívia, [para] no futuro fazer uma atividade de ferro liga de manganês ali, que já tem a Paulista de Ferro Liga - na minha época a Vale tinha cinquenta por cento e a Usiminas cinquenta por cento. Hoje a Vale comprou toda e eu acho que foi uma boa compra, mas ela já tem uma atividade ali. Ali tem energia elétrica de Tucuruí, então é um lugar interessante para você fazer um núcleo de ferro, ferro manganês, ou leva... Isso também tem um projeto: leva isso para o Paraguai que a energia lá é muito barata, de Tucuruí - o Paraguai não sabe o que faz com energia -, e faz uma atividade de ferro liga ali para depois exportar; sai da Urucum por barcaça, vai até o Paraguai, que fica ali pertinho e depois reembarca, vai para Ladário. De Ladário você embarca isso para a Europa e Estados Unidos.

Exportar minério bruto de manganês ali é um negócio difícil porque a infraestrutura é cara, mas exportar ferro-manganês, ele comporta aquele preço ali, então manganês é um... O manganês de Azul não vai também resistir muito tempo, a mina lá é pequena.

Como a Vale hoje é a terceira maior exportadora de manganês do mundo, ela começou com zero... Você vê que a Icomi era a maior exportadora do mundo e esse império todo da KM foi feito baseada no manganês da Icomi, eles acabaram... Não deu para entender como eles deixaram a Vale descobrir o manganês no Carajás. Eles não entraram nisso, não fizeram prospecção na Amazônia de manganês, nunca [se] interessaram [em] comprar a Urucum; eles simplesmente abandonaram o manganês. É uma atividade importante para a Vale, ainda mais lá no Carajás que usa a infraestrutura ferroviária, porto, carga combinada no mesmo navio. Quem compra minério de ferro compra manganês também. A Vale, na época do Wilson, [se] associou em Dunquerque com a Usinor, uma fábrica de manganês lá [em] Dunquerque.

Depois, na minha época, nós aumentamos a participação lá, então a Vale não hoje só produz manganês como também ferro liga. Hoje, todo mundo que produz manganês foi obrigado a ir no ferro liga também, então a Vale hoje tem a Paulista Ferro Liga que é uma empresa grande, você tem o mercado interno todo, e tem também a SAI que é lá na França, em Dunquerque. Hoje você manda o manganês para lá, transforma em ferro liga e pega a Comunidade Europeia toda sem essas sobretaxas, essas proteções. Então eu acho que é uma atividade importante para a Vale e está muito ligada ao minério de ferro. Quem consome minério de ferro, consome manganês também, então eu acho que cabe muito bem dentro do portfólio da Vale.

P/2 - Em relação a Urucum Mineração, senhor Schettino, no processo de privatização veio a tona esse problema legal. Como o senhor via isso, a opinião do presidente do BNDES de retirar a Urucum da...

R - O governo do Mato Grosso tentou ir nessa linha, já que vai privatizar e tem uma pendência, tinha um processo no TCU, então ele queria tirar. Mas no edital foi gravado que tinha essa pendência, e depois da privatização o TCU falou que estava tudo certo, não tinha como estar errado. Eu conversei várias vezes no Congresso, a bancada do Maranhão inclusive ajudou muito nisso. Não teve nada errado, era mais um problema político. O outro governador acha que o anterior vendeu muito barato, usou o dinheiro para fazer política, é um negócio que... Não tínhamos nada com isso.

P/2 - Quer dizer, não era justificável retirar a Urucum Mineração do grupo da Vale, como era cogitado.

R - Não. Se o TCU chegasse à conclusão que foi um processo mal feito, o que ia acontecer era voltar ao status inicial. A Vale ia continuar com seus quarenta por cento. Parece que tinham comprado também da Alcino Vieira, então [conservava] com sessenta e o Estado do Mato Grosso ficaria com quarenta por cento, mas o Estado teria que devolver o que a Vale pagou e o Estado não tinha mais dinheiro, não tinha mais nada, né?

P/2 - De qualquer maneira, ela estava já incorporada, não é?

R - Já, aí nós acabamos... Era uma empresa [que] tinha diretoria; fizemos uma superintendência, mandamos até um engenheiro na época de Itabira para lá. Também aconteceu isso porque o Mato Grosso tinha uma porcentagem grande de ações, de capital; ele nomeava dois, três diretores, já pensou? Perderam o emprego, então começou fazer essa marola contra a privatização, que estava irregular, mas não teve nada disso, não.

P/1 - É, voltando um pouco... (risos) Legal, a memória tem um pouco esse movimento de ida e vinda. Queria falar um pouquinho sobre as comunidades. Se o senhor pudesse falar, por exemplo, na construção de Carajás, Parauapebas e a relação da Vale com as comunidades.

R - A Vale, na época, tinha um fundo de desenvolvimento. Até oito por cento do lucro da Vale você tinha a obrigação de aplicar nas comunidades [em] que ela tinha influência. Antes esse fundo era... A Vale, no início, era só Espírito Santo e Minas Gerais. Depois começou o Projeto Carajás. Saímos para o Pará, Maranhão, Bahia e Sergipe; começou a aparecer muita comunidade e o cobertor era curto para todo mundo. É um negócio que dava muito trabalho, acho que o efeito positivo até era pior do que o... Setenta por cento era empréstimo, o Estado recebia aquilo com juro subsidiado, tinha que retornar à Vale, mas ficava enrolando aquele negócio, não retornava nunca. E tinha uma doação [de] trinta por cento, essa aí era muito disputada.. Quando entrei para a Vale, esse fundo todo, tanto doação como empréstimo, era passado ao Estado e o Estado talvez dividia isso dentro de uma norma que a Vale... “Tem que ser essa. Esse município tem que ser para isso, só pode ser para área social, ensino e educação, infraestrutura básica.” Mas as prefeituras não apresentavam as contas. Não era até por desonestidade, era porque eram prefeituras muito pequeninhas e não tinham uma estrutura para apresentar essas coisas.

P/1 - Não tinha esse know-how.

R - Então ficava aqueles negócios: a gente mandando carta para o prefeito, a oposição deles usando aquilo para mandar para o TCU para tentar cassar o prefeito. Na hora que você apertava um pouco tinha alguns também que realmente eram desonestos. A gente mandava carta para eles - teve um município que até era... O prefeito era um médico, ele recebeu um recurso para comprar uma ambulância nova e comprou uma ambulância usada, então o pessoal do fundo da Vale fez uma carta malcriada para ele. Aquilo a oposição pegou, queria cassar e o governador pegou: “Não, pelo amor de Deus. Não faz isso, não, porque vão cassá-lo por causa disso.” Era uma confusão danada, então: “Vamos fazer o seguinte: vamos fazer uma pesquisa na nossa área de influência, as melhores organizações não governamentais nessa área social, e vamos também pegar os prédios públicos tombados, porque nós vamos aplicar o fundo na área de cultura que é...”

P/1 - Restauração de patrimônio.

R - “Restauração de patrimônio histórico pré-tombado e na área social, que é saúde, educação e infraestrutura básica que está ligada à saúde, esgoto e água. Vamos fazer isso aí.” Mas a parte social... Bom, na restauração de patrimônio histórico, ainda mais em Minas Gerais, cem por cento caiu na Igreja, aquelas que... E era a Igreja de Mariana, Ouro Preto, Sabará, Belo Horizonte ali, no Colégio _____... Caiu na Igreja. E a parte social também, essas organizações não governamentais, no fim tinham uma ligação com a Igreja, era São Vicente de Paula, então nós começamos passar direto para eles. Isso deu um ciúme danado nos governadores. É fácil de entender isso, essas organizações... [Em] São Vicente de Paula tinha o Asilo dos Velhos de Mariana, você tinha um provedor que não tinha salário, um velhinho lá também que não, tinha lá também duas irmãs de caridade que moravam lá junto com os velhinhos, também não tinham salário. [A] verba de vinte, quinze mil reais anuais que a gente dava, aquilo tinha um efeito multiplicativo porque [para] comprar cobertor, não sei o que, ia direto. Lar dos Meninos não sei o que de Governador Valadares, então aquilo ia direto pra comprar comida.

Essas obras do governo, que [se] chamam servas, geralmente tinha um presidente, que era a mulher do governador, aí tinha diretora, orientadora, então não chegava onde tinha que chegar. A gente fazia um esforço danado e não chegava onde a gente queria que chegasse. Sem querer caiu na mão da Igreja, então a gente fazia reuniões com os bispos. Teve até uma passagem do presidente Fernando Henrique com o Dom Luciano. O presidente Fernando Henrique falou na Hora do Brasil, o presidente fala no rádio, um negócio assim: “Dom Luciano pode ficar sossegado”, porque ele era contra a privatização da Vale, como todos os bispos da nossa região de influência. “Dom Luciano, pode ficar sossegado que [sobre] o dinheirinho da Vale nós vamos dar outro jeito.” Aí ele ficou... Com razão, ficou bravo, né?

P/2 - Houve até reação pelo CNBB [Conferência Nacional dos Bispos do Brasil].

R - Houve reação do CNBB. Eu até o escutei por acaso. Eu saía da Vale tarde, pegava um trânsito engarrafado, então era obrigado a escutar A Hora do Brasil porque eu não tinha outra alternativa. Eu o ouvi falando; ele falou assim, mais carinhosamente, brincando: “Não, Dom Luciano, não sei o que...” Mas deu um pau danado nisso aí.

Quando a Vale foi privatizada nós conversamos com o BNDES: “Isso que a Vale dá anualmente, ao longo de dez anos, a hora que você traz a valor presente, tem um valor, sei lá, de oitenta milhões de dólares.” Então a Vale desembolsa oitenta milhões de dólares e passa a não ter essa obrigação. O que ia acontecer? Um novo acionista provavelmente não ia manter essa obrigação. E isso tirava valor da Vale; você estava com oito por cento do lucro você tinha que distribuir para essa comunidade, então ele fazia uma assembleia, tirava essa obrigação e ia aumentar o valor da Vale. Então falamos: “Vamos tirar isso antes, aí acaba essa obrigação.”

Esse fundo está até hoje no BNDES e está gerando... Parece que já são cento e tantos milhões de dólares mas não aplica. Fica aquilo em rolo, todo mundo querendo, né?

P/1 - É um nó essa história. Nos municípios todo mundo fala disso, se comenta nisso.

P/2 - Esses oito por cento, quer dizer, no estatuto?

R - Até isso, é até oito.

R - Mas o governo, nas assembleias, mandava pôr o máximo, sempre a orientação era pôr o máximo.

P/2 - O senhor sabe quando foi determinado isso? Porque no primeiro estatuto da empresa o que consta é que um percentual deveria ser aplicado nesse fundo, mas quando e como se chega a definição desse percentual de oito por cento?

R - Bom, eu nunca vi, mas o deputado federal na época, que era o Israel Pinheiro Filho - o pai dele foi o primeiro presidente da Vale -, também foi um sujeito muito... Foi o que construiu Brasília, então [foi] uma pessoa muito ativa. Ele sempre falou que... Acho que cinquenta por cento do lucro da Vale tinha que reinvestir na região, mas eu nunca vi esse documento. Ele sempre falava: "Isso aqui é uma migalha, tem que ser cinquenta por cento." Dizem que tem esse documento da criação da Vale, que cinquenta por cento do lucro era para ser reinvestido na região que ela atua, mas nunca vi isso, não.

P/1 - Como que o senhor viveu, quer dizer, percebeu em relação aos funcionários esse processo de privatização, como foi sentido isso naquele momento?

R - Eu, quando o governo licitou a Vale para ser privatizada... Como falei, a Vale sempre foi muito... A primeira coisa que fizemos foi explicar aos empregados o que era uma privatização, que não adiantava reagir, que nós éramos muito disciplinados, que a hierarquia, o acionista ia fazer aquilo; não adianta, porque ele ia fazer mesmo de qualquer jeito. [Explicamos] que não tinha mais razão da Vale ser estatal, já que privatizaram as siderúrgicas que é um negócio até mais nobre, mais estratégico.

Então começamos fazer cartilha, fazer uma propaganda mostrando aos empregados que não adiantava. Era colaborar e tirar um partido para os empregados, que na privatização eles tivessem algum ganho, como o governo vinha fazendo - [em] toda privatização até então o governo vendia dez por cento do seu capital para os empregados com subsídio muito forte. No caso da Vale, o BNDES não queria fazer isso; falou que não, isso era cooptar os empregados pois não era democrático. Falei: "Logo na hora da Vale, que é a mais organizada? Não tem cabimento um negócio desse." Então eu fui duas vezes ao Presidente da República, expliquei ao presidente Fernando Henrique, levei uma estatística que nós tínhamos, um envelope que nós tínhamos feito até para o Ibope: mostrava lá que noventa e tantos por cento era contra a privatização, mas no caso de uma privatização eles queriam participar de um clube de investimento dos empregados. Fizemos até curso para mostrar que o empregado, além de empregado podia ser acionista da empresa. Depois que eu mostrei isso para o presidente, falei: "Presidente, tem uma reação grande, tem muita gente boa aí que é contra a privatização porque a Vale, através do seu braço de pesquisa, Geológica Doce, a Docegel, nós temos um acervo mineral imenso, então o pessoal confunde um pouco subsolo com o acervo da Docegel." Inclusive fizemos uma proposta ao BNDES, foi aceita. Com isso, então, a grande crítica do pessoal de nível na privatização da Vale [era] porque na privatização todo o ativo mineral que não estava em produção, o que não tinha um projeto em cima dele, não tinha valor. O método usado nas outras privatizações e nós tinha ações na bolsa americana, você tinha que seguir um padrão internacional, então não adiantava. Nós conversávamos com a Merrill Lynch: "Não pode por causa disso aqui. Você não pode valorizar seus ativos minerais que não são produtivos ainda." E principalmente na província mineral de Carajás, os resultados da Docegel eram espetaculares como continuam sendo, então eu falei: "Presidente, é muito arriscado privatizar. Daqui a dois, três anos descola uma bruta mina que não foi valorada, vai ser uma grande crítica. A nossa sugestão é que [para] alguns alvos muito ricos que tenham possibilidade de transformar em mina, o BNDES fica sócio com cinquenta por cento desses recursos. Então o que nós vamos fazer? A Docegel gastou x, o BNDES põe x na Vale e passa a ter metade do valor dessas reservas. Isso cala a boca desse pessoal de melhor nível. Eles têm realmente razão de que isso tem que ser valorizado, tem que ser valorado, mas pelos métodos usados isso não é possível."

Mendonça de Barros, o presidente na época, também gostou da ideia e realmente foi feito. Emitiram umas debêntures participativas e hoje o BNDES tem metade de algumas reservas minerais que estão em prospecção ainda. O que estava medido e tinha atividade como o minério de ferro não, essa estava medida, tinha uma atividade em cima dela, então ela foi valorizada, mas aquelas áreas de cobre no Carajás e uma série de coisas ali, ouro, o BNDES passou ser detentor de metade dessas reservas. Quando sair um projeto, o BNDES pode participar ou pode vender a sua participação, pode pedir um royalty, como hoje [no] o Igarapé Bahia, atividade de ouro, o BNDES tem... Não sei se é cinquenta ou trinta por cento, ele recebe um royalty que a Vale paga mensalmente pelo ouro tirado.

Então foi concordado que os empregados teriam direito as ações subvencionadas, só que essas ações seriam preferenciais: não tinham direito a voto, não tinham poder de participar de conselho. Aí foi outra luta.

Eu voltei duas vezes ao Presidente da República. A última vez que eu conversei com ele, foi que ele me convidou para ir com ele em Angola e na África do Sul, numa missão que ele fez nesses dois países e eu vim no "sucató" [avião presidencial], aí ele me convidou para jantar lá na cabine presidencial. Estávamos eu, o Ministro de Minas e Energia, que era o Raimundo Brito, tinha o ministro do ENFA, militar, e o Presidente da República. Eu falei: "É aqui e agora. Ele não vai me pôr para fora do avião porque não tem jeito, como é que eu vou descer do avião aqui?" Aí fui muito enfático: "Presidente, isso é um absurdo. É o pessoal mais disciplinado, o pessoal está decepcionado. Isso é um negócio... Eles vão ganhar essas ações e vão vender no outro dia, foi muito bom. Mas nós criamos um clube, pegamos um técnico para ser o presidente do clube, fizemos vídeo, corremos a Vale toda, mostramos que é importante o empregado, além de empregado, ser acionista, mostramos para ele como é que distingue uma coisa da outra e não podemos participar de ação de controle? Isso aí não adiantou nada." Falei, falei; o ministro me cutucava debaixo da mesa. Ou vai ou racha agora, aí no fim ele falou: "Schettino, amanhã o Mendonça de Barros vai te procurar e aí vocês vão participar do controle."

Foi imaginado... O BNDESPAR entrou com as ações e depois dava opção ao clube de ficar com essas ações, o que aconteceu agora. O maior sucesso de clube de empregado em privatização é esse da Vale, porque nos outros acabaram os empregados vendendo, fazendo negócio e pronto. O importante é realmente continuar o clube, ensinando o empregado [que] além de empregado ele pode ser sócio, mas tem que distinguir as coisas. Acho importante que o empregado comece a ver a empresa também mais a longo prazo, não fique querendo matar a galinha dos ovos de ouro. E tem hoje um patrimônio. Essas ações o empregado paga com o dividendo que a empresa vai pagando, elas estão condicionadas no BNDES, o BNDES recolhe o dividendo da Vale e vai batendo... 25 por cento já foi até liberado, que o pessoal já pagou.

Foi interessante, o clube está funcionando bem, e foi um negócio muito democrático. Depois até tinha também, internamente... Tinha muita gente [dizendo]: "Não, vai ser só os empregados da Vale." Falei: "Não, vai ser todo o grupo Vale." "Não, mas o pessoal da floresta que é braçal não tem recursos para pagar essas ações." Porque todo o mundo tem a mesma cota, o mesmo valor, desde o presidente até o empregado mais humilde e os empregados da floresta também ganharam. Toda empresa que a Vale tinha mais de cinquenta por cento entrou nisso - Cenibra entrou, Vale Sul, foi uma grande distribuição de renda para os empregados da floresta. Realmente, eles não aguentaram, acabaram vendendo para corretoras, mas ganharam dezessete vezes o valor do salário mensal que eles tinham. Mas foi um negócio, a maior, eu acho, distribuição de renda que já foi feita no Brasil. Sem querer, nós fizemos com os empregados braçais da Vale.

P/1 - Como foi o processo de transmissão de cargos para a nova diretoria? Como é que essa nova diretoria entrou. Elas vinham com expectativas de fora de encontrar uma Vale, que Vale realmente elas encontraram?

R - A área operacional é toda de pessoal de quadro de carreira. De vez em quando é importante uma oxigenação, dar um trocada geral. O próprio Wilson, que era da casa, a diretoria, que ele era também colega da diretoria do Agripino quando ele foi para presidente, ele também fez uma diretoria dele, de pessoal de casa. Eu também, quando fui para presidente, conhecia todo mundo; também acabei fazendo uma diretoria de pessoal que a gente tem mais afinidade, vamos falar assim. Isso é normal de tempos em tempos e até positivo, dar uma oxigenada. O pessoal da área operacional, uma nova geração do Carajás estão nesses postos importantes todos da empresa.

P/1 - E aí o senhor saiu da Vale e assumiu alguma outra atividade, como foi essa saída?

R - Eu combinei com o Benjamin de ficar uns dois meses ainda na Vale para passar uns conhecimentos. Venceu dois meses, acho que fiquei um pouco mais e falei para ele que eu queria... Também não sei se ele ia me manter na presidência, nunca foi discutido isso. Eu estava querendo ir para Belo Horizonte, já tinha vencido o prazo e saí da Vale.

Estou em Belo Horizonte, tenho uma empresa de consultoria. É um negócio meio difícil porque todo mundo me procura para fazer lobby em cima da Vale. Eu detestava quando vinha aquele lobista; a gente sabe, o sujeito vem querendo enrolar, então você conhece. Vinha, "Ah, não sei o que", então fica difícil. Eu não aceito.

Tenho feito alguns negócios, mas eu tenho essa atividade agora de fazendeiro que...

P/1 - Esse sonho.

R - Estou querendo equilibrar meu custeio. Não quero ganhar dinheiro, mas também não posso perder dinheiro na fazenda.

P/2 - O que o senhor produz?

R - Eu só tenho gado de corte. Compro bezerro e o vendo depois adulto. Estou lá aprendendo, contabilizando, porque eu também não entendo nada ainda de fazenda, mas é um negócio interessante.

Eu quero é cobrir o que eu gasto lá. Eu tenho que gerar ali dentro, não posso todo mês pôr recurso meu, porque eu não tenho isso.

P/1 - Mas o senhor continua prestando assessoria para a Vale, consultoria?

R - Para a Vale não, não tenho. Alguma consultoria na área de mineração e logística também, mas [para] outras empresas que não tem ligação com a Vale. Mas fica também muito difícil, hoje [em] qualquer coisa que você vai você esbarra na Vale, então eu tenho sido muito convidado para fazer trabalhos ligados à Vale. Mas eu tenho agradecido e tenho evitado isso. Eu acho que não fica bem, nem para mim, nem para eles ficar ali em volta, querendo saber das coisas.

P/2 - Mas porque que o senhor quis sair da Vale?

R - Não, eu tentei, no governo... Primeiro quando a Vale foi listada, eu reuni a diretoria, falei: "Bom, gente vamos ver qual é a nossa obrigação, vamos ler a lei da desestatização." A lei da desestatização é muito clara, ela fala que é obrigação da diretoria da empresa que está sendo privatizada fornecer todos os dados ao órgão gestor da privatização, que nesse caso era o BNDES. Então falo: "A nossa obrigação é só essa aqui, fornecer tudo que o BNDES pede. E a Merrill Lynch, que ganhou a licitação da privatização [para] fazer a modelagem e a venda, começou um negócio meio tumultuado. Ela queria... Entrava dentro da Vale, pedia um, pedia outro. Falei: "Espera aí, vamos com calma nisso aí. Vamos ser mais formais." Então peguei um técnico da Vale muito organizado, que era o Eduardo Gazola, falei: "Eduardo Gazola, então, vai ser nomeado o interface com o BNDES. Qualquer coisa de Merrill Lynch tem que passar pelo BNDES. O BNDES vai mandar para o Gazola e o Gazola manda para o BNDES, para ficar um negócio muito claro, porque eles começaram a pedir contrato individual de minério de ferro na Vale - queriam saber a multa, o teor de ferro e a taxa de carregamento. Nós tínhamos concorrente aqui dentro do Brasil, não é, então escrevi uma carta uma vez e falei: "Tudo bem, nós achamos que isso aqui é pedir demais, mas como a lei manda assim nós estamos entregando ao BNDES. Não concordamos que o BNDES transfira isso para terceiro, isso aqui eu acho que não tem nada com calcular o valor da Vale, mas tudo bem. Vocês estão pedindo e nós estamos entregando para o BNDES e o BNDES é o guardião; nós não concordamos que vocês coloquem isso ao conhecimento público."

Aconteceu até um incidente que o BNDES acabou colocando, via Merrill Lynch, todos esses dados no data room, que ia ser visitado por vários os concorrentes da Vale - RTZ, NBR, aí nós entramos com um mandado de segurança. Nós do governo entramos com um mandado de segurança contra o BNDES, não concordamos e ganhamos e deu um rolo, deu um bafafá, porque qualquer coisa que a gente fazia, principalmente a Merrill Lynch...

(pausa)

P/1 - Vamos retomar. Vocês entraram com mandado, no próprio governo.

R - Pois é, nós entramos com esse mandado de segurança, ganhamos. O BNDES não conseguiu cassar. Deu um tumulto danado em Brasília, porque qualquer coisa que a gente fazia ou sugeria poderia dar um pouquinho mais de trabalho, a Merrill Lynch levava para o governo [alegando] que nós estávamos contra a privatização para perpetuar a diretoria. Era isso, um negócio difícil. Combinamos com o BNDES: "Vocês tiram esses documentos da data room que eu dou uma carta pedindo para suspender o mandado de segurança porque agora os documentos estão lá, podem ser consultados pelos interessados na compra da Vale." E foi feito isso, mas tudo com muito desgaste. Eu tentei também e quando começaram a

falar na privatização da Vale, o presidente do BNDES era o Bacha, ele aceitava uma pulverização das ações; transformar a Vale, uma empresa estatal, numa empresa pública, diluir o maior número possível as ações dos acionistas, como foram feitas várias privatizações na Inglaterra. Teve um diretor nosso que foi para a Inglaterra ver como foi o processo de privatização, apesar que nós não tínhamos nada com isso. Nossa obrigação não era fazer avaliação, discutir se o preço estava certo, era só entregar os documentos.

P/2 - E quem foi à Inglaterra?

R - Foi o vice-presidente, o Anastácio. O Casola também foi. Essas ideias todas que a gente levava para o governo, o governo até aceitava, mas aquilo era filtrado pela Merrill Lynch porque ela queria vender isso o mais rapidamente possível.

O grande interessado, desde o começo, na privatização da Vale era a Anglo American. Ela queria entrar na atividade de minério de ferro; ela é imensa em tudo, mas não tinha atividade em minério de ferro, então se ela comprasse a Vale do Rio Doce ela já saía com uma posição muito boa. Quem olhava os interesses deles aqui era o Júlio Bozzano. Ele me falou: "Olha, Schettino, tem quatro anos que eu estou estudando a privatização da Vale para a Anglo American. Eu não vou perder isso." Inclusive tirou alguns técnicos da Vale para trabalhar com ele para estudar a privatização da Vale, então o negócio é a Anglo American que já ganhou, não tem jeito que já ganhou. Então eu falei: "Vamos trazer também um grupo nacional forte, que foi a Votorantim. Levamos o Dr. Antonio Ermírio [de Moraes] no Carajás - nós éramos sócios deles na mineração Rio Norte, já tinha um grande relacionamento profissional com ele. Tentei e trouxe os japoneses, apesar que não era a minha obrigação, mas eu conhecia a Vale, estava preocupado e queria que o governo também fizesse um bom negócio, então eu acho que se fosse mais diluído o controle seria melhor. Depois tentamos fazer um casamento da Votorantim com a Cessino, mas não deu certo; chegou até o noivado, mas passar para casamento não passou.

Eu fiquei também meio... Não me sentia à vontade dentro da Vale porque o pessoal sabia que eu tentei fazer um grupo mais amplo, com a Votorantim, com os japoneses e com a CSN [Companhia Siderúrgica Nacional], mas não deu certo, infelizmente.

P/1 - Essa medida do preço, como é que o senhor via isso?

R - O preço, não. O preço foi justo, a técnica de você calcular o preço da Vale era muito fácil, não tem erro.

P/1 - Era isso mesmo.

R - É isso mesmo. Você projeta os resultados dela a longo prazo, traz ao valor presente, é isso. Até eu falei com o governo, está perdendo tempo [em] fazer a avaliação da Vale por que o mercado sabia isso todo dia, ele fazia uma avaliação.

P/1 - Isso já era um cálculo corrente.

R - Corrente, todo dia. Descobriu ouro, não sei o que, dá uma mexidinha na Vale; assinou um contrato com coreano para fazer uma usina de perto, dá uma melhorada. O ouro caiu, celulose caiu, então o mercado fazia isso diariamente. Era perder tempo.

P/2 - A própria empresa também tinha já noção desse valor.

R - Tinha, nós entregamos tudo ao BNDES.

P/1 - Isso não era o problema.

R - Não era o problema, então perderam tempo. Falei: "Vamos fazer logo uma pulverização", mas eles diziam que não. Quer continuar com o presidente da empresa, aí ficou difícil.

P/2 - Criou um mal estar.

R - Então foi uma época muito difícil. Teve uma época ótima quando eu vim para a Vale, conhecia todo mundo e a Vale estava muito bem estruturada. O Wilson deixou a Vale para mim muito bem estruturada, dívida baixa e estava em negócio muito bem quando entrou a privatização. Eu fiz a minha obrigação e acho [que] fiz um... Até outro dia o _____ falando [que] a privatização foi bem feita porque teve golden share, nós fizemos algumas amarras. Mas é isso aí, uai, o _____ ganhou dentro da regra do jogo. Nós não temos que discutir mais.

P/1 - Como o senhor vê hoje a Vale, uma projeção dela para o futuro? Ela realmente privatizou, tem novas diretrizes, como o senhor vê isso?

R - Eu vejo a Vale... Num planejamento estratégico, acho que minério de ferro ela já está num bom tamanho, ela não pode é perder o que já tem em minério de ferro. Com Carajás você tem reservas que... Aquilo é inesgotável, então eu acho que minério de ferro está num excelente tamanho e tem que parar nisso para não pôr todos os ovos numa mesma cesta. Na minha época também - eu até que comeci isso -, outra realização que eu acho importante foi entrar na geração de energia elétrica, então nós fizemos Igarapava.

P/1 - Igarapava.

R - Deixei assinado também Aimorés e tem outra usina com a Cemig, Irapé. A Vale está dando continuidade, o presidente já ampliou esse leque. Eu acho que energia é [um] tipo de perfil bom para a Vale por que é um investimento a longo prazo, depois que ela estiver pronta aquilo vai durar cinquenta anos. Um custo operacional baixíssimo, manutenção baixíssima, então acho um negócio muito importante. Pode ser [que] momentaneamente tenha uns negócios melhores, mas a longo prazo eu tenho certeza que a energia hidráulica vai ser algo muito importante. O

governo deu essa abertura, então acho que a Vale tem que tirar partido disso e está tirando partido disso.

Eu tentei também na época - e a privatização atrapalhou um pouco - lançar a Vale internacionalmente, fazer atividades lá fora, mas minha teoria era que... O pessoal [dizia]: "Vamos ao Canadá abrir uma mineração." Acho que é difícil um país em desenvolvimento entrar no Canadá, nos Estados Unidos. Eu falei: "Não, gente. Negócio fácil já acabou, negócio da China também acabou, então vamos pegar países ricos, mas com problemas, aí brasileiro vai lá tranquilo."

Seria Angola, entrar em diamantes; ela é muito rica em diamantes. Nós tínhamos um relacionamento... O Brasil tem via governo, a língua é a mesma. Os dirigentes de Angola, geralmente, fizeram pós-graduação aqui no Brasil, na Universidade de Ouro Preto, Belo Horizonte, então tem um relacionamento bom. Tem uma guerra civil lá que é um negócio danado, mas a De Beers, que é o braço de diamante da Anglo American, está lá, a Odebrecht está lá. Isso dá trabalho, mas vale a pena, e você tem que investir, pegar o país na época ruim mesmo. Está em guerra, você está lá... Quem está acostumado a viver aqui na Baixada Fluminense tira de letra aquele negócio. Essas favelas aqui no Brasil... É uma guerra, igualzinho lá em Angola.

Outro lugar que eu achava que era importante - e a Vale tem um terço de uma reserva de carvão de Moatize - [é] em Moçambique, que também tem uma guerra civil, mas as condições estão bem melhores que Angola. O Brasil tem um pátio siderúrgico muito grande, ele importa cem por cento do carvão, então na época eu juntei com a Usiminas, Açominas, que não tinha dinheiro, CSN e tentamos fazer uma empresa, abrir essa mina de carvão porque ela já funcionou inclusive quando era portuguesa, em escala pequena, mas era uma mineração, uma ferrovia e um porto. Só que o governo na época, de Moçambique, contratou umas empresas de consultoria e o cara fez um projeto... Carajás é pequeno perto desse projeto, ficou caríssimo, mas não era isso. E lá o dinheiro é fácil, por que tem que desenvolver o país e eles não têm dívida, perdoaram a dívida toda. Eu achava que a Vale devia liderar o projeto do carvão de Moatize porque a coisa mais importante é o mercado ela tem, ela tem o mercado de carvão aqui dentro do Brasil, que importa cem por cento. Era outro projeto interessante, mas a privatização atrapalhou esse negócio. Nós temos realmente um terço dessa reserva em Moçambique, o Itamaraty faz a maior força, o Ministro Lampreia sempre me pedia: "Vai lá, conversa, não deixa isso morrer, não." A gente ia e malária para todo lado.

P/1 - E malária para todo lado, né?

R - Nossa, mas lá é bravo. Agora teve essa cheia, mas o brasileiro [se] adapta a essas coisas, você arruma mão de obra boa para ir para lá e...

P/1 - Era um pedido do Lampreia. É isso também, era uma coisa do governo também de...

R - Esse protocolo é de governo, tanto é que o governo depois não quis cumprir, começou a negociar com empresa australiana. O Itamaraty fez uma correspondência brava para o governo de Moçambique falando que aquilo é um protocolo de governo e que não abria mão daquele terço do carvão, então eu acho que está na hora da Vale se lançar no exterior, mas coisas que estão dentro do core business dela, mineração e coisas grandes - [com] diamante você pode sair grande lá, não é? Vai dar trabalho, vai ter que aprender, mas você vai. Aprendeu a fazer alumínio, aprendeu a fazer celulose; nós não sabíamos fazer nada disso, então acho que está na hora.

P/1 - Legal. E como que é a sua vida em BH, o senhor e sua esposa...

R - Os três filhos estão... Dois estão casados. Um está agora nos Estados Unidos, foi fazer pós-graduação lá na Universidade de Harvard [em] Medicina; levou a filha, então perdi uma neta. O outro é engenheiro, em Vitória, da Odebrecht e os três netos estão lá. Estamos eu e minha mulher, só.

P/2 - São dois filhos, é isso?

R - São três. O outro mora aqui no Rio. Esse é solteiro, caiu aqui no Rio, não...

P/1 - É fotógrafo, não é?

R - Geógrafo fotógrafo. É solteiro ainda, mora aqui no Rio. Esse não quis voltar, mas tem a fazenda. O dia em que vocês forem em Belo Horizonte estão convidadas. Vou matar um carneiro lá, comer um churrasco.

P/1 - Eba, vamos lá, Cláudia. Vamos cobrar, hein?

R - Fiz um forno de lenha lá.

P/1 - Ela é de Belo Horizonte.

P/2 - São João del Rei.

R - É, um forno de lenha, eu estou bom. Sou piloto de forno de lenha lá, faço um carneiro e leitoa também. Faço muito bem já, queimei uma meia dúzia antes.

Fiz um reveillon do século que eu chamei reveillon rural. Juntei os agregados ali do lado, veio sanfona, então passamos o fim do ano lá enquanto o pessoal estava bebendo champagne e nós estávamos tocando forró.

O interior de Minas Gerais é muito interessante. Você sai cinquenta quilômetros de Belo Horizonte [e] está na roça mesmo. Um pessoal bom, as coisas baratas. É isso aí.

P/1 - Pensando um pouco na sua trajetória de vida, se o senhor tivesse que mudar alguma coisa o senhor mudaria?

R - Eu ia mexer mais cedo com fazenda, sabe? Comecei muito tarde mexendo com fazenda. É aquilo que o Dr. Eliezer falou, realmente um aposentado... Por que você tem... Quando você está em atividade a sua mulher é a rainha do lar, a sua mulher que manda em casa. Quando você vai para casa, você começa a interferir em casa, querer ser o rei do lar. Não dá, pô. Então você vai para a fazenda. Lá o pessoal, você manda, você dá ordem. O pessoal... “Ah, põe aqui esse ovo de peru para ser chocado na galinha, põe isso aqui”, então...

P/2 - Virou rei do gado.

R - Acho que é importante realmente você [se] preparar para a velhice. Eu devia ter começado mais cedo, não deu tempo. Essa correria da Vale, vai para cima e vai para baixo... Cada viagem dessa no Japão é uma loucura. Eu fiz dez por cento do que o Dr. Eliezer fez, mas tinha ano que eu ia quatro, cinco vezes ao Japão. É um negócio duro.

Se eu pudesse voltar, a única coisa que eu ia corrigir... Eu teria investido nessa fazenda há mais tempo por que isso é demorado. Até a árvore crescer, ficar um lugar agradável... Mas eu chego lá.

P/1 - Esse é seu grande sonho, ver a fazenda...

R - E você estão convidadas para comer um carneiro lá, no forno de lenha.

P/2 - Obrigada.

P/1 - A última agora, eu prometo. O que o senhor achou da experiência de ter dado um depoimento para um projeto da Companhia Vale do Rio Doce, para a gente?

R - Eu acho isso importante. Foi um negócio que a Vale não tinha pensado, não é? Você fazer um arquivo, é quase um arquivo vivo porque o negócio é dinâmico, isso é importante. Quanto mais antiga vai ficando a Vale, mais esses depoimentos são importantes.

Quando eu me formei, não tinha tempo para ver ecologia, esses negócios, não. Com a idade você começa a ver as coisas bonitas. “Olha ali que árvore bonita, olha isso, aquilo...” que eu pai falava para mim foi um pouco, ele pega esses detalhes. Eu estou agora nessa fase.

Acho que a Vale está de parabéns porque, continuando esse processo, isso vai ficar muito interessante. Quando você precisar... Porque mesmo estando escrito, você não acha no arquivo quando você precisa, então esses depoimentos... Por que a Cenibra na segunda fase saiu, por que isso? Tem muita coisa que na época era importante e estava certa e o pessoal, isso aí, que bobagem que fizeram. Tinha um motivo.

Mas como eu falei, todos os diretores da Vale, todos os presidentes pegaram a empresa num patamar e entregaram para o outro num patamar melhor. Todo mundo deu um pouquinho de sua contribuição pessoal na maneira de administrar a Vale e isso é importante. Eu acho que ela está no caminho certo. Não pode parar de investir, tem que continuar investindo, fazer essas associações e mexer com coisas grandes naquilo que ela tem know-how, principalmente mineração e logística de transporte.

A Vale como privada está num caminho certo, eu tenho visto; ela está investindo em pátios, em porto, isso é realmente importante porque a Vale pode ser definida como uma empresa de recursos naturais e logística de transporte, ainda mais um país com o tamanho do Brasil, terra barata ainda, com sol, com água, então... Por exemplo, indústria de celulose é um negócio que não tem jeito de dar errado no Brasil. Pode passar por fase ruim, fase boa, isso é natural. Passou uma fase muito ruim, agora está numa fase boa, mas não pode desesperar. Fábrica de celulose ao longo da ferrovia do Carajás, [em] que o terreno é plano, é fácil; fazer remanejamento de árvore, cortar, que é o caro na fábrica de celulose é isso. Eucalipto lá cresce que é uma beleza, ela mostrou em Buriticupu aquelas plantações da Celmar [Celulose do Maranhão]. Então eu acho que ela tem que ficar nessa linha aí, de recursos naturais e logística de transporte, que é o core business dela.

P/1 - Obrigada, eu gostaria de agradecer. Foi bem bacana a entrevista.

R - Eu que agradeço.

P/2 - Muito obrigada.

R - Eu que agradeço, foi uma experiência interessante para mim.