

VALE S/A (VALE3)
Vale Day 2025
2 de dezembro de 2025
Transcrição da apresentação

Thiago Lofiego: Olá a todos, sou Thiago Lofiego, diretor de Relações com Investidores da Vale.

Obrigado a todos por estarem aqui e bem-vindos ao Vale Day 2025.

Bem, foi um ano incrível. Conquistas muito positivas e hoje, não só celebramos, mas olhamos para o futuro. Vamos analisar nossos principais pilares estratégicos, nossos principais números e as principais alavancas que nos levarão a um futuro mais promissor.

Para isso, teremos nossa equipe executiva, Gustavo Pimenta – nosso CEO, Carlos Medeiros – Diretor de Operações, Rogério Nogueira – Diretor Comercial, Shaun Usmar – CEO VBM, Grazielle Parenti – nossa Diretora de Sustentabilidade e por último, mas não menos importante, Marcelo Bacci, nosso CFO.

Vamos passar pela apresentação, que será seguida por uma sessão de perguntas e respostas, moderada pela minha colega Luciana Oliveti.

Gustavo o palco é seu.

Gustavo Pimenta Está bem, valeu, Thiago.

Boa tarde a todos. É um grande prazer para mim e minha equipe estarmos aqui hoje em Londres. Este é meu segundo dia desde que me tornei CEO, meu quinto como parte da família Vale, pela primeira vez agora com minha equipe completa no lugar, então vocês também ouvirão deles hoje.

Também quero reconhecer a presença de vários membros do nosso conselho aqui, em nome do nosso presidente Daniel Stieler.

Obrigado por dedicar um tempo para vir conhecer e ouvir um pouco sobre nossa história.

Então, gostaria de começar pelo que é mais importante para nós: a segurança.

Quando você observa nossa trajetória recente desde 2020, a Companhia melhorou substancialmente em todas as nossas métricas de segurança.

Se você olhar para a taxa total de frequência de lesões, somos os mais baixos do setor atualmente.

Isso é resultado de uma série de iniciativas que tomamos para melhorar processos, investir em novas tecnologias, treinar nossa equipe – e o desempenho desde então tem sido substancial.

Também melhoramos significativamente em uma das métricas-chave, o N2, que são as lesões registráveis de alto potencial. Elas estão 23% menores em comparação ao ano passado, e temos reduzido esse número nos últimos anos.

Eventos P são muito importantes para nós. Nos esforçamos mais nisso nos últimos três anos, que são eventos relacionados ao processamento. Essas são falhas em nossos equipamentos que podem levar a algumas perdas financeiras, mas em muitas situações também podem causar problemas de segurança.

Então temos melhorado todos eles. A jornada ainda não terminou. Ainda há muito trabalho a fazer para transformar a Vale em uma organização sem acidentes, mas estou muito satisfeito com o progresso até o momento.

2025, só um resumo rápido, tem sido um ano excepcional para nós. Lembro que no ano passado estávamos em Nova York com o Vale Day e fizemos várias promessas para vocês, e estou muito feliz de estar aqui hoje e dizer que cumprimos tudo.

Se você começar pelo desempenho operacional, algo em que estou muito focado com minha equipe, entregamos os melhores resultados de *guidance* em todos os indicadores.

Estamos entregando 335 Mt de ferro, cobre em torno de 370 kt, níquel em 175. Esses são os números esperados até o final do ano. Então, um progresso muito forte.

Também conseguimos colocar quatro projetos críticos em operação: Vargem Grande, Capanema – lembrem-se que falamos sobre três grandes projetos no negócio de minério de ferro, esses dois já estão em operação e estão em *ramp-up*. Também trouxemos dois projetos muito importantes para a expansão da VBM: expansão de Voisey's Bay e Onça Puma.

Eles foram fundamentais para nós para reduzir os custos *All-in* do negócio de níquel, como você verá mais adiante na apresentação, no lado do balanço patrimonial, muito foco em termos de liberar capital. Por exemplo, vendemos uma participação minoritária no nosso negócio de energia, trazendo um parceiro para lá e liberando US\$ 1 bilhão de capital, que poderemos investir em coisas que gerarão mais, retornarão mais e anexarão aos nossos negócios principais para monetizarmos essa participação.

Também realizamos uma série de melhorias no CapEx. Veja, um dos nossos principais focos é garantir que sejamos mais eficientes em termos de alocação de capital da Companhia. Começamos o ano com a previsão de US\$ 6,5 bilhões para o CapEx total, e estamos entregando US\$ 5,5. Então são US\$ 1 bilhão em economia, e não estamos deixando nada para trás, nem adiando nenhum investimento relevante. Estamos apenas analisando a forma como alocamos o capital de forma mais eficiente e isso está gerando um valor substancial.

Terceiro elemento, muito importante, acho que você já ouviu, se me ouviu dizer, nos últimos anos desde que fui CFO, sobre a importância de focarmos na remuneração dos acionistas, e

temos feito isso consistentemente ao longo dos anos. Só neste ano, pagamos US\$ 3,4 bilhões, mas, na semana passada, anunciamos dividendos de US\$ 2,8 bilhões a serem pagos em 2026, dos quais US\$ 1 bilhão em dividendos extraordinários. Isso só reforça nossa confiança no desempenho do negócio e na dinâmica do mercado.

Terceiro elemento também muito importante, nosso programa de Descaracterização, o programa de eliminação, e o progresso que fizemos até agora. Prometemos que até 2025, a Vale não teria nenhuma barragem no nível três e conseguimos isso. Forquilhas foi a última, baixamos do nível três para o nível dois, e isso é uma conquista muito importante para nós.

Também avançamos com a Reparação, 80% concluída em Brumadinho. No ano passado, assinamos Mariana e temos cumprido os compromissos de ambos os acordos, conforme acordado.

Só um retrato da descaracterização de barragens. Sempre apresentamos esse slide, então não quero perder de vista porque é importante para a nossa história.

Eliminamos cerca de 60% das nossas barragens a montante desde que iniciamos o programa e, novamente, não temos mais nenhuma barragem em nível três na Vale.

Igualmente importante, prometemos há alguns anos, que a Vale, em 2025, estaria 100% em conformidade com a GISTM, o Padrão Global da Indústria para Gestão de Rejeitos e conseguimos este ano. Agora estamos 100% em conformidade com o GISTM, uma conquista muito importante também.

Tudo isso está nos levando a melhorar consistentemente a avaliação da Companhia com as agências de ESG. Hoje, enquanto estamos aqui sentados, todas essas métricas estão melhores do que antes do acidente do Brumadinho, certo? Se você olhar para 2018 em relação ao ponto em que estamos hoje nas três agências, melhoramos substancialmente como resultado do trabalho que temos feito.

Mas hoje, quero falar muito menos sobre o passado e muito mais sobre o futuro.

Esta página resume nossa estratégia e para onde queremos levar a Companhia.

Há três temas principais nesta página. Uma delas é a ambição. O segundo são os negócios nos quais queremos focar, e o terceiro são as alavancas.

Portanto, esses são as alavancas que ou já dominamos ou devemos dominar para alcançar nossos objetivos de longo prazo, ou seja, excelência operacional, segurança, inovação. E você vai ouvir muito da minha equipe nos próximos slides sobre vários desses elementos. Quero abordar os dois primeiros elementos desta página: a ambição e os negócios.

Em 2010, a Vale era a segunda maior Companhia de mineração do mundo em termos de capitalização de mercado. Não estamos mais nessa posição por vários motivos, e tenho certeza de que vocês têm suas próprias considerações sobre isso, mas acho que todos concordamos que

a Companhia, apesar da recente melhora no desempenho das ações, continua sendo substancialmente subvalorizada em relação ao nosso valor intrínseco.

E nosso objetivo, então nossa ambição, é garantir que, nos próximos anos, trabalhem e pensemos em termos de alocação de capital, em termos de decisões para garantir que criemos maior valor por ação em relação aos nossos concorrentes. Tenho certeza de que, ao fazermos o que estabelecemos em termos de visão de longo prazo, conseguiremos alcançar isso.

O segundo elemento está nos negócios nos quais queremos focar. Depois de assumir, perguntei para minha equipe: vamos avaliar tudo que a Vale deveria considerar commodities alternativas no futuro. Devemos considerar a mercadoria X, Y e Z que não está em nosso portfólio hoje? E após um trabalho muito profundo e reflexivo, analisando indicadores macro de oferta e demanda de longo prazo, onde nos posicionamos em relação às nossas vantagens competitivas.

Nossa conclusão foi nossa melhor aposta e onde devemos focar são nos ativos que já possuímos, e onde temos vantagem competitiva, que são minério de ferro, cobre e níquel.

No negócio do minério de ferro, o que queremos fazer é garantir que criemos a plataforma mais lucrativa, competitiva e eficiente do setor. Eu acredito totalmente que podemos chegar a esse ponto. Você vai ver algumas das ações que estamos tomando para transformar a Companhia na plataforma de minério de ferro mais lucrativa e competitiva do setor.

Cobre é uma enorme oportunidade para desbloquearmos esse potencial. Vocês vão ouvir do Shaun sobre a capacidade e a oportunidade para dobrar. Ninguém na indústria tem isso, do ponto de partida que temos, para dobrar o potencial e, eventualmente, ir além disso. Vocês vão ouvir muitas notícias empolgantes e aprendizados que a equipe da VBM conquistou recentemente.

E níquel, sim, enfrenta condições de mercado muito desafiadoras, mas continuamos tendo uma posição muito única ali, certo? Dado onde estamos, o fato de atendermos o mercado dos EUA e o Hemisfério Ocidental, continua tendo um valor de opção muito substancial para nós, e estamos trabalhando para tornar esse negócio o mais eficiente possível.

Por que acredito que isso é possível, e que esse futuro e essa ambição são possíveis? Porque estamos construindo isso com base em nossas forças.

A primeira que sempre falamos é nossa posição. Acho que ninguém tem a posição que a Vale tem. Se você olhar especialmente para a Carajás, temos a oportunidade de crescer acima da taxa média dos nossos concorrentes com intensidade de capital muito limitada. Isso às vezes é negligenciado. Acho que, se você olhar para a indústria hoje, um dos desafios é colocar projetos em operação com níveis decentes de intensidade de capital. Temos uma enorme vantagem competitiva nisso. Dado onde estamos, dado a infraestrutura já construída, e você verá alguns dos números mais adiante na apresentação.

Então, a visão é que, daqui a cinco anos, vamos aumentar a produção e vamos entregar 360 milhões de toneladas e produzir 360 milhões de toneladas de minério de ferro com um mix

melhor, o que é muito importante para manter a flexibilidade que a Vale tem para navegar durante o ciclo.

Como mencionei, vamos dobrar o tamanho do negócio de cobre nos próximos dez anos. Este ano já tivemos um começo muito bom com, por exemplo, a licença preliminar para Bacaba. Entramos com o pedido de licença preliminar de Alemão há alguns dias. Pessoas que nos acompanham há muito tempo sabem que Alemão estava no Vale Day provavelmente em 2007 ou 2008, e agora finalmente adotamos uma abordagem muito diferente, e estamos muito confiantes de que conseguiremos avançar nesse projeto. Isso nos permitirá continuar registrando crescimento no volume de vendas ano após ano. Só este ano estamos crescendo 3%, o que, na minha perspectiva, às vezes é negligenciado, já que a Vale também tem algum crescimento com uma intensidade de capital muito limitada.

O outro elemento é sobre a flexibilidade. Esta é apenas uma foto que mostramos para vocês durante alguns de nossos *roadshows* e conversas. Temos uma cadeia de suprimentos e logística muito sofisticada na produção de minério de ferro. Eu diria que hoje é algo irreplicável. Construímos isso ao longo de muitas, muitas décadas e que hoje nos dá enorme flexibilidade para navegar por esse ciclo. Temos 20 instalações de *blending* distribuídas globalmente, vocês vão ouvir do Rogério. Foi isso que nos permitiu, por exemplo, este ano, expandir nossa oferta de produtos em minério de ferro e conquistar margens incrementais ao mudar a forma como oferecemos nossos produtos. Às vezes vendemos alta sílica, às vezes concentramos, às vezes fazemos *blendagem*. Podemos nos adaptar dependendo das condições do mercado, e ninguém tem essa capacidade. Portanto, essa é uma vantagem competitiva única e vamos aproveitá-la conforme avançamos.

O terceiro é sobre eficiência. É um elemento que vocês me ouvem falar todo ano: estamos muito focados na eficiência de custos, mas queremos fazer isso do jeito certo. Não queremos deixar nenhuma responsabilidade para o futuro. Então, fomos muito cuidadosos ao analisar todas as alavancas que temos na Companhia nos últimos dois anos. Reduzimos o custo entre 6 e 16%, isso excluindo qualquer benefício do subproduto. Caso contrário, esses números seriam substancialmente maiores do que isso. Só isso, isso é em termos comparáveis, apenas uma redução direto em custo *all-in*. E conseguimos entregar em todas as commodities aplicando um planejamento melhor em nossas minas, inovando, reduzindo custos fixos, sendo mais eficientes com nossos processos. Então, temos trabalhado muito na eficiência de custos, eficiência de CapEx, porque sabemos a importância de ser o mais enxuto possível. E isso continuará sendo uma prioridade fundamental para mim e para minha equipe.

Níquel, como mencionei antes, está com condições do mercado desafiadora, mas a equipe tem feito um trabalho tremendo em termos de reduzir o custo. Vocês nos viram entregando desempenho no terceiro trimestre com uma queda 30% no custo do níquel, e viram os números que mostrei no slide anterior. Uma das nossas prioridades tem sido garantir que levemos o negócio do níquel ao *break-even* no final de 2026 início de 2027, então, mantendo o CapEx de operação, chegamos ao *break-even*. E, ao analisarmos os números e todo o trabalho que a equipe tem feito, estamos muito confiantes de que conseguiremos chegar lá e manter o enorme valor de opção que este portfólio tem para nós, dado o posicionamento único que ele tem.

O último elemento aqui em termos de força, é sobre nossa capacidade de inovar na indústria. A Vale sempre foi muito inovadora na oferta de produtos, e estamos levando isso além implementando uma série de iniciativas para nos tornar mais eficiente, mais enxutos, usando IA. Vocês vão ver com um dos exemplos do Carlos Medeiros em nossas operações, nossa capacidade de antecipar falhas, usar melhor nossos equipamentos. Há um enorme potencial aqui para reduzirmos custos, sermos mais eficientes, mais seguros, e vamos estar muito focados nisso.

O último elemento desta página, só para encerrar, é sobre a mineração circular. Estou muito animado com esse assunto, especialmente para Vale. Hoje estamos produzindo 20 milhões de toneladas com reprocessamento de rejeitos de barragens que processamos ao longo dos anos, e ainda temos um teor de Fe muito alto ali. Portanto, estamos reprocessando esses materiais e esperávamos entregar 10% da nossa produção com base em mineração circular. Isso é importante porque você tem baixa pegada ambiental, menor custo e uma entrega ao mercado mais rápida. Então, isso é algo em que vamos focar muito. Além disso, Base Metals está trabalhando nisso. Acho que há uma enorme oportunidade para continuarmos avançando nessa plataforma.

Então, antes de passar para o Carlos para a parte dele, quero apenas destacar os principais pontos destas observações iniciais.

Continuaremos muito focados em operar consistentemente nossos ativos. Isso é algo que ouvimos alto e claro de vocês. Isso é importante para nós, e minha equipe está extremamente focada em garantir que aproveitemos ao máximo nossos ativos.

Segundo, vemos uma enorme oportunidade para Vale crescer novamente, especialmente em minério de ferro, já que temos uma posição forte, mas podemos ter uma posição ainda mais sólida, especialmente sobre a oportunidade de cobre e níquel.

E vamos continuar focando em coisas como inovação e em fazer as coisas certas para nos tornarmos parceiros de confiança para, no final, conseguir gerar e cumprir essa ambição, que é criar maior valor por ação para nossos acionistas nos próximos anos.

Então, com isso, gostaria de convidar o Carlos para cobrir o lado operacional.

Obrigado.

Carlos Medeiros: Boa tarde. É um prazer estar aqui apresentando as operações de minério de ferro no Vale Day 2025.

Hoje, vou compartilhar como estamos promovendo a excelência operacional, aproveitando a tecnologia e priorizando a segurança para promover um crescimento sustentável.

Na Vale, conseguimos reduzir nossas lesões de alto potencial registrável, ou N2, em 25% em minério de ferro, fortalecendo nosso compromisso com um ambiente do trabalho sem acidentes.

Também aumentamos os reportes de quase-acidentes, ou N3, em oito vezes nos últimos dois anos, reforçando nossa mentalidade preventiva, que nos permite aprender com os incidentes antes que se transformem em acidentes.

Também reduzimos os eventos de segurança de processos de maior gravidade, ou eventos P, em 25%, graças aos nossos controles rigorosos e diálogos abertos de segurança.

Esses resultados destacam nosso compromisso com a proteção de nossas pessoas e de nossos ativos.

O crescimento confiável baseia-se na estabilidade operacional e no uso inteligente da tecnologia.

Conseguimos otimizar nosso escopo de manutenção preventiva e implementamos uma estratégia robusta de confiabilidade de ativos. Soluções inteligentes de monitoramento e engenharia nos ajudam a mitigar falhas críticas e recorrentes. Há uma queda constante no tempo dedicado à manutenção corretiva, como consequência das melhorias contínuas a cada ano, e esses esforços combinados nos levaram a produzir 14 milhões de toneladas a mais entre janeiro e outubro deste ano, em comparação com o mesmo período em 2022.

Agora vocês assistem a um vídeo destacando alguns exemplos de eficiência e inovação em nossas operações.

[VÍDEO DE EFICIÊNCIA E INOVAÇÃO]

Carlos Medeiros: Conceição II em Itabira, foi selecionada como planta modelo na Vale. Este projeto é uma mudança radical no processamento de minério de ferro porque adotou várias tecnologias diferentes, como IA, Gen-IA, processamento de imagem, gêmeos digitais e um sistema de controle muito sofisticado.

Espera-se que essa planta tenha o *start-up* no final de dezembro deste ano. A produção, como você viu no vídeo, será gerenciado por uma sala de controle central onde cada etapa do processo será supervisionada. Implementamos camadas de tecnologia e, ao final, 14.000 instrumentos funcionarão simultaneamente. Os resultados até agora são animadores. Por exemplo, a taxa diária de produção aumentou 10%, a disponibilidade física aumentou 13% ou pontos. A qualidade de ferro em nossos rejeitos caiu 20% e o melhor, a quantidade de produção de *feed* de redução direta, aumentou 38%.

Esses resultados, embora preliminares, nos fazem acreditar que, quando esta usina estiver totalmente operacional, ela estabelecerá um novo padrão de desempenho. Essa tecnologia está sendo implementada em Brucutu enquanto falamos, e em 2027 será implementada para a Vargem Grande.

Outro exemplo interessante de como a IA está ajudando a Vale a solucionar problemas é o cálculo TML. TML significa Limite de Umidade Transportado. Esse limite é crucial para nós porque, se a umidade da carga ultrapassar o TML, ela pode se liquefazer e se deslocar durante a viagem, podendo fazer com que a embarcação vire de repente. Por meio da IA, o TML e a

umidade do minério podem ser calculados com muita precisão, e ter essas informações antecipadamente nos ajuda a seguir melhor nossos planos de embarque, reduzir o custo de *demurrage* e, obviamente, ter operações muito mais seguras. Ao adotar esses dois, nossos embarques no primeiro trimestre no Norte, nossa área mais crítica, aumentaram 8%, comparando o primeiro trimestre deste ano com o primeiro trimestre de 2023.

Também ampliamos a flexibilidade do plano de mineração em Carajás por meio de um novo portfólio de produtos. Esses avanços nos permitiram eliminar a atividade de blending, e Rogério dará mais detalhes durante sua apresentação.

Isso também gera um custo caixa C1 competitivo.

A recuperação de minério atingiu níveis ótimos e a relação estéril/minério foi reduzida em 4% em comparação com o plano de lavra anterior à mudança de portfólio.

Esse novo portfólio também nos permitiu construir uma pequena margem para lidar com eventuais atrasos de licenciamento, apoiando a continuidade operacional e a resiliência.

Falando agora um pouco sobre projetos: no início de 2025, a equipe de implementação de projetos de capital foi integrada à organização de operações.

Essa transição resultou em diversos benefícios para nós.

Uma governança de projetos mais forte levou a uma colaboração muito mais próxima entre as equipes de projetos e de operações durante as fases iniciais de implementação, além de ter proporcionado uma execução aprimorada, particularmente durante a fase de comissionamento e pré-operacional, o que obviamente minimiza os riscos nos *start-ups*.

Nossas interligações, que são as conexões entre os sistemas novos e os já existentes, estão sendo planejadas de forma muito mais eficaz. De fato, neste ano tivemos quatro interligações de alta complexidade em nosso projeto +20 no S11D, todas executadas com sucesso.

Essas ações, coletivamente, contribuem para um comissionamento mais suave e uma aceleração no *ramp-up*.

Capanema e Vargem Grande 1 exemplificam esse grande trabalho em equipe. Ambas as linhas estão em *ramp-up* e devem apoiar os objetivos de crescimento da Vale durante 2026.

Cada instalação foi projetada para produzir 15 milhões de toneladas por ano, e o *ramp-up* será totalmente concluído até o final do próximo ano.

O projeto +20 no S11D está avançando conforme o cronograma e sua conclusão é esperada para dezembro do próximo ano.

Na imagem, podemos ver o segundo transportador de longa distância. Os testes com carga para este transportador terão início no segundo trimestre do próximo ano. Todos os licenciamentos ambientais já foram obtidos para este projeto.

O projeto de Britador de compactos, que também pode ser visto aqui, está igualmente avançando de acordo com o calendário, e esperamos que esteja concluído até ao final do próximo ano. Este projeto será a solução definitiva para o jaspilito.

Uma vez removida esta restrição operacional, a Vale poderá processar todo o material de contato da mina, bem como gerir um maior volume de rejeito.

Este slide apresenta o nosso portfólio de projetos de curto, médio e longo prazo.

Gostaria de destacar a expansão de Serra Leste e os projetos N3, que em conjunto irão acrescentar 10 milhões de toneladas por ano ao nosso Sistema Norte.

Além disso, a planta de concentração de Sohar, cuja conclusão está prevista para a segunda metade de 2027, será construída nas áreas de deposição de rejeitos. Temos também a pilha Tamanduá, que será essencial para as operações de Brucutu e deverá entrar em funcionamento no início de 2028.

Temos ainda planos para modernizar a unidade de Vargem Grande Tool e as plantas de processamento de Pico, no complexo de Vargem Grande.

Como se pode observar nos projetos de longo prazo, a Vale dispõe de várias opções para sustentar o crescimento a longo prazo.

A Vale, como sabem, vem entregando consistentemente acima do *guidance*. Recentemente, a nossa projeção para 2026, de 335 a 345 milhões de toneladas, é influenciada pelas condições de mercado e não por restrições operacionais.

É igualmente importante destacar que a Vale não depende de nenhuma nova licença ambiental para alcançar o volume projetado.

A Vale está avançando em segurança e consistência operacional através de iniciativas orientadas pela tecnologia, execução estratégica de projetos e maior flexibilidade para garantir um *guidance* confiável.

A excelência operacional permanece uma busca contínua e um compromisso firme para ampliar conquistas e sustentar o crescimento a longo prazo, integrando pessoas, processos e tecnologia numa cultura organizacional robusta. A Vale continua a entregar resultados sólidos, seguros e sustentáveis, abrindo caminho para o futuro da mineração.

Obrigado. Vou passar agora para o Rogério.

Rogério Nogueira: Obrigado, Medeiros. Boa tarde. É um prazer estar aqui hoje.

É uma excelente oportunidade para falarmos sobre o mercado de minério de ferro, bem como sobre a estratégia da Vale e o desempenho que temos alcançado até agora.

Vamos começar analisando nossas expectativas para a produção de aço bruto nos próximos anos.

Entre 2025 e 2040, esperamos uma taxa de crescimento anual composta de 1,2%. Trata-se, portanto, de um aumento significativo na produção de aço bruto.

Contudo, ao observarmos mais de perto, verificamos que haverá um declínio gradual da produção de aço bruto na China, que será compensado por um aumento da produção em outras regiões, principalmente na Índia, Sudeste Asiático e Médio Oriente.

Quando traduzimos isto em termos de demanda por minério de ferro, no mercado marítimo, o que vemos é um mercado relativamente estável.

Na China, como já mencionamos, esperamos uma redução de cerca de 160 milhões de toneladas na procura de minério de ferro marítimo.

Este movimento é impulsionado pelo declínio da produção de aço bruto, mas também pelo maior uso de sucata.

Por outro lado, veremos a Índia, o Sudeste Asiático e o Médio Oriente a aumentar a procura de minério de ferro marítimo.

Este aumento, no entanto, é inferior ao que se poderia esperar ao olhar apenas para o crescimento da produção de aço bruto nessas regiões, sobretudo porque a Índia possui uma oferta doméstica significativa, com elevada produção interna de minério de ferro. Outras regiões acrescentarão cerca de 20 milhões de toneladas adicionais.

Mas eu gostaria de chamar a sua atenção para a parte verde das barras neste gráfico.

Haverá um aumento significativo nos aglomerados de minério de ferro, o que reforça a necessidade de minério de ferro de maior qualidade.

Um minério de ferro que será utilizado para descarbonizar a indústria do aço.

Vamos analisar isto com mais detalhe, porque por vezes falamos apenas em números.

Mas eu gostaria de mostrar algumas evidências de que isto está realmente acontecendo.

E está acontecendo neste exato momento.

Então, colocamos aqui para vocês uma visão do melhor indicador, que é a construção de fornos elétricos de arco em várias partes do mundo. Devo também dizer que, pessoalmente, visitei a maioria destes projetos nas regiões por onde passámos.

Permitam-me dar apenas alguns exemplos para demonstrar que isto é real. Se olharmos para a Europa, por exemplo, para a Alemanha, todos os grandes produtores integrados de aço estão a avançar para fornos elétricos de arco e produção direta: Rogesa, ThyssenKrupp, Salzgitter.

Na Áustria, a Voestalpine está instalando fornos elétricos de arco em Linz-Donawitz. Na Suécia, a SSAB está construindo em Stegra Boden. Nos Países Baixos, a Tata está implementando

fornos elétricos de arco em IJmuiden, juntamente com fornos de eixo, e há ainda um novo forno elétrico de arco em construção em Port Talbot.

Na Espanha, a ArcelorMittal está instalando um forno elétrico de arco em Gijón, e a Hyndnum, uma nova *start-up*, planeja outro.

O mesmo acontece na França, a ArcelorMittal está construindo um forno elétrico de arco híbrido em Dunquerque.

Mas não é apenas na Europa. Na Ásia, pensem no Japão, a JFE, a Nippon Steel e até a Kobe estão todas implementando fornos elétricos de arco.

Na Coreia, a POSCO e a Hyundai seguem o mesmo caminho. Nos Estados Unidos, os tradicionais SDI e Nucor estão instalando novos fornos elétricos de arco. Com a aquisição da U.S. Steel pela Nippon Steel, novos fornos elétricos de arco estão sendo planejados para substituir altos-fornos.

A Hyundai também anunciou um novo forno elétrico em Indiana. E, se olharmos para o México, temos a Ternium em Pesquería.

De qualquer forma, nem estou aqui me referindo a China. O meu ponto é que, por vezes, ouvimos dizer que o ritmo da descarbonização mudou, que desacelerou.

Mas a realidade é que, se olharmos para os números que estou mostrando neste gráfico de fornos elétricos de arco, estes números são reais. Isto significa que o mundo está em transição.

E isso é extremamente importante para a nossa estratégia, como veremos em algumas das próximas páginas.

Voltando ao fornecimento marítimo de minério de ferro: realizámos um exercício, bastante simples, apenas para ilustrar. Pegamos a procura de minério de ferro que apresentamos anteriormente e perguntamos: se quisermos igualar a oferta de minério de ferro com a demanda, qual teria de ser o preço do minério de ferro para que houvesse equilíbrio?

E aqui queremos destacar que o preço que efetivamente equilibra oferta e procura no longo prazo é de USD 100/t.

No horizonte de longo prazo do minério de ferro.

Sei que este número pode surpreender alguns de vocês, e não significa que não haja volatilidade ao longo do período. Obviamente, os preços do minério de ferro podem descer, podem subir.

Mas, no longo prazo, se quisermos igualar oferta e procura, a nossa expectativa — baseada em todos os exercícios e no conhecimento que temos da indústria — é que os preços precisam estar estruturalmente ancorados nos USD 100/t.

Tomemos como exemplo 2025. O que calculamos é que, entre 2025 e 2030, haverá uma redução de 230 milhões de toneladas na oferta, o que corresponde a uma taxa de depleção anual de cerca de 3,5%.

Além disso, existem cerca de 85 milhões de toneladas de produção de minério de ferro que estariam acima desse patamar de USD 100/t e que teriam de sair do mercado. Por outro lado, há projetos com preços de incentivo abaixo dos USD 100/t que voltarão ao mercado.

É assim que acreditamos que o equilíbrio se dará.

E essa é, basicamente, a equação final que acreditamos que nos levará ao patamar de 100 dólares por tonelada.

Esse é o número que acreditamos que a longo prazo realmente igualará a oferta e a demanda de minério de ferro.

Por fim, mas não menos importante, à medida que a indústria reduz a qualidade dos produtos de minério de ferro, a sílica de alumínio continuará sendo uma questão importante.

Mas gostaria de chamar sua atenção para o fósforo.

Geralmente não falamos muito sobre fósforo, mas o fósforo está se tornando uma questão crítica porque está aumentando abaixo das reservas existentes.

E à medida que o mundo começa a produzir mais aço plano em vez de vergalhões, o fósforo está se tornando, e será, um componente muito importante do minério de ferro.

Deixe-me parar aqui e passar do mercado para Vale.

Então, como pensamos sobre Nossa Estratégia e qual papel acreditamos que desempenhamos?

Antes de tudo, olhamos para o curto e para o longo prazo.

Mas esses não são estáticos.

Sempre há uma transição.

Sempre há algo entre os dois.

No curto prazo, a maior parte da indústria, a maior parte da siderurgia, é baseada no carvão.

E o que estamos fazendo nesse sentido é otimizar nosso portfólio de produtos para atender às rotas existentes de fabricação de aço.

Mas também olhamos para o longo prazo, à medida que a indústria se descarboniza.

Como nos estabelecemos como pioneiros na descarbonização da produção de aço?

E como criar a cadeia de suprimentos mais competitiva que ninguém possa nos copiar, que acreditemos que seremos os atores do mundo descarbonizado?

Obviamente, haverá uma transição, e esses dois mundos precisarão conviver ao longo dos anos.

Mas, por enquanto, vamos focar no curto prazo.

E gostaria de compartilhar com você alguns dos exercícios que fizemos este ano em termos de otimização de portfólio, aproveitando o que Carlos Medeiros acabou de mencionar.

Então, antes de apresentar este gráfico, gostaria de destacar o seguinte.

Nas últimas décadas, vocês ouviram a Vale dizer que Nossa Estratégia se baseia em minério de ferro de alta qualidade.

Refletimos bastante sobre isso e agora mudamos.

Parece ruim, mas não é.

Dizemos que podemos produzir minério de ferro de alta qualidade, mas Nossa Estratégia se baseia na flexibilidade.

Se precisarmos produzir minério de menor qualidade, porque é isso que gera o melhor resultado na cadeia de valor, é isso que vamos fazer.

Mas preservando a flexibilidade de ir e voltar dependendo das realidades do mercado, das reações dos concorrentes, das realidades da mina.

Então é isso que temos feito.

Se olharem este gráfico, ele reflete um pouco do que fizemos de 2023 a 2025.

Olhando na parte inferior do gráfico, na verdade diminuimos a porcentagem de minérios de alta qualidade que estamos vendendo e passamos a vender mais minérios de teor médio premium.

Então, quando dizemos “premium” é porque premium, temos uma relação muito positiva entre alumina e sílica, e também reduzimos a quantidade de minérios de alta teor de sílica.

Só conseguimos fazer isso porque temos uma cadeia de suprimentos muito sofisticada e abrangente, que nos permite reagir muito rapidamente e ajustar nossa oferta com agilidade.

Nos próximos slides, vou mostrar que tipo de resultados conseguimos alcançar ao adotar essa nova estratégia.

Mas antes de irmos aí, acho que há um gráfico que abordamos extensivamente durante nossa Investor Tour que não vou entrar muito em detalhes, mas o conceito que gostaria de destacar aqui para vocês, além de Ferro e Fósforo, é que há dois elementos químicos muito importantes que precisamos analisar, que é alumina e sílica.

E na verdade existem dois fatores na alumina e na sílica.

Uma delas é que a relação entre alumina e sílica não pode ser muito alta.

E o segundo é que existe uma faixa ótima de sílica no Sinter que o operador do alto-forno precisa operar.

E a combinação dessas duas variáveis, ou desses dois objetivos, nos leva à área sombreada neste gráfico que chamamos de zona ideal para alto-forno, ou ponto ideal.

Então, é exatamente aqui que o operador do alto-forno gostaria de operar.

E como eles fazem isso?

Eles fazem isso misturando diferentes tipos de minérios, tentando obter uma mistura que se encaixe naquela região com o máximo resultado econômico.

Mas aqui, aqui vem a questão.

Se você procurar minérios de ferro independentes específicos, muito raramente encontrará um minério de ferro que, sozinho, chegaria a essa posição.

Então, o que eles fazem é que precisam misturar.

E é por isso que, por exemplo, desde 2015 começamos a fazer algumas misturas por conta própria.

Por exemplo, o BRBF, que está ilustrado aqui no ponto ideal, é uma mistura de IOCJ com nosso alto teor de sílica.

Este ano, como percebemos, o mercado na verdade não estava pagando muito pelo nosso minério de ferro de altíssima qualidade de Carajás.

Começamos a migrar pelos planos de lavra que Medeiros acabou de mencionar.

Parte do nosso IOCJ para esse minério de ferro de grau médio aqui, que é um minério que vem diretamente da mina, está na verdade no ponto ideal para o operador do alto-forno.

Por último, mas não menos importante, também pegamos esse alto teor de sílica, minério de ferro, e começamos a concentrar não só o Brasil, mas também fora do Brasil.

E vou falar sobre o tipo de flexibilidade que é necessária para que isso aconteça.

Mas por que fizemos isso?

Porque esses minérios que acabei de destacar, que acabei de mencionar, IOCJ, que é um minério de ferro com muito baixo teor de alumina, é um minério corretivo para alumina.

Esse minério de alta em sílica, aqui, é um minério de ferro corretivo para a relação entre alumina e sílica.

Então, tenham isso em mente.

Agora veja apenas para exemplificar os tipos de minérios dos nossos concorrentes, os australianos. Ok?

Todos estão acima dessa linha, que representa o limite para alumina e sílica.

E eles precisam descer. Para que possam descer, eles precisam ter essa força corretiva que só o Vale tem em seu portfólio.

Então, toda a ideia de gerenciar o portfólio é entender e administrar a oferta desse minério corretivo.

Quando você consegue controlar a oferta, isso garante que você pode eliminar minérios.

Se o mercado não estiver pagando, o resultado é que eles aumentarão seu valor.

Então foi isso que fizemos.

Analizamos o portfólio de forma ampla, entendendo de forma abrangente onde nossos clientes estavam, posicionando seus produtos para maximizar o valor.

Simplificando, depois de fazer essas mudanças, vou apenas destacar para vocês o tipo de resultados que alcançamos.

Então, uma vez que começamos a pensar com base nisso de forma mais abrangente, conseguimos alcançar uma melhoria premium de US\$3 por tonelada em nossos minérios de ferro de qualidade média.

Isso equivale, em uma base anualizada, a 500 milhões de dólares.

Apenas mudando nossa estratégia. E esse é o tipo de resultado que se pode esperar ao gerenciar adequadamente seu portfólio.

Bem, para fazer isso.

Como eu disse, precisamos ter capacidade na cadeia de suprimentos.

Uma é a capacidade de concentrar, concentrar nosso minério de ferro com alto teor de sílica.

E como você pode ver no lado esquerdo, do lado direito deste slide, estamos continuamente aumentando nossa capacidade de beneficiar isso na China, no Brasil, em outras regiões.

Outra coisa que estamos fazendo é aumentar, não só nossa concentração além de 2026, mas também aumentar nossa capacidade de *blending* e *blending* na China, na Europa, no Oriente Médio e na Índia.

Estamos criando uma cadeia de suprimentos única e sofisticada que nos permite alocar produtos e realmente maximizar o valor definindo onde nossos produtos são realmente desejados e onde eles são realmente pagos.

Só um ponto para destacar enquanto você olha para o lado direito deste slide.

A Vale é a única grande Companhia de mineração que vende para o mundo todo.

Cobrimos todos os continentes.

Vendemos na América do Norte, América do Sul, Oriente Médio, Norte da África, o que você imaginar.

Isso nos permite que essa capacidade realmente segmente o mercado e posicione os produtos onde eles realmente precisam.

Dito isso, uma vez que definimos, por exemplo, a quantidade de IOCJ que queremos ter disponível de forma independente, podemos escolher onde vendê-lo.

Podemos escolher vendê-lo na Europa, podemos escolher vender no Oriente Médio, podemos escolher vender nas regiões e nos clientes que realmente pagam pelos prêmios certos.

E devo dizer que o mesmo vale para nossos aglomerados.

Bem, não teremos tempo para falar muito sobre médio e longo prazo, que é exatamente onde estamos pensando em descarbonização.

E como disse, como disse no começo, acreditamos que Vale está em uma posição única para ser o melhor *player* de mineração e o dominante em um mundo descarbonizado.

Já conversamos muito sobre esses Mega Hubs, mas o que são os Mega Hubs?

Os Mega Hubs são grandes complexos industriais que se desenvolveram em regiões selecionadas, regiões onde, por exemplo, o Oriente Médio, por exemplo, no Golfo do México, por exemplo, na parte Norte do Brasil, regiões onde é possível reunir a produção de ferro reduzido HB Direct (DRI), que será o alimento do futuro ferro reduzido verde HB Direct (DRI) em regiões onde há boa logística, Boa infraestrutura, eles têm gás natural competitivo, e você tem energia renovável competitiva que nos permitirá produzir hidrogênio verde e a criação de um complexo industrial em larga escala que será a base para exportar metálicos verdes para o mundo.

Esse é o conceito como um todo. Mas queremos fazer isso inicialmente em um modelo *asset-light*, principalmente por meio de parcerias. O motivo é que, à medida que migramos para essa solução, haverá necessidade de muito capital, e precisamos encontrar formas de fazê-lo de

maneira mais eficiente, com parceiros extremamente confiáveis. Estamos testando esse modelo, como o Medeiros mencionou, em Omã pela primeira vez, não apenas parcerias para uma abordagem *asset-light*, mas também buscando desenvolver tecnologias.

Então, selecionar os lugares certos, as parcerias certas e as tecnologias certas é o que tornará a descarbonização realmente viável economicamente. E a mais importante dessas tecnologias é a tecnologia de briquetagem.

Não vou entrar muito em detalhes, mas posso dizer que, para Redução Direta, os resultados que alcançamos são excepcionais. A maioria dos nossos clientes acredita que este é o verdadeiro avanço na indústria do aço em muitas décadas. Apenas alguns exemplos: estamos alcançando, comparado às pelotas, de 4 a 5% a mais de metalização no DRI, e estamos obtendo cerca de 50% de aumento em produtividade.

Novamente, não vou entrar nos detalhes, mas posso dizer que estamos projetando o que acreditamos ser a cadeia de suprimentos mais competitiva para um mundo descarbonizado.

Então, em conclusão, estamos muito confiantes de que estamos projetando e desenvolvendo esta empresa para gerar valor ao longo do ciclo, não apenas nos processos existentes, que são baseados em carvão, maximizando valor por meio do portfólio flexível e seus ajustes, mas também pensando e criando opções para o futuro, pois acreditamos que seremos a empresa de mineração líder no mundo descarbonizado.

Obrigado. Passo agora ao Shaun.

Shaun Usmar: Olá, boa tarde. É um grande prazer poder apresentar hoje uma atualização sobre nossa jornada e transformação na Vale Base Metals. Comecei essa jornada com este time há 14 meses, com um mandato extremamente relevante em um mundo que, de repente, descobriu que precisa de minerais críticos.

Há uma plataforma subaproveitada aqui, capaz de realmente criar um campeão global. Mas é uma plataforma que ficou inexplorada por muitos anos. Já falamos sobre nossa alocação. Falamos sobre crescimento. Então, para reconectar vocês com o ponto principal, e o Gustavo já mencionou isso, temos hoje uma plataforma operacional de cobre de baixo custo, com vida útil de múltiplas décadas e com uma trajetória de crescimento orgânico de alto retorno.

E, no negócio de níquel, é um portfólio polimetálico. Em ótimas jurisdições. Temos algo que o mundo ocidental precisa, mas que não pode ser subsidiado.

Então, a ideia era ter algo que nos colocasse na parte competitiva da curva de custos, com uma plataforma robusta e de grande importância estratégica. Treze minas subterrâneas e a céu aberto, cinco usinas, duas fundições e cinco refinarias. É uma plataforma ampla, diversa e integrada verticalmente.

É importante destacar que fizemos isso de forma ampla, com grandes expectativas. E devo dizer que isso é mérito do meu time. Neste último ano, participei de muitas transformações na mineração, ao longo de 35 anos, e nunca estive em nada parecido com o que fizemos aqui.

Precisávamos mudar a forma como trabalhávamos para obter resultados diferentes, e isso começou com a mudança de um modelo altamente centralizado e compartimentado, onde todos trabalhavam muito, para algo onde reconectamos as pessoas com uma visão holística do negócio e permitimos que nossos ativos tivessem acesso ao mesmo nível de detalhes e dados que tínhamos no centro.

Para simplificar radicalmente, garantir que tivéssemos os controles certos e a gestão de riscos corretos, e criamos um ecossistema no qual as pessoas trabalham juntas e pudéssemos alocar capital dinamicamente e melhorar a performance no centro. E, olha, tem sido extraordinário.

Na mesma época do ano passado, eu disse que esperávamos reduzir uma parte significativa de nossos *overheads*. Alcançamos o dobro disso. Acho que transformações mostram que mostram que apenas uma em cada quatro alcança seus objetivos.

No último trimestre, compartilhei que tínhamos um *run rate* de cerca de US\$ 360 milhões em melhorias de caixa controláveis com essa iniciativa. Hoje estamos acima de US\$ 400 milhões.

Nossa dívida líquida este ano ficará em torno de US\$ 600 milhões, melhor do que no início do ano. É uma performance incrível deste time. Mas, mais importante, essa redução de *overhead* nos permitiu reconectar com a essência de como destravamos valor em um negócio complexo como este.

Vou abordar muito mais sobre isso nos próximos slides. Usamos esse momento também para garantir que cuidamos das nossas pessoas, especialmente em um período de possível turbulência. Priorizamos tempo com as equipes nas operações, garantindo segurança e evitando que nossos objetivos fossem alcançados às custas delas. Inclusive aumentamos os investimentos em gestão de risco, mesmo reduzindo *overhead* em outras áreas.

E aqui está o que fizemos: pela primeira vez na história deste negócio, estamos no caminho de atingir o topo da nossa faixa de *guidance* tanto em cobre quanto em níquel. Ao mesmo tempo, reduzimos nosso custo total por dois trimestres consecutivos.

Lembre-se de que as melhorias geralmente demoram cerca de quatro meses para aparecer no custo dos produtos vendidos. O primeiro trimestre foi calmo. No segundo, as pessoas perceberam que algo estava acontecendo. No terceiro, ficou claro que não era um ponto fora da curva.

Estamos focados em continuar entregando esse desempenho. Vocês verão nossos *guidances* revisados e também verão nosso negócio de níquel seguindo a mesma linha. Obtivemos uma melhoria significativa no nosso custo *all-in*, mas ainda temos espaço para avançar.

E lembrem-se que isso aconteceu ao mesmo tempo que o *ramp-up* de Voisey's Bay e do segundo forno de Onça Puma, e quem conhece o setor sabe que *ramp-ups* nunca seguem o roteiro, ficamos 20 a 30% à frente no *ramp-up* de Voisey's Bay, o que nos permitiu, pela primeira vez em 11 anos, alcançar capacidade nominal em Long Harbour.

É extraordinário o que essas equipes fizeram e no forno 2 de Onça Puma foi entregue no prazo e 13% abaixo do orçamento. Salobo e Sossego também tiveram resultados notáveis. Sossego, no fim da vida útil, alcançou quase 40% de redução no custo unitário de mineração. Salobo atingiu recordes de capacidade. Isso é impressionante.

Tem sido assim em todo o portfólio, e continuará no próximo ano. Teremos uma parada planejada de 110 dias em Sossego, o que explica o aumento modesto no cobre, esperado para o próximo ano.

E você verá que o foco nosso no níquel é, em última análise, é fazer o *ramp-up* e estabilizar totalmente essas operações na Voisey's Bay, Long Harbour, e continuemos a impulsionar a taxa de processamento através da nossa estrutura de custos fixos para diluir a cadeia de valor geral ou o custo unitário dentro dela.

Este ano, vamos atingir pouco mais de 5 milhões de toneladas processadas na usina de Sudbury, por exemplo. Primeira vez desde 2016 e vamos continuar avançando. Isso precisa ser competitivo.

Mas aqui está o grande diferencial, algo que me deixa muito animado. Este é, na minha opinião, o segredo mais bem-guardado do setor. Temos falado sobre isso ao longo do ano. Vocês viram que entregamos este ano. Estamos no caminho certo.

Mas os projetos, na maioria *brownfields*, de menor risco e com muita infraestrutura existente, estão nos preparando para uma revisão completa do orçamento e vida útil neste negócio. Estamos no caminho de entregar algo na faixa de 420 a 500 kt no horizonte de cinco anos, e 700 kt por volta de 2035.

Publicaremos estudos técnicos SK-1300 no início do ano, e isso dará aos investidores tudo o que precisam para formarem sua própria visão com detalhamento técnico. Também tentaremos coordenar os *investor days* para que vocês tenham o que vocês precisam para formar suas próprias opiniões.

Mas, neste momento, o mercado não acredita em nós. Está estável. Os investidores praticamente não nos dão crédito por esse crescimento.

Em um cenário de baixo desempenho, com cerca de 6% de subentrega no setor de cobre este ano, somos um ponto fora da curva, pois estamos entregando. E vocês verão que nossas taxas de crescimento se comparam de forma extremamente favorável ao restante do setor. É por isso que o Gustavo está animado.

Vou mostrar também o que estamos encontrando nas explorações dentro deste portfólio, especialmente no Pará, onde ainda não houve perfuração em profundidade.

Estamos encontrando interseções incríveis e há muitas oportunidades de *brownfield* nos projetos existentes e nos corpos de minério. E isso antes mesmo de considerarmos Hu'u.

Quanto à otimização do portfólio, estamos bem avançados nas discussões sobre Hu'u e Thompson. Não trarei atualizações hoje, mas esperamos compartilhar novidades em breve. Tudo isso faz parte do nosso *pipeline* orgânico.

O ponto-chave deste ano, com a mudança fundamental, foi eliminar o silo de projetos que existia e o reconectamos à área comercial. Antes tínhamos silos separados do ponto de vista operacional, e agora todos reportam ao nosso *Chief Operating Officer*, que anda bastante cansado e viaja muito.

Essa mudança quebrou barreiras e nos permitiu voltar aos princípios básicos: como criar valor e reduzir riscos?

Vocês verão uma redução dramática na intensidade de capital ao longo deste período, comparada à média da indústria. Infelizmente, pelo tempo, não posso entrar em muitos detalhes, mas isso ocorre de forma ampla e é realmente notável.

Isso se traduz, como era de se esperar, em uma melhoria significativa, uma melhoria drástica nas taxas de retorno. Isso ocorre, em parte, por uma série de fatores: como as equipes revisaram processos para eliminar sobrecustos, adotaram abordagens específicas em vez de soluções padronizadas na execução dos projetos. Vamos detalhar um pouco mais isso. Também alteramos a sequência: o projeto 118 agora está 16 anos adiantado em relação ao cronograma anterior, pois acreditamos que a relação risco-retorno é mais favorável.

Sobre Bacaba, quem acompanha esses encontros há algum tempo já ouviu falar bastante. A foto mostra os trabalhos iniciais, pré-desmonte. Já temos aprovação para supressão vegetal e para a construção de uma estrada de 13 km. A ponte, que está no caminho crítico, já começou a ser construída, e vocês podem ver o pré-desmonte da cava. Esse projeto fica a apenas 13 km da infraestrutura de Sossego.

Hoje, isso mal parece um projeto: está sob responsabilidade direta do nosso *Chief Operating Officer* e do Gerente Geral do site para execução. O CapEx foi radicalmente reduzido, assim como os custos indiretos, e o modelo que estamos usando pode permitir uma execução mais rápida.

Cumprimos todos os requisitos para a licença, que está na mesa do governador, e esperamos anunciar algo ainda este ano. Estamos dentro do cronograma previsto, e os retornos são claros.

Quanto à Flotação de Partículas. Já concluímos o projeto detalhado. É uma oportunidade *brownfield*, praticamente dinheiro fácil. Vai adicionar quase 30 kt em Salobo e nos levar para a faixa de 220, 230 a 250 kt/ano. Os retornos são excelentes e isso está no horizonte de 2029.

E este é um projeto que me entusiasma muito. Alemão, previsto para entrar no final da década. Primeiro quartil, estamos falando de 140 koz de ouro por ano, além de 70 a 80 kt de cobre.

O que mudou aqui foi a reimaginação do projeto: continua sendo *brownfield*, mas antes seria um *sublevel cave*. Agora, redesenhamos com base em princípios fundamentais: será *sublevel stope*, com menor área, menor barragem de rejeitos, acesso antecipado em até um ano em

relação ao projeto anterior, maior taxa de retorno e menor risco de licenciamento. A licença foi submetida em novembro deste ano.

E, por fim, algo pessoal. Estou muito animado em anunciar isso. Ainda há um longo caminho. Quando cheguei ao Canadá em 2006, após a aquisição hostil da Falconbridge pela Xstrata, apresentei uma proposta de sinergias em Sudbury para Mark Cutifani e Murilo Ferreira, mas não avançou. Tentamos novamente, não deu certo. Glencore e Vale tentaram, também não funcionou.

Ainda não está fechado, mas temos um acordo com a Glencore para utilizar infraestrutura existente, que eu mesmo ajudei a construir como CFO em 2007–2008. É a melhor infraestrutura de *shaft* em Sudbury Basin. Estamos estudando estender isso para acessar corpos de minério que nenhuma das partes conseguiria explorar sozinha. Rico em cobre, polimetálico, alto retorno.

Precisamos fazer mais iniciativas como essa, mas vamos começar com uma. Se conseguirmos executar uma, isso deve criar as condições para fazer outras. E a indústria precisa disso: minerais críticos de alto retorno, com risco muito menor. Não precisamos contratar grandes equipes nem criar um ecossistema de infraestrutura, já está lá.

O melhor retorno do portfólio vem pela sondagem. Nosso CTO acabou de nos enviar fotos de sondagens, não vamos divulgar a localização por enquanto, mas os interceptos que estamos encontrando são impressionantes.

Este ano, de forma dinâmica, realocamos capital dentro do orçamento para onde há maior retorno: sondagem e cobre no Pará.

Passamos de 8 sondas em operação para 23 no último ano, com mais de 60 mil metros perfurados. A meta é chegar a 100 mil metros ou mais. A restrição não é capital, mas a velocidade para colocar as sondas em operação.

Com isso, conseguimos reduzir significativamente os custos de sondagem, mesmo perfurando em profundidade. E, como mostra o gráfico, acreditamos que, dada a natureza aberta de muitos desses depósitos, há potencial de aumento de produção orgânica de até 20% após 2035.

Um exemplo: abaixo da cava Sequeirinho, em Sossego, área pouco explorada em profundidade. Nos primeiros furos, encontramos interceptos de quase 30M com 5% de cobre, incluindo 11Mt com 11%. Outro resultado recente: mais de 20Mt com 7% de cobre. Há muito mais por vir, e isso nos entusiasma.

Também estamos realizando sondagens subterrâneas em áreas próximas à exaustão, com potencial para adicionar recursos não previstos no plano atual, uma atualização que pode ser muito relevante no futuro.

Tudo isso faz parte da nossa jornada. Vamos reservar mais detalhes para quando publicarmos os estudos técnicos, para que vocês possam atualizar seus modelos. Mas há muito mais vindo daquele *pipeline* de 700.

No níquel, nosso objetivo é garantir que continuemos “*in the money*” com uma opção estratégica competitiva. Temos operações históricas, Sudbury, por exemplo, com famílias de mineradores há quatro gerações.

Estamos em operação por mais de 100 anos e não podemos subsidiar essa operação. O foco é atingir *cash breakeven* operacional até o fim do próximo ano e refletir isso no custo dos produtos vendidos. Já alcançamos US\$ 240 milhões em economias no negócio de níquel, com redução de G&A, custos e CAPEX, e ainda há espaço para avançar.

Importante, assim como no minério de ferro, não se trata de volume. Podemos aumentar produção, mas precisamos garantir margens de contribuição para retorno no *downstream* integrado.

Estamos corrigindo a queda no *feed* da mina: pela primeira vez, vamos operar com dois fornos em Onça Puma e atingir capacidade nominal em Voisey’s Bay, além de avançar em Sudbury para manter competitividade.

E comecei com isso, mas acho que é algo importante. As pessoas lembram do que vem no início e, muitas vezes, do que vem no final. Estamos terminando com segurança.

E o motivo real é o que mencionei: imagine retirar centenas de pessoas do sistema em um momento em que você precisa garantir que consiga executar e reposicionar o negócio para entrega. Isso é um evento muito traumático para a organização.

Ao mesmo tempo, garantimos que nossos indicadores de segurança estão mantidos e, como nossos indicadores culturais mostraram nas últimas semanas, temos muito orgulho de estar ao lado de colegas de toda a empresa.

Recebemos no Brasil o Prêmio Exame como a melhor mineradora de grande porte, por Salobo e Sossego. E, pela primeira vez na história da Vale Base Metals, fomos reconhecidos como uma das 100 melhores empresas do Canadá, algo que não esperávamos. E estamos realmente muito orgulhosos dessa conquista. Então, deixo isso com vocês.

Essa é a nossa organização hoje. Entregando resultados. Estamos animados. Temos uma equipe energizada. Acredito que há mais oportunidades à medida que avançamos com sondagens, revisamos os planos de vida útil das minas e nossos projetos evoluem ano após ano.

E, no níquel, estamos trabalhando intensamente para garantir que tenhamos um ativo estrategicamente competitivo para o futuro, mesmo diante do excesso de oferta. E toda essa melhoria alcançada este ano significa que o que vocês viram na projeção está totalmente autofinanciado, com alavancagem inferior a uma vez dívida líquida sobre EBITDA. Não era assim há um ano, e isso é realmente notável.

Com isso, obrigado. Passo a palavra para Graziella.

Graziella Parenti: Obrigada, querido. Olá a todos.

Estou muito honrada por estar aqui hoje no meu primeiro Vale Day e também por compartilhar com vocês uma mensagem muito simples, mas poderosa, sobre como a Vale enxerga a sustentabilidade.

Para nós, sustentabilidade não é apenas uma responsabilidade, é realmente uma vantagem competitiva. Vocês puderam ver nas apresentações dos meus colegas como estamos abordando isso em diferentes dimensões, e eu vou aprofundar um pouco mais.

Para nós, sustentabilidade é negócio, criação de valor e valor compartilhado. Mas deixe-me explicar melhor. Uma coisa em que temos trabalhado é uma nova forma de pensar, uma nova forma de atuar em sustentabilidade.

Estamos em uma indústria de recursos naturais, então é muito importante que atuemos como operadores responsáveis e também que sejamos capazes de proteger o clima e a natureza, mas ao mesmo tempo unir pessoas.

Essa é a única maneira de criar valor para o negócio, melhorar a vida das pessoas e garantir nossa licença social para operar. Tudo isso está interconectado, não são coisas separadas.

Agora vou mostrar um vídeo que demonstra um pouco do que estamos fazendo na agenda de clima e natureza.

[VÍDEO CLIMA & NATUREZA]

No vídeo, vocês viram alguns exemplos do que estamos fazendo para descarbonizar nossas operações, reduzir escopos 1 e 3. Definimos uma meta há alguns anos para reduzir 33%, e até agora já atingimos cerca de 81%, com alternativas como as mencionadas no vídeo.

É importante destacar que estamos no Brasil, a terra dos biocombustíveis. Então não existe uma única forma de descarbonizar nossas operações: às vezes será eletrificação, outras vezes biodiesel ou etanol, e estamos testando e fazendo pilotos para escalar isso.

Para reduzir escopo 3, ter uma meta para escopo 3 foi realmente algo pioneiro da Vale na indústria. Como estamos fazendo isso? Rogério mencionou bastante sobre como temos trabalhado para descarbonizar a cadeia do aço. A meta era reduzir 15% até 2035, e hoje já atingimos cerca de 88%.

Para isso, investimos também em atividades de descarbonização: US\$ 1,7 bilhão nos últimos cinco anos. Isso prova que estamos encontrando e desenvolvendo tecnologias junto com nossos parceiros para descarbonizar a indústria.

Falando de natureza, a Vale foi uma das primeiras empresas a reportar TNFD, riscos e impactos da natureza em nossas operações. E hoje, como vimos no vídeo, protegemos cerca de 1,1 milhão de hectares de vegetação nativa em nossas áreas, mas queremos ir além.

Definimos uma meta de 500 mil hectares restaurados, e já atingimos cerca da metade. Somos um grande player na indústria de restauração e preservação da vegetação nativa.

Também, quando falamos de natureza, temos uma parceria com o ICMBio, como mostramos no vídeo, para proteger espécies ameaçadas, como a onça-pintada e muitas outras. Mas é importante lembrar que a Amazônia é enorme e precisamos de muita ciência para protegê-la.

Por isso, trabalhamos no nosso Instituto Tecnológico da Vale e com autoridades nacionais para sequenciar o genoma da fauna e flora da Amazônia. Isso é fundamental para a preservação.

Agora, vamos falar de pessoas. Não existe sucesso nos negócios sem pessoas junto conosco, e identificamos que, em nossas regiões, ainda há muitas pessoas vivendo em pobreza extrema e isso não é aceitável.

Há alguns anos, começamos a buscar como enfrentar isso. Aprendemos que pobreza não é só renda. Então fomos ao mercado buscar uma metodologia para ter um KPI com impacto duradouro.

E conseguimos encontrar uma metodologia desenvolvida por professores da Universidade de Oxford, que identifica cinco dimensões da pobreza. Então, sim, renda, mas também saúde, educação, infraestrutura e nutrição.

Definimos uma meta ousada, tirar 500 mil pessoas da pobreza, equivalente a uma cidade grande ou média. Iniciamos o programa há pouco mais de um ano e meio, e já temos cerca de 52 mil pessoas participando e vivendo melhor. Agora entendemos que podemos escalar isso.

Durante a COP 30, há duas semanas, em Belém, lançamos um movimento: Juntos contra a pobreza, com cerca de 27 parceiros, empresas, organizações e ONGs, para avançar nessa agenda, porque não podemos fazer isso sozinhos.

E amanhã, em Nova York, na Bolsa de Valores, vamos lançar essa iniciativa, incluindo um fundo, para atrair outras empresas e organizações que compartilhem do mesmo propósito que temos para avançar nisso.

E indo para o terceiro pilar, operador responsável, como eu disse, estamos em uma indústria de recursos naturais. Então, como conseguimos fazer isso, reduzindo impactos, gerando valor, mas também construindo confiança. Não podemos fazer isso sozinhos.

Então, Gustavo mencionou no início como estamos orgulhosos de nossos esforços de circularidade. E não vou repetir isso, mas é importante dizer que Vale é muito pioneira nisso, incluindo os protocolos de circularidade ao redor do mundo e a divulgação sobre isso.

Além disso, não se trata apenas de circularidade, mas de como você usa os outros recursos que temos, como água doce. Então, no acumulado do ano, temos reduzido em 31% o uso de água, os recursos de água doce.

E não existe nada, nenhum negócio sem pessoas. Portanto, direitos humanos é um princípio inegociável. Temos realizado *due diligence* frequentemente sobre isso, treinando e engajando fornecedores e nossa cadeia de valor, sempre seguindo os princípios orientadores da ONU.

E você não constrói confiança sem se comunicar. Por isso, temos sido ativos, ouvindo nossas comunidades. Identificamos 170 comunidades prioritárias para nós e estabelecemos a meta de ter 100% dos planos específicos para cada uma delas até o próximo ano. Agora, no acumulado do ano, estamos com 94% dos planos e temos equipes em todas as nossas regiões para implementar isso.

O que nos deixa muito confortáveis de que estamos na direção certa, confiantes também que as pessoas que, segundo nossas pesquisas, interagem e se envolvem mais com a Vale são as que valorizam mais nossa presença e o que fazemos.

E antes de passar para meu amigo Marcelo Bacci, gostaria de compartilhar esta foto que mostrou as pessoas simples e boas que temos ao nosso redor, e reforçar o propósito da Vale, que é existir para melhorar a vida e transformar o futuro.

E não vamos fazer isso sozinhos. Queremos ter outras organizações que compartilham o mesmo valor conosco. Obrigada.

Marcelo Bacci: Boa tarde a todos. É um verdadeiro prazer estar aqui.

Estive no Vale Day em Nova York no ano passado quando estiva na Companhia por apenas um dia. Eu tinha começado no dia anterior, então agora tenho um ano e um dia, e sei um pouco mais sobre a Companhia, então me sinto um pouco mais confortável hoje do que há um ano.

Mas há um ano estávamos falando sobre os ciclos das commodities e como uma Companhia como a Vale precisa gerenciar custos, CapEx, intensidade de capital e alocação de capital para criar valor.

E hoje estou aqui de volta para discutir os mesmos temas, mas com uma abordagem diferente. E para dizer o que estamos fazendo e o que vamos fazer para continuar indo na direção certa. Então, vamos começar pela eficiência.

Ao longo dos anos, conseguimos continuar reduzindo nossos custos fixos, que são uma parte muito importante da nossa estrutura de custos. Somos um negócio onde o custo fixo é cerca de 60 a 70% do nosso custo total. Portanto, é importante continuar trabalhando em volumes, mas também no valor dos custos fixos para alcançar eficiência. E estávamos no nível de 6,3 bilhões de dólares há alguns anos.

E temos reduzido estes custos e agora estamos fechando este ano com 5,8 bilhões de dólares em gasto fixo e vamos para 5,7 no próximo ano. É um esforço diário para combater a inflação com medidas eficientes e temos obtido resultado. Temos outro desafio importante pela frente para 2026.

Ao atingirmos esse objetivo, teremos como consequência, no setor de minério de ferro, um bom custo caixa C1. Como podem ver, temos um caminho a percorrer para chegar a US\$ 20 por tonelada como custo C1. Partimos de US\$ 22,3 em 2023.

Vamos fechar este ano em torno de 21,3, que está mais ou menos no centro da meta que estabelecemos para o ano. E nossa previsão é para uma faixa de 20 a 21,5 para o próximo ano. Queremos chegar a 20.

E, para isso, continuamos os esforços de eficiência para combater a inflação, para combater a inflação geológica.

E também estamos contando, com os volumes adicionais que estamos produzindo nos novos ativos que estão chegando, que, no primeiro momento, têm um aumento, mas depois contribuirão positivamente para essa equação.

Isso está no C1 para minério de ferro. Se olharmos para todo o portfólio e para os custos *all-in* que temos entregado, continuaremos a apresentar um desempenho muito bom. Se você olhar para o minério de ferro, estamos fechando este ano com um *all-in* de \$55 por tonelada, e nossa previsão é para uma faixa entre 52 e 56 para o próximo ano, que será entregue com o C1 que acabamos de discutir.

Além da estratégia de portfólio que Rogério e Carlos mencionaram e também a estratégia de longo prazo de frete que está contribuindo muito positivamente para nosso desempenho de custos este ano.

Em cobre, estamos fechando este ano perto de \$1.000 por tonelada de custos *all-in*, com grande ajuda dos subprodutos. Nossa previsão é uma faixa entre 1.000 e 1,5 para o próximo ano, assumindo que os preços do ouro estarão menores no próximo ano. Se tivermos os mesmos preços do ouro que tivemos este ano, provavelmente vamos nos sair ainda melhor do que este ano.

No níquel, estamos fechando em aproximadamente 13.000, e nossa previsão é para um desempenho melhor entre 12 e 13,5, isso nos levará a um desempenho total, uma manutenção entre 15 e 16. E a ideia é chegar ao final do próximo ano com operações sustentáveis em termos de fluxo de caixa em níquel, nos preços atuais.

Mas, para isso, e para entregar os resultados e retornos que esperamos, também temos trabalhado muito extensivamente no CapEx. Há um ano, estávamos discutindo o programa de CapEx de longo prazo da Companhia, entre 6 e 6,5 bilhões de dólares por ano. E nossa previsão é cerca de 6 bilhões este ano. Estamos encerrando o ano com 5,5 bilhões dentro da faixa revisada de 5,4 a 5,7. E estamos introduzindo a mesma faixa que tivemos este ano para o próximo ano, de 5,4 a 5,7 e abaixo de seis como o *guidance* de longo prazo para o CapEx.

Acreditamos que podemos fazer todo o crescimento que discutimos aqui, além de manter nossas operações em um nível muito bom, com menos de 5 ou 6 bilhões de dólares por ano, que entre as principais empresas, é o programa de CapEx mais baixo.

O que veremos nos próximos anos na parte de *Growth CapEx* é uma participação crescente de ativos de cobre nos projetos de crescimento. Claro, para poder entregar o crescimento que Shaun acabou de mencionar para vocês.

Em termos da nossa estrutura de capital, uma parte muito importante são os compromissos relacionados a Samarco, Brumadinho e Descaracterização. E essa é uma mudança importante que veremos nos próximos anos.

Este ano, vamos fechar com US\$ 4,2 bilhões em desembolsos relacionados a essas três coisas, além das despesas incorridas relacionadas a elas. No próximo ano serão 2,6 bilhões, e no ano seguinte, 1,9. E então vai chegar perto de 1 bilhão e depois ficar abaixo de 1 bilhão.

Então, o desempenho que estamos tendo aqui está permitindo que a Companhia crie para o futuro muito mais flexibilidade de capital que nos permitirá tomar melhores decisões em termos de alocação de capital.

Para nós, alocação de capital é sobre equilibrar as três coisas que temos que fazer com o fluxo de caixa que geramos.

Precisamos fazer novos investimentos para sustentar e crescer a Companhia. Precisamos fortalecer nosso balanço patrimonial para enfrentar os ciclos com uma situação financeira saudável. E também precisamos remunerar adequadamente nossos acionistas.

E continuaremos nos próximos anos a ter a mesma abordagem que temos feito: realizaremos os investimentos necessários, teremos o fluxo de caixa necessário para financiar todos os investimentos que discutimos aqui. E em termos de balanço patrimonial, estabelecemos uma faixa para a dívida líquida expandida entre 10 e 20 bilhões de dólares, que nos dá alguma flexibilidade para investir mais ou menos, dependendo de onde e onde estão as oportunidades.

Mas queremos manter o nível do balanço patrimonial, a dívida líquida expandida entre 10 e 20 bilhões de dólares. Acho que nos próximos dois anos, esse conceito continuará sendo o mesmo e a faixa igual.

Provavelmente vamos revisar isso quando os pagamentos dos compromissos ficarem menores e eles estarão muito menores do que hoje daqui a dois anos. Mas, por enquanto, gostamos do conceito.

Vamos continuar aproveitando as oportunidades que o mercado oferece de tempos em tempos para a gestão de passivos, mas mantendo um olhar muito atento para ter um balanço patrimonial muito, muito forte e robusto, porque sabemos que estamos em um setor cíclico.

E, em termos de retorno para os acionistas este ano, acabamos de anunciar, para o início do próximo ano, 1 bilhão de dólares em dividendos adicionais. Vamos continuar fazendo isso quando o balanço patrimonial e o fluxo de caixa permitirem. E vamos garantir que tenhamos um fluxo de caixa superior, uma remuneração para nossos acionistas em comparação com nosso setor.

Falamos sobre custo e CapEx, falamos sobre a alocação de capital e vamos discutir o valor para concluir a apresentação aqui.

E neste primeiro gráfico que vemos aqui, vemos que antes de 2019, a Vale tinha uma relação preço/navegação muito semelhante à dos nossos concorrentes. Um desconto médio de 3%. Após 2019, essa distância aumentou. E, mais recentemente, estamos chegando a um número menor, com uma média de 10%. Hoje, estamos próximos de 10%, mas ainda estamos atrás dos concorrentes.

Por outro lado, se você olhar essa parte da tabela, verá que nosso rendimento de fluxo de caixa livre tem sido muito bom e provavelmente aumentará nos próximos anos, atingindo níveis de dois dígitos.

Então temos uma situação aqui, que eu acho que é uma grande oportunidade. Temos entregado rendimentos de fluxo de caixa muito bons. Temos gerado crescimento e temos uma avaliação que fica atrás dos nossos concorrentes.

Mas, além dos rendimentos de fluxo de caixa, há outras coisas que estamos fazendo e que continuaremos a fazer e algumas delas que vamos começar a fazer e que também contribuimos para entregar melhores retornos aos nossos acionistas.

A primeira é a história de crescimento. Preciso enfatizar o que meus colegas aqui discutiram: o crescimento do cobre, o crescimento contínuo e o crescimento do minério de ferro, que é compatível com o que está acontecendo na indústria. Isso significará que continuaremos crescendo acima da média do setor. E isso precisa ser um elemento importante em termos de criação de valor.

Estabilidade operacional continuará a oferecer tanto as medidas de segurança que temos aqui, quanto os volumes e os custos. Isso é muito importante. Estamos entregando e mantemos um foco muito próximo na estabilidade operacional.

Custo e eficiência de CapEx são consequência disso. Acho que temos entregado resultados muito bons e nosso foco está nessa organização está nas credenciais ESG. Gustavo mostrou em sua apresentação inicial que estamos evoluindo nos ratings ESG. Isso está trazendo um número significativo de investidores que foram bloqueados de investir em Vale de volta para nossa base.

Continuaremos focando nisso, e tudo isso criará o ambiente necessário e os elementos para que entreguemos retornos superiores aos acionistas e deixemos todos nesta sala e todos online muito satisfeitos com o investimento na Vale.

Então, com isso, concluo aqui e passo de volta para Gustavo.

Obrigado.

Gustavo Pimenta: Está bem. Então, obrigado, Marcelo. É hora da sobremesa. Então vamos encerrar aqui e nos organizar.

Mas quero terminar com os pontos principais. Quero dizer o quanto me orgulho de ter montado essa equipe, que para mim, é a melhor do setor. E você viu a entrega consistente que conseguimos alcançar este ano.

É realmente resultado do trabalho que essa equipe faz, mas também das 60.000 pessoas, muitas delas conectadas, ouvindo a gente hoje.

Estamos focados e, se eu fosse resumir os três temas principais das apresentações de hoje, continuaremos altamente focados em extrair o máximo valor de nossos ativos, operá-los de forma eficiente, segura, e garantir que entreguemos ao máximo o potencial de cada um desses sites.

Isso será fundamental para entregarmos um rendimento de fluxo de caixa livre acima da média para o setor, e estou muito confiante de que conseguiremos alcançar isso nos próximos anos.

Segundo, vamos acelerar a agenda de crescimento que a Vale montou, onde faz sentido crescer, porque temos algum tipo de vantagem competitiva, como no minério de ferro, como falei, mas também no setor de cobre que nos entusiasma muito.

Vocês viram alguns dos números que o Shaun compartilhou hoje. Muito empolgante.

Todas as informações que estamos recebendo da equipe lá, e vamos fazer isso sendo parceiros de confiança, fazendo a coisa certa, sendo um bom vizinho.

Estamos aqui para o longo prazo, e entendemos que a única forma de termos a licença para operar é operando bem os recursos, trazendo a sociedade conosco nessa jornada.

Então, a conversa sobre sustentabilidade e a jornada que embarcamos são reais na Vale, porque entendemos que isso é fundamental para criarmos valor de longo prazo e, novamente, ter a licença para operar.

Com esses três elementos, tenho certeza de que conseguiremos cumprir meus comentários iniciais sobre a ambição de gerar um valor acima da média por ação para nossos acionistas.

Com isso, quero agradecer a todos aqui em Londres por terem vindo e se juntado para ouvir nossa história. Todo mundo também se conectou.

Vamos dar alguns minutos aqui para a montagem e então começamos a sessão de perguntas e respostas. Muito Obrigado.

Luciana Oliveti: Mais uma vez, obrigado por estar conosco hoje. É um verdadeiro prazer estar aqui com vocês. Sou Luciana Oliveti, gerente de Relações com Investidores.

Vamos iniciar nossa sessão de perguntas e respostas agora. Vamos responder uma pergunta por pessoa. Então, por favor, se você tiver alguma pergunta, é só levantar a mão. E neste momento, por favor, diga seu nome e também a Companhia que você está representando.

Convido vocês a subirem ao palco novamente, nosso CEO Gustavo Pimenta, por favor. E nossos executivos, Carlos Medeiros, Grazielle Parenti, Rogério Nogueira, Marcelo Bacci e Shaun Usmar.

Minhas desculpas, pessoal. Eu preciso que vocês sentem nos lugares certos. Então vamos. Vamos começar com Caio Ribeiro.

Caio Ribeiro: Obrigado. Caio Ribeiro aqui do Bank of America. Muito obrigado pela apresentação. Muito detalhada, muito completa. Agradeço muito a divulgação.

Então minha pergunta é para o Shaun. Shaun, achei muito interessante a transação que você anunciou com a Glencore para desenvolver esse potencial projeto de cobre, e você mencionou que, se conseguir isso, pode ser, sabe, uma base para outras coisas no futuro. Então estou curioso para ver se você pode expandir um pouco mais sobre isso. Quero dizer, há essa possibilidade para, você sabe, uma transação muito maior envolvendo, sabe, todos os ativos canadenses. Então, estou me perguntando se, eventualmente, isso poderia ser um ponto de partida para algo que poderia levar a uma joint venture, sabe, uma fusão de todos os ativos canadenses com a Glencore.

Obrigado.

Shaun Usmar: Sim. É uma pergunta comum que normalmente recebo de *investment bankers*.

Quando comecei nesse cargo no ano passado, meu primeiro dia foi na semana da LME e encontrei Gary Nagle, que conheço há 25 anos. E naquele momento, acho que estava muito na cabeça deles, mais uma grande combinação de negócios, o que faria sentido. E eu disse a ele: olha, precisamos viver no universo do possível porque está claro que as empresas tentam há muito tempo fazer uma combinação.

Vamos, vamos fazer o acordo que pode ser feito. E eu o conheço bem o suficiente para dizer que, se, de fato não conseguirmos, seremos muito claros sobre isso.

Eu acho que estou nesse cargo porque inicialmente eu estava no que hoje é o negócio de níquel deles em Sudbury, Xstrata. Eu não tinha percebido o quanto o negócio deles evoluiu em relação ao nosso. Então, a plataforma operacional deles é muito diferente. Eles têm Raglan na parte norte do Canadá. É uma operação incrível que fornece muito *feed*, mas Nickel Rim está exaurida agora. Acho que eles terminaram com Fraser este ano, e ainda estão trazendo a nova mina em *Onaping Depth*.

Nós temos cinco minas em funcionamento. Estamos investindo para conseguir isso. Como mencionei na apresentação, para colocar nossas minas em ordem, a fim de abastecer e fornecer nossa infraestrutura para que o custo unitário possa ser competitivo. E continuaremos explorando e fazendo isso.

Então, acho que vou te dar esse contexto, porque acho que as pessoas se lembram de uma época em que uma transação Newmont-Barrick seria o caminho a seguir para Sudbury, como essa grande combinação unificada.

Não vejo isso, mas acho que há outras oportunidades que podem agregar valor no futuro. Mas tudo começa com uma. Então precisamos fechar essa transação porque, como mencionei na apresentação, a realidade é que economicamente, a Glencore não tem o minério necessário para criar uma alternativa viável de longo prazo por conta própria.

Eles têm a infraestrutura. Eles têm cerca de 30% ou algo assim de reservas e recursos que eles contribuem, e nós contribuimos com a maior parte e a perspectiva.

É um casamento lindo. Precisamos finalmente terminar e depois seguiremos em frente. Então começamos com uma.

Luciana Oliveti: Próxima pergunta.

Daniel Sasson: Muito obrigado, Daniel Sasson, do Itau BBA. Minha pergunta na verdade vai para Medeiros.

Se puder nos contar um pouco sobre o que está embutido nas suas projeções de *guidance* em termos de custos e volumes para o médio e longo prazo. A Vale fez um ótimo trabalho ao resolver vários dos obstáculos, que teve na história dos últimos 12, 18 meses.

Talvez algo que ainda esteja faltando seja o decreto de cavidades e, na sua visão, qual seria o principal desafio se você não conseguir o decreto assinado?

Como vocês estão preparando a Companhia para essa situação potencialmente desafiadora? Certo. E o que você acha que estaria mais em risco? Seu *guidance* para volumes, o 360, ou o *guidance* para custos?

Muito obrigado.

Carlos Medeiros: Bom, hoje, com o que temos em mãos no minério, são projetos como a expansão da Serra Leste e o projeto N3 que mencionei, que juntos podem adicionar 10 milhões de toneladas por ano de capacidade de produção.

E estamos bastante otimistas de que a Serra Leste poderia ir além de 4 milhões. Até quanto? Ainda não sabemos. E provavelmente vamos trazer essa notícia em 1 ou 2 *conference calls*. Acho que estaremos prontos para dizer.

Mas, entre esses dois projetos, além de algumas outras possibilidades em Minas Gerais, eles te proporcionam, pelo menos no futuro previsível, médio prazo, a tranquilidade de que chegaremos ao 360.

Agora considere que, como Marcelo Bacci mencionou, nosso negócio é de custo fixo. Você sabe, basicamente, ao atingindo esse volume, também deveremos ser capazes de alcançar o custo desejado.

Então, acho que, por enquanto, esse seria o nosso pensamento.

Gustavo Pimenta: Daniel, se posso acrescentar só um ponto porque essa é uma mudança importante na forma como vemos o planejamento para a Vale e mudamos isso nos últimos anos.

Então, os números que você está vendo aqui não levam em conta o decreto das cavidades. Então tudo foi modelado com base no que temos, ou com alta probabilidade de conseguir. E o que a equipe começou a fazer foi pensar nos planos B, C, como os que o Carlos mencionou, para que possamos, em qualquer cenário, conseguir cumprir. Portanto, a confiança nesses números hoje em dia é substancialmente maior do que era há alguns anos.

Agora, se as cavidades vierem, vai ser ótimo. Isso vai nos dar mais flexibilidade.

Luciana Oliveti: Próxima pergunta, Lucas.

Lucas Laghi: Oi, pessoal. Obrigado pela apresentação. Também tenho uma pergunta sobre Base Metals para o Shaun. Uma apresentação muito perspicaz sobre retornos incrementais para o projeto que vocês estão buscando.

Acho que ficou claro que seu foco está em aumentar o ROIC e o retorno do capital ao longo do tempo, seria um foco e uma prioridade para a divisão daqui para frente. Gostaria apenas de entender melhor como devemos pensar o *timing* para essa expansão do ROIC ao longo do tempo, porque acho que está claro que devemos ver níveis de ROIC até 2030, muito mais altos do que estamos vendo atualmente para os Base Metals. Mas só pensando no *timing*, quero dizer, há espaço significativo para melhorias no ROIC, considerando uma melhor utilização da sua base de ativos?

Ou devemos pensar nesse aumento de retorno ao longo do tempo, vindo principalmente da ampliação de projetos de crescimento futuros com ROIC marginal mais alto, considerando a baixa intensidade desses projetos, como vocês mencionaram?

Então, só para pensar nessa perspectiva de retorno daqui para frente, se for apenas uma história de 2030 ou se você já deve começar a ver os benefícios de uma melhor utilização dessa base de ativos no curto prazo.

Obrigado.

Shaun Usmar: Sim, é mesmo. Ótima pergunta.

E acho que a forma como penso nisso é um conto de duas cidades, de certa forma, em seus melhores e piores tempos. Cobre está em seu melhor tempo, níquel nem tanto. E então acho que a história do níquel é uma que proporciona, neste momento do ciclo, a disciplina para colocar o portfólio em ordem, não só no níquel, mas também com essa tensão no cobre, o que é bastante útil organizacionalmente.

Nosso ROIC, como era de se esperar no nosso negócio de cobre, é substancial. Uma coisa que acho que é uma conversa de maçãs e laranjas, é quando falam sobre manter capital no negócio do níquel.

Muitos governos falam sobre integração vertical. Produzimos um concentrado que é enviado para fora, e outras pessoas então vão e convertem isso em alta pureza fora do Canadá.

Então, a ideia de que temos um negócio verticalmente integrado no níquel com essas fundições, refinarias e toda aquela infraestrutura *versus* algo onde você produz concentrado, é um nível diferente de capital afundado e intensidade de capital quando você começa a pensar nesses segmentos, sem falar nos perfis de receita ou de preços ao longo do tempo.

Nosso principal desafio, porém, é o ROIC, frequentemente, ele precisa olhar o balanço patrimonial e fazer um cálculo contábil. Acho que nosso desafio aqui é simples. E volta para aquele slide sete, ou seja lá qual for.

Primeiramente, não acho que o mercado possa nos levar a sério se não cumprirmos nossas *guidances* de forma consistente. As avaliações e múltiplos dos prêmios no setor vêm com isso.

E a próxima parte para nós é garantir que, no fim das contas, como fizemos com nosso crescimento e infelizmente não posso entrar em detalhes com vocês hoje, mas reformulamos totalmente nossa vida de planejamento de negócios, entendendo que não estamos aqui apenas para cuidar dos ativos, estamos aqui para criar valor. E essa evolução, enquanto também avançamos em projetos e trabalhamos mais na broca, espero que vejamos o VPL crescer ao longo do tempo com um conjunto semelhante de pressupostos macro, e isso continuará a evoluir por meio da execução.

Então, para o seu ponto, se for para isso, vamos acelerar o gasto em cobre ao longo do tempo, o que, em termos contábeis, no curto prazo, devemos ver, sabe, retornos menores antes de vermos a receita real e isso entrar em vigor. Enquanto em níquel, é basicamente uma história do capital afundado, afundado que está lá. O valor de reposição disso é insano.

Então, temos um trabalho a fazer: realmente gerar, primeiro, chegar ao ponto de equilíbrio do fluxo de caixa o mais rápido possível. E acho que a forma como você compete e gera esses retornos ao longo do ciclo é de baixa alavancagem, esteja na opção financeira. E quando você conseguir a restauração de preço que tem, quantas toneladas de metal você pode gerar seu retorno naquele momento.

Então é assim que eu vejo as coisas.

Gustavo Pimenta: E Lucas, se posso, também, acrescentar esse aqui.

Se você olhar para os próximos anos, incluindo o próximo, estamos apresentando uma melhora no potencial EBITDA desse negócio. Portanto, estamos crescendo em ambos em termos de volumes e custos mais baixos. Portanto, o retorno total sobre o capital investido para esse negócio no próximo ano já apresenta uma melhora. Há mais para tirar desses ativos e é nisso que a equipe está trabalhando.

Então eu não esperaria conseguir isso só em 2030 acho que poderemos obter muito valor entre agora e lá.

Luciana Oliveti: Obrigada. Próxima pergunta.

Carlos De Alba: Muito obrigado, time. E ótima apresentação.

Gustavo, talvez só continue a discussão sobre Base Metals.

Recentemente houve discussões na imprensa de que a Vale poderia ter conversado com um produtor canadense, uma Companhia baseada no Canadá, sobre algo, uma joint venture ou alguma combinação no ramo de metais básicos. Como você vê agora?

A Vale Base Metals se encaixa no portfólio enquanto você aproveita todas essas fantásticas oportunidades de crescimento em cobre e melhora a geração de fluxo de caixa no negócio de níquel?

E talvez, se você pudesse fornecer um pouco de cor, por que essas combinações potenciais não se concretizaram.

Gustavo Pimenta: Bem, não vou comentar sobre isso. Quem é o grupo X?

Não sei, mas o que posso dizer é que, sabe, o trabalho que Shaun e sua equipe estão fazendo é exatamente o que esperávamos que a equipe fizesse quando fizemos o *carve-out*, lembre-se quando falamos sobre o *carve-out* alguns anos atrás, tínhamos a visão de que esse negócio operasse de forma mais autônoma, criaria valor ao operar melhor os ativos, ao conseguir atrair pessoas da indústria.

Os metais básicos são muito diferentes do minério de ferro em termos de operações e desenvolvimento de projetos e só falamos sobre IPO da VBM por anos, *turnaround*, IPO por anos. Lembre-se disso.

Então hoje estamos em uma posição melhor porque estamos extraíndo mais valor dos ativos. E acho que podemos conseguir ainda mais do que isso. É isso que Shaun mostrou em sua apresentação.

O foco agora não é apenas continuar expandindo esse tema de excelência operacional, mas também acelerar o crescimento. Achemos que não recebemos crédito em nossas ações porque as pessoas não acreditam que podemos fazer esse negócio crescer. E acho justo dizer isso porque, se você voltar para o Vale Day 2008, 2009, muitos desses projetos de que estamos falando agora já estavam lá. E 15 anos depois não conseguimos fazer isso.

Acho que agora é diferente. É diferente porque essa equipe entende melhor os recursos. Acho que colocamos uma equipe de gestão dedicada com os incentivos certos para focar apenas nessa plataforma, e com o tempo, isso vai valer a pena, certo?

Como já estamos vendo, uma transação específica precisa criar valor e acrescentar à visão de longo prazo de que a Vale terá uma maior diversificação com uma participação crescente, especialmente no cobre.

Se conseguirmos responder a isso e entregar uma transação que leve a esse ponto, há muitas considerações, como você pode imaginar, que certamente vamos considerar.

Estamos conversando com muitos dos jogadores sobre oportunidades. Estamos lá fora. De fato, discussão sobre transações e oportunidades para acelerarmos esse futuro de maior exposição a volumes de cobre, e continuaremos a fazê-lo até hoje.

Acreditamos que a maior parte do nosso valor está em desbloquear esses recursos. Ninguém tem esses recursos. Então, se você conseguir trazer projetos com TIR maior que 20 em cobre de forma consistente ao longo dos anos, tenho certeza de que vamos criar muito valor e vamos receber algum reconhecimento por isso. Isso não significa que não vamos conversar com as pessoas para ver se existe uma forma de crescer mais rápido.

Novamente, olhando para o valor, se não houver uma proposta de valor, não faremos isso apenas para crescer.

Luciana Oliveti: Obrigada. Próxima pergunta.

Amos Fletcher: Obrigado. Amos Fletcher, do Barclays.

É meio que um acompanhamento dessa pergunta. Só queria pedir uma atualização sobre seu feedback acerca da futura estrutura de capital da Vale Base Metals, se um IPO ainda é o objetivo central ou se sua preferência é manter a propriedade do negócio, considerando a perfil de crescimento que você mencionou.

Gustavo Pimenta: Sim, gostamos muito da exposição ao negócio hoje. Então, nossa intenção é continuar tendo exposição, especialmente por causa desse potencial de crescimento que vemos o *carve-out* nos dar a opção de fazer outras coisas. Acho que essa foi uma das razões pelas quais fizemos a separação, mas gostamos da exposição e muito do crescimento, como você pode ver, está em Carajás, onde vemos muitas sinergias com nossas operações existentes, tanto em VBM quanto no setor de minério de ferro.

Luciana Oliveti: Próxima pergunta.

Marina Calero: Boa tarde, Marina Calero do RBC. Tenho uma pergunta para o Shaun.

Você falou hoje sobre o potencial de dobrar sua produção de cobre. Você pode falar um pouco mais sobre as principais limitações que você tem hoje para alcançar isso? E quais são as diferentes abordagens que vocês estão adotando para resolver isso?

Shaun Usmar: Sim, acho que, como você deve perceber, meus números podem estar estagnados, mas acho que o tempo médio desde a descoberta até a primeira minério em minas de cobre hoje em dia tem sido algo em torno de 20 anos. E todos os governos com os quais temos lidado como prioridade estão encontrando maneiras de ver o que podem fazer para reduzir o peso burocrático e garantir, porém, que ainda existam os padrões necessários do ponto de vista ambiental e social. E obviamente apoiamos isso.

Então, só presto homenagem certamente à equipe do Vale e ao Gustavo especificamente, que fez muito neste último ano para realmente nos ajudar a aprimorar nossa licença social e nos ajudar nesse caminho com a equipe para melhorar esse componente específico, porque acho que são mais as questões suaves do que as técnicas.

Existe uma tradição orgulhosa de, digamos, atrasos de todo tipo de situação no setor, especialmente em projetos muito grandes, focamos explicitamente neles, porque acreditamos que são coisas que estão mais sob nosso controle. E como tento demonstrar lá até 2030, em particular. Existem projetos, mas basicamente são projetos *brownfield*. Alemão é um pouco mais, mas a perfil de risco é bem diferente de se eu estivesse conversando com você sobre se consegui um acordo para você, 6 bilhões de dólares nos Andes, vai ser ótimo. Então, sabe, temos a infraestrutura, um ativo subvalorizado do meu ponto de vista também. A força de trabalho é talvez a mais quase irracionalmente exuberante e leal que já vi na indústria. Assim como amam usar a camisa, amam a associação. E esse talento dos engenheiros e outros que essencialmente utilizamos ao longo de todo o processo. E vemos isso também na Indonésia. Sabe, na verdade é um diferencial subestimado.

Então, para responder sua pergunta, acho que o trabalho que a equipe fez no CTO, em combinação com meu COO, as operações se esforçando e querendo realmente mostrar o que podem fazer, está criando uma energia. Uso Vinicius como exemplo com Sossego.

Normalmente, o fim da vida útil é realmente desafiador porque o fundo das minas está muito congestionado, mas o trabalho que ele fez com engenheiros para realmente ajudar a melhorar o tempo com máquinas, a utilização, as disponibilidades, reduzir drasticamente a estrutura de custos, ele traz isso para os projetos.

Então, quando você pensa em *brownfield*, essas capacidades demonstradas aumentam nossa capacidade de desbloquear valor, não apenas em nossos centros de tecnologia, mas realmente com nossos operadores que executam. No fim, tudo se resume aos componentes intangíveis. E acho que estamos melhores agora do que éramos há um ano. E continuaremos focando nisso.

Luciana Oliveti: Obrigada.

Fiona Perrott-Humphrey: Fiona Perrott-Humphrey da Rothschild's. Posso migrar para o mercado de minério de ferro? Apresentação muito boa, de fato. Muita granularidade. Posso saber seu feedback sobre duas tendências que vemos atualmente. Um deles é o novo minério que está saindo de Simandou, onde isso se encaixa e o que pode fazer? E o segundo são as tensões geopolíticas entre a China e o Ocidente, e o que isso parece estar fazendo com alguns relacionamentos com clientes entre a China e um certo grande concorrente seu.

Rogério Nogueira: Acho que Simandou provavelmente é a mudança mais importante da indústria como a conhecemos. O ponto é que Simandou vai chegar ao mercado gradualmente. A expectativa, a expectativa geral do mercado é que Simandou chegará com 20 milhões de toneladas apenas em 2026, e levará até o final da década para chegar a 120 milhões de toneladas. Enquanto isso, acho que esperamos que a exaustão compense alguns desses volumes adicionais que virão com o Simandou. Isso é do ponto de vista do volume e da qualidade, Simandou é um minério de ferro de altíssima qualidade. E tem alta teor de ferro. No

entanto, no diagrama que acabei de mostrar na apresentação. É muito parecido com o nosso IOCJ. Então, apesar de ser baixa alumina, ela tem uma proporção muito alta de alumina para sílica e precisa ser misturada com outros tipos de minério de ferro para que chegue ao ideal, eu diria, o ponto ideal para operadores de altos-fornos.

Por exemplo, se você simplesmente misturar com minério de ferro da Austrália, você obtém alguns dos benefícios do Fe, mas não os benefícios da sílica alumina. Então ainda precisam se misturar com outros tipos diferentes de minérios. E isso volta ao que estamos falando. Uma vez que um novo produto entra no mercado, nossa capacidade de movimentar e moldar o que fornecemos pode nos ajudar a reposicionar os valores relativos dos minérios de ferro. Então, Simandou é realmente muito importante, mas sentimos que Vale provavelmente está em uma posição única para contrabalançar a entrada de Simandou.

A segunda pergunta, em relação à geopolítica, acho que o ponto é em escala global, não sei. Minério de ferro e aço ainda serão produzidos. A questão é onde ele será produzido.

Agora com os EUA sob a Section 232, com a Europa sem tarifas e cotas, 50% de tarifas e 50% de novas cotas, acreditamos que muitas das exportações chinesas, que atualmente estão indo para esses mercados, vão diminuir o nível das exportações e mais aço será produzido na Europa, nos EUA, na América do Sul. Então haverá um reequilíbrio de onde o aço será produzido. Interessante, pelo menos para nós, esses mercados, que ficam mais próximos do lado oeste, são mercados mais favoráveis para Vale. E não só isso, uma vez que a Europa precise voltar e aumentar sua produção, ela precisará de mais produtividade. Nesse sentido, é uma demanda maior por aglomerados como pellets. É uma demanda maior por minérios de ferro de qualidade superior.

Então, no geral, acho que vemos um mercado estável em termos de demanda. É só que com o reposicionamento, com mais demanda por minérios de ferro de qualidade mais alto, mais perto de onde fica Vale. Então, acreditamos que o resultado final será positivo para Vale.

Luciana Oliveti: Obrigada. Próximo.

Myles Allsop: Sim, obrigado. É Myles Allsop, UBS. Obrigado pelas apresentações.

Provavelmente um dos maiores desenvolvimentos que ainda não falamos hoje é o retorno em caixa, iniciamos esse processo de devolver dinheiro aos acionistas; se você estiver certo ao dizer que minério de ferro tem \$100, terá mais decisões para tomar sobre retornos em dinheiro. Como devemos pensar sobre isso? Entre dividendos e recompra de ações? E devemos esperar, a cada trimestre, que se a dívida líquida ou a dívida líquida expandida estiver abaixo de 15, isso potencialmente gere uma verificação e uma publicação?

Marcelo Bacci: Bem, obrigado pela pergunta. Acho que a decisão é mais semestral do que trimestral, dada a volatilidade e a sazonalidade que temos. Mas a cada semestre, a análise que fazemos, acho que o KPI mais importante a acompanhar é a dívida líquida expandida. Então, se estivermos abaixo de 15 ou com tendência abaixo de 15, teremos melhores condições para pagar retornos em dinheiro.

A decisão entre dividendos e recompra de ações. Acho que neste momento, este ano, especificamente neste ano, temos uma mudança importante na tributação dos dividendos no Brasil que favorece declarar dividendos agora, que seria isenta. Por isso, 100% do valor adicional deste ano foi destinado a dividendos. Para os próximos anos, podemos esperar uma abordagem mais equilibrada entre dividendos e recompra de ações.

Luciana Oliveti: Próxima pergunta.

Lucas Laghi: Obrigado pela oportunidade de acompanhamento. Então, minha pergunta está ligada à pergunta do Myles. E é apenas para discutir a política de faixa de dívida líquida expandida, certo. Diante dessa queda na proporção de passivos não financeiros dentro do conceito de dívida líquida expandida nos próximos anos, quando você acha que seria o momento apropriado para considerar uma revisão dessa política de faixa de dívida líquida expandida? E isso poderia vir junto com uma mudança na política de dividendos ou, sabe, talvez adotando um programa de recompra mais robusto?

Obrigado.

Marcelo Bacci: Como mencionei na apresentação sobre os compromissos deste ano e de 2026 e 2027, ainda temos um total combinado de US\$ 4,5 bilhões em compromissos a serem pagos. Portanto, neste momento é importante manter o conceito de dívida líquida expandida. Acredito que o momento para uma revisão seria mais para o final de 2027, e penso que, nessa altura, a diferença entre a dívida líquida expandida e a dívida líquida financeira será muito pequena. Esse talvez seja o momento ideal para discutir o retorno ao conceito original.

Até agora, não discutimos nenhuma mudança potencial na política de dividendos como consequência disso. Mas acredito que as chances de revisar a regra da dívida líquida existem e continuarão existindo daqui a dois anos

Luciana Oliveti: Próxima pergunta.

Daniel Sasson: Obrigado pela oportunidade de acompanhar. Shaun, o Rogério mencionou que acredita que o nível de US\$ 100 por tonelada para o preço do minério de ferro não é sustentável, considerando a dinâmica de oferta e demanda. Estou curioso para saber qual você considera ser o preço de longo prazo do cobre, ou como vocês pensam sobre isso para aprovar novos projetos de expansão. E, especificamente sobre os projetos de expansão apresentados, ficou muito claro o baixo CAPEX por tonelada dos seus projetos e a oportunidade que vocês têm aí. Quais seriam, talvez, os gargalos para acelerar essa expansão? Ou existe alguma chance, porque não parece ser um problema de CAPEX, certo? O Bacci está aí e ficaria feliz em disponibilizar recursos para esses projetos atrativos. Há alguma possibilidade de vocês anteciparem o aumento de volumes previsto para 2035?

Shaun Usmar: A resposta curta é sim. Obviamente, não estamos orientando dessa forma. O trabalho que nossa equipe fez, inclusive este ano, está muito focado em analisar tudo com novos olhos: metodologia de execução, redesenho da área da superfície, quantidades, volumes, a quantidade de movimentação de terra necessária. Tudo isso influencia como pensamos sobre risco e retorno à medida que avançamos.

Então, a equipe está essencialmente fazendo isso. E, como mencionei antes, estamos bem avançados nesses documentos de 200 páginas, porque o mercado ainda não conhece nossos ativos nem viu esses projetos em detalhes. Vamos trabalhar com a equipe da Vale para publicar isso no início do próximo ano, para dar suporte às equipes.

Além disso, acredito que, à medida que começamos a analisar e recebemos os resultados das sondagens, veremos uma evolução não apenas nas possibilidades que isso abre, porque, como você sabe, quando se procura por cavas rasas e os resultados mostram algo profundo, mas muito bom, isso cria a possibilidade de considerar ainda mais crescimento orgânico no futuro, o que acho muito empolgante.

E, claro, a questão social é uma barreira. Temos quatro pilares centrais no nosso negócio, liderados pela Emily. Isso já está incorporado nos nossos frameworks operacionais, garantindo que os incentivos e a forma como pensamos no valor social que entregamos, além do valor financeiro, estejam presentes. Estamos nos estágios iniciais, mas acredito que não basta apenas ver isso como um departamento; precisa estar incorporado, e está. É parte essencial da nossa estratégia.

Ah, e desculpe, sobre sua primeira pergunta

Daniel Sasson: Preços. Sim.

Shaun Usmar: Ah sim. Tem um motivo para eu ter esquecido esse.

Olha, eu não faria isso neste estágio, meu último negócio era basicamente investir no setor de mineração. E geralmente tento entender, do ponto de vista da alocação de capital no longo prazo, como refletimos nossas opiniões sobre precificação em relação à posição do mercado? Normalmente, não é bom apostar contra o mercado, mas dito isso, acho que quando você tem uma margem tão grande e está executando, isso te dá muita flexibilidade e liberdade. Precisamos reduzir nossos custos operacionais. Estamos na extremidade certa da curva e não vejo nenhum cenário de preço do cobre, entre os analistas por aí, que possa reduzir o tipo de retorno sobre o investimento que estamos projetando. Não é uma restrição de capital. Estamos uma vez, menos do que uma vez, da dívida líquida em relação ao EBITDA. Então, ainda não preciso ir muito longe. E, sabe, acredito que o preço do cobre, se houver algum movimento, tem assimetria para cima. E a razão é que o setor está com dificuldades para entregar algo próximo ao preço de incentivo, você pode fazer essa conta. Eu não entendo isso.

Gustavo Pimenta: E Daniel, se você olhar para o IRR saudável que conseguimos mostrar, acho que isso nos deu bastante margem para navegar por preços ainda mais baixos. Certo. Isso nos dá confiança para avançar com esses projetos, mesmo com preços mais baixos.

Marcelo Bacci: E esses preços foram calculados com preços abaixo do *spot*. Então ainda tem.

Luciana Oliveti: Obrigado a todos. Tempo só para uma última pergunta. Obrigado.

Carlos De Alba: Obrigado. Muito obrigado. Carlos, você tem feito, eu acho, um ótimo trabalho no negócio de minério de ferro porque não há muitas perguntas aí, certo?

Mas talvez, se você pensar no futuro, quais aspectos você ainda gostaria de realmente focar, em entregar um desempenho sustentável e forte com segurança, que você acha que talvez não tenha explorado tanto na apresentação e que veja que é possível nos próximos dois anos?

Carlos Medeiros: Bem, acredito que nossos próximos passos em termos de desempenho, primeiro, ainda há espaço para estabilizar ainda mais nossa produção. Em outras palavras, ou seja, com os ativos existentes, acredito verdadeiramente que ainda podemos produzir um pouco mais, desde que algumas condições sejam satisfeitas. E minha equipe e eu estamos trabalhando nisso. Então acredito que ainda há espaço para isso.

Segundo, o briquete está no topo da minha lista. Então, estamos avançando na linha de briquete, mas ainda não chegamos lá. Há um marco fundamental para nós na parte de trás com um novo sistema de dosagem ali. Estamos produzindo uma ótima qualidade para Redução Direta e acho que acabamos de instalar a quarta máquina de briquete na mesma linha. Então acredito que isso com nosso novo mix que deve estar disponível em outubro, novembro do próximo ano seria o passo final para a linha de briquete.

Além de tudo isso, há um trabalho importante a ser realizado para que possamos aumentar a produtividade em nossas ferrovias e portos. Você sabe como fazer mais com os ativos existentes. E durante este ano revisitamos o modelo operacional em nossos portos e estamos tomando medidas importantes para reduzir o gargalo, especialmente o porto de Tubarão. E conseguimos em ambas as ferrovias reduzir nosso tempo de ciclo.

Isso é fundamental para lidarmos com o volume adicional que acredito que virá do sistema do norte, assim como do sistema sudeste, e das plantas modelo que vocês viram hoje, porque acredito que isso será realmente um avanço na produção de *feed* de alta qualidade em diferentes quantidades. Historicamente, costumávamos dividir 50% Redução Direta e 50% Alto-Forno. Agora, sem a planta estar totalmente operacional, estamos operando a 75%- 25% e houve semanas em que estávamos com 90% de Redução Direta. Então, o que será quando estiver totalmente operacional? Não sei, o que tenho certeza é que, com o suporte tecnológico, não sei qual é o limite, mas o que sei é que seremos capazes de produzir produtos substancialmente mais de alto valor agregado em nossas plantas de processamento, como Conceição II, Vargem Grande e Brucutu. E isso terá uma contribuição financeira importante para os resultados da Vale. Acho que está basicamente nessas áreas.

Luciana Oliveti: Muito Obrigada. Com isso, concluímos nossa sessão de perguntas e respostas. Obrigada a todos, nossa equipe de gestão e os membros do conselho estarão disponíveis para quem estiver presente aqui nos próximos 30 minutos. Gustavo.

Gustavo Pimenta: Muito Obrigado. Mais uma vez, obrigado pelo interesse. Todo mundo conectado aqui. Foi um prazer. Agora, acho que você entende por que estou tão otimista em relação ao futuro. Obrigado novamente. Tenha um ótimo dia.