

# Geoprospec

## Estratégias Sustentáveis para a Indústria da Mineração

Preparado por Roberto Salazar e Maria Flavia Tavares, da ESPM-RS<sup>1</sup>

Recomendado para as disciplinas de: Estratégia Empresarial e Empreendedorismo.

### RESUMO

Neste caso serão abordados os principais desafios de uma consultoria atuante no mercado de mineração e de análise de impactos ambientais, cuja trajetória sempre esteve vinculada à história de seu fundador, Sr. Eduardo. Desde a sua criação, em 1983, a Geoprospec passou por vários desafios, atingindo em 1995 um grau de maturidade devido à uma equipe diferenciada e ao respeito conquistado no mercado. A consultoria continua passando por mudanças e, atualmente, essa história recebe um capítulo novo, a sucessão familiar. Como deverá ser feita essa sucessão? O controle da empresa continuará com os herdeiros ou será necessário contratar uma consultoria externa para avaliar os possíveis impactos dessa decisão? Existem outros desafios a ser superados, como o aumento da demanda dos seus serviços, a necessidade constante de inovação e a expansão das fronteiras da empresa para outros Estados. A decisão da empresa levará a vários desdobramentos, que tanto podem proporcionar um crescimento quanto representar um retrocesso. Desse modo, a proposta do case é analisar as alternativas possíveis.

### PALAVRAS-CHAVE

Empreendedorismo. Estratégia de Expansão. Empresa Familiar. Sucessão Familiar.

Dezembro/2014.

---

<sup>1</sup> Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção dos autores avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM".

Como era de costume, toda vez que precisava refletir, Eduardo Antônio gostava de ir para a fazenda e fugir um pouco do estressante dia a dia da capital. E agora, o motivo de ir para a fazenda era mais que especial. Precisava encontrar respostas para várias questões relacionadas ao futuro da empresa. Nesses momentos, pensava sempre na família: Magda, sua companheira há 40 anos, uma esposa sempre próxima e apoiadora de seus passos. Seus três filhos: Daniel, 28; André, 32; e Eduardo Filho (Dudu), 33 – o único que resolveu seguir os passos do pai, formar-se na mesma faculdade de geologia e trabalhar na empresa. Um misto de felicidade e de preocupação tomava o semblante de Eduardo Antônio quando pensava nas decisões que deveria tomar na próxima segunda-feira.

## A Geoprospec

A Geoprospec nasceu da vontade do seu fundador, Eduardo Antônio, que desde o tempo da faculdade de geologia, já planejava trabalhar em pesquisa mineral, tendo sua própria empresa. Sonhava com diferentes projetos, para diferentes clientes, em diversas áreas, sem ter um vínculo empregatício. Assim, logo após a formatura, em 1979, ao começar a prospectar o setor mineral no Rio Grande do Sul, percebeu que existia espaço para trabalhar para empreendedores e empresas de extração mineral.

Após quatro anos, em 1983, resolveu fundar a Geoprospec, uma consultoria para a área de pesquisa mineral no Rio Grande do Sul. Nessa época, havia duas ou três empresas na área de geologia no Estado, que não conseguiram se manter no mercado. O País estava passando por um período muito difícil no setor mineral e, conseqüentemente, esse fato impactava no mercado de trabalho dos geólogos. As escassas oportunidades eram todas fora do Rio Grande do Sul. A partir de 1991 começaram a ser exigidos, para as empresas atuantes no setor mineral, os primeiros planos de controle ambiental/relatórios de controle ambiental para o desempenho de suas atividades.

Desse modo, os clientes na área de extração mineral também passaram a ter que assimilar uma nova forma de desenvolver suas competências, e à Geoprospec coube orientar e planejar as atividades de extração para que as empresas se enquadrassem na legislação ambiental. A sociedade brasileira passou a se preocupar com a sustentabilidade e exigir que os órgãos de controle ambiental atuassem de forma efetiva. Com essas constantes adaptações, no ano de 1995 a empresa atingiu a maturidade com equipe diferenciada e respeitabilidade no mercado, atuando na área mineral e em projetos ambientais.

Em março de 2003, Eduardo Filho (Dudu), então com 22 anos, ingressou na sociedade e, ainda como estudante de geologia, resolveu seguir os passos do pai e juntar-se à equipe. Ele atuou, inicialmente, na área comercial e posteriormente, na área administrativa, ocupando o cargo de diretor presidente a partir de 2011.

Em 2014, a estrutura da Geoprospec, representada na figura 1, contava com 36 colaboradores, distribuídos em projetos, serviços e em suas áreas de atuação: oito nas áreas administrativa, financeira e comercial; seis no setor de investigações geotécnicas; 22 nas áreas técnicas de operações (monitoração e supervisão), além dos sócios. Nessa estrutura estavam previstas duas outras diretorias, uma de serviços e uma comercial, que até o momento não tinham sido preenchidas.

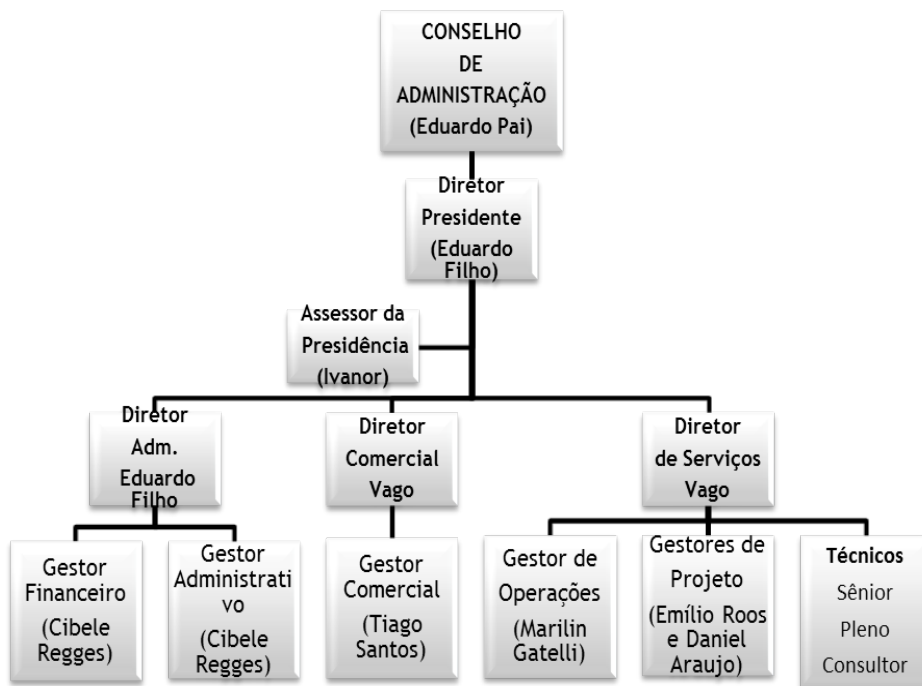


Figura 1: Organograma e estrutura da Geoprospec  
Fonte: Geoprospec

Visando às questões organizacionais internas, a partir de um estudo feito pelos gestores, foram destacadas as principais forças e fraquezas, representadas no seguinte resumo:

#### Forças

- Comprometimento da equipe
- Relacionamento interpessoal e com órgãos de controle no Rio Grande do Sul
- Busca pela melhor estruturação e pelo desenvolvimento da empresa
- Incentivo e custeio ao desenvolvimento dos profissionais da empresa
- Diversidade e complementaridade dos serviços técnicos
- Grande acervo de atestados de capacidade técnica
- PITs – programas internos de treinamento – nas áreas técnicas de atuação
- Foco na busca de melhor solução e estratégia de longo prazo para o cliente
- Carreira em Y

#### Fraquezas

- Distanciamento e falta de comunicação entre a visão da gerência e a da equipe técnica
- Método de seleção de pessoal
- Sobrecarga de demandas do gestor e da equipe técnica
- Falta de gestão do patrimônio
- Falta de experiência em gestão de projetos
- Comunicação interna
- Centralização das decisões
- Espaço físico
- Definição de critérios para o plano de carreira
- Qualidade do trabalho dos terceiros

A partir de 2008, após a consolidação da gestão de Eduardo Filho, a empresa apresentou um aumento de propostas e contratos fechados, conforme demonstrado na Figura 2. Este crescimento gerou questionamentos da viabilidade de continuar ampliando suas atividades no Rio Grande do Sul ou buscar alguma alternativa fora do Estado.

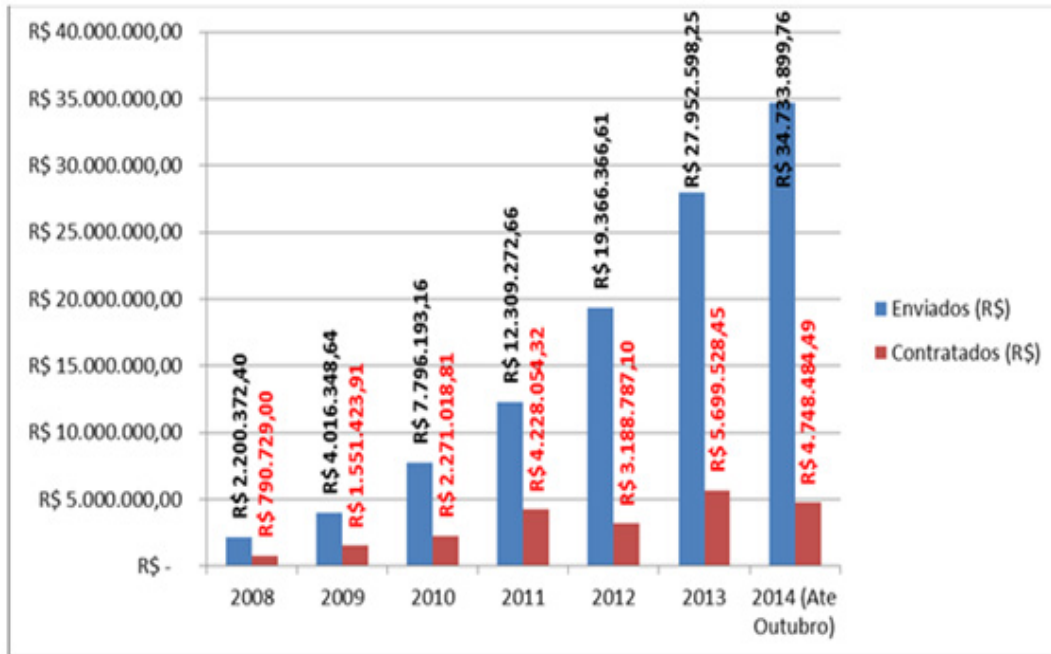


Figura 2: Crescimento Geoprospec

Fonte: Geoprospec

Para melhor avaliar a tomada de decisões e mapear a empresa em relação aos seus concorrentes, a Geoprospec encomendou uma matriz de competitividade, cujos resultados estão expostos na Tabela 1.

Atributos	Geoprospec	Brandt	Profill	ABG	MRS	Bourscheid	Eccosis	Polar
Preços	3	1	3	2	2	2	6	3
Marketing/comunicação	4	8	5	5	4	6	4	6
Alcance geográfico	5	10	8	5	10	10	8	8
Geração de conteúdo	5	9	6	7	5	5	5	5
Tecnologia e inovação	5	10	5	5	5	5	5	6
Instalações e frota	5	9	6	5	7	8	5	8
Inserção e articulação política e setorial	6	9	8	8	9	9	6	9
Clientes A	6	10	7	7	8	9	6	8
Produtividade	6	10	8	8	9	8	8	6
Gestão de talentos	6	7	7	5	9	8	4	9
Imagem e design	6	9	7	6	9	9	5	9
Qualidade técnica	7	9	7	8	9	8	6	9
Relacionamento técnico com os órgãos	7	9	8	9	8	8	6	7
Amplitude de serviços	8	9	7	6	7	8	6	6
Parceria e relacionamento	9	8	9	9	7	7	6	8
Facilidade de contratação	9	8	8	9	9	9	10	9
	97	135	109	104	117	119	96	116

Tabela 1: Matriz de Competitividade

Fonte: Geoprospec

O crescimento de contratos e as oportunidades apontam para novos horizontes e para novas inquietações. A presença do principal fundador ainda é bastante representativa, pois o conhecimento e o relacionamento, especialmente nos órgãos governamentais, são atribuídos à sua figura e à sua trajetória. Porém, a participação mais efetiva de Eduardo Filho está direcionando a empresa para uma nova estratégia e outro modelo de gestão.

Nesse momento um conflito começou a se estabelecer. Qual rumo seguir? Como profissionalizar-se? Que setores seriam os ideais para o core business da empresa? Como comportar essas duas gerações? São perguntas difíceis de responder, mas fundamentais para a manutenção do sucesso e crescimento sustentável.

### Descrição da Indústria de Mineração

A empresa de consultoria Geoprospec está inserida no setor mineral, considerado como a base para diversas cadeias produtivas e que abrange as etapas de geologia, mineração e transformação mineral. O setor mineral brasileiro participa com cerca 4,2% do PIB e com 20% do total das exportações brasileiras, gerando um milhão de empregos diretos.

A Figura 3, a seguir, mostra as exportações e importações do setor mineral (exceto petróleo e gás). É possível observar que esse é um setor importante da economia brasileira, e no período assinalado ocorreu um aumento de quase 50% nas exportações. O período também foi de crescimento para a Geoprospec, conforme os dados apresentados na Figura 2.



Figura 3: Brasil: Exportação e Importação do Setor Mineral

Fonte: SECEX/MDIC,MME

O Brasil tem grande destaque no cenário internacional e é considerado um grande produtor de nióbio, minério de ferro, bauxita, manganês e vários outros bens minerais, e na Figura 4 são mostrados os principais depósitos minerais do Brasil.

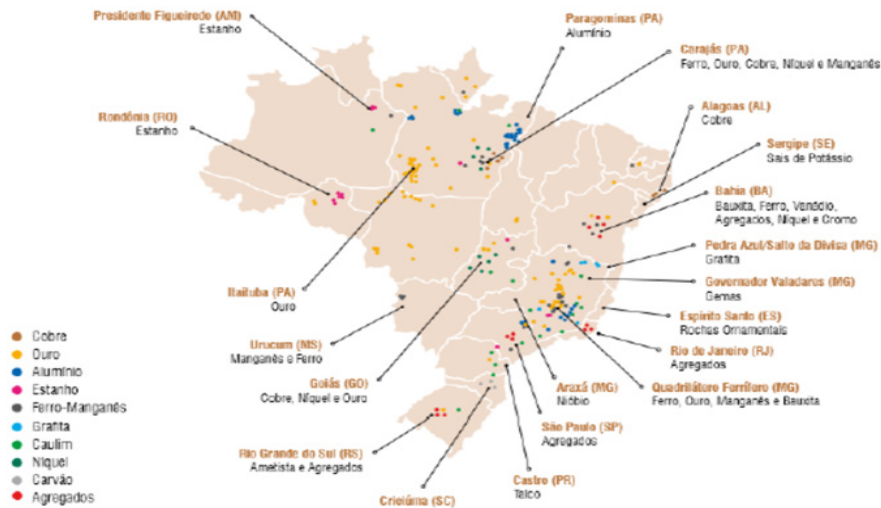


Figura 4: Depósitos Minerais do Brasil

Fonte: IBRAM (2012)

As companhias mineradoras estão espalhadas pelo Brasil, e segundo dados do Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM), estão assim distribuídas:

- Região Centro-Oeste: 1.075 empresas
- Região Nordeste: 1.606 empresas
- Região Norte: 515 empresas
- Região Sudeste: 3.609 empresas
- Região Sul: 2.065 empresas

Os bens minerais formam a base do padrão de consumo e da qualidade de vida da sociedade moderna e o Brasil é um importante produtor mundial de minérios, mas seu consumo per capita encontra-se abaixo do consumo dos países da Europa, China e Estados Unidos (vide Quadro 2).

Material	Brasil	Europa	China	Índia	EUA	Mundo
<b>Agregados *(t)</b>	2,5	8	n.d	n.d	9,0	3,5
<b>Cimento (kg)</b>	270	800	900	136	425	393
<b>Aço (kg)</b>	126	550	330	202	396	202
<b>Cobre (kg)</b>	2,1	14	3,0	2,7	7,0	2,7
<b>Alumínio (kg)</b>	4,9	25	7,8	5,7	30	5,7

Quadro 2: Consumo per capita de materiais selecionados

Fonte: Ministério das Minas e Energia (2013)

(\*) Agregados: areia, brita, argila para cerâmica.

Uma das justificativas para essa assimetria do Brasil em relação aos outros países seria o baixo consumo das regiões Norte e Nordeste, em relação às demais regiões brasileiras. O Quadro 3 mostra o consumo per capita por região do Brasil.

Material	Brasil	N	NE	CO	SE	S
Agregados (t)	2,5	1,8	0,9	4,0	3,3	3,0
Cimento (kg)	270	216	188	361	3,4	314
Cerâmica vermelha (peças)	384	240	302	371	382	637
Cerâmica de revestimento (m <sup>2</sup> )	3,4	2,5	2,8	4,1	3,5	4,2
Produtos de aço (kg)	97	21	26	45	153	139

Quadro 3: Consumo per capita por região do Brasil

Fonte: Ministério das Minas e Energia (2013)

## 1.1 Setor da Construção Pesada

Este setor faz parte da indústria mineral e está diretamente relacionado com a Geoprospec, pois a empresa atua na liberação de obras públicas e privadas. O setor da construção pesada está inserido na cadeia produtiva da construção civil, que se divide em edificações e em construção pesada, sendo que ambas possuem o setor de materiais de construção como início de seu processo produtivo (elo a montante das cadeias). Os demais elos a montante e a jusante ou são prestadores de serviços (subcontratados), ou comerciantes e distribuidores.

O setor da construção pesada, por meio de execução e concessão de estradas, pontes, portos e centrais térmicas, hidrelétricas e nucleares, risco e saneamento, responde por 1,5% do PIB e se constitui em um dos mais importantes segmentos empresariais brasileiros. O setor está sempre fomentando tecnologia, sendo exportador de serviços e gerador de mais de 2 milhões de vagas de trabalho.

A dimensão continental do Brasil oferece condições de desenvolvimento de empresas construtoras, que a partir da década de 1970 se tornaram exportadoras de serviços de engenharia e construção, e a partir dos anos 1990 ingressaram nas concessões de serviço público, passando a atuar no Brasil e em outros países, como construtoras e investidoras de concessões de transporte, saneamento e energia (MINISTÉRIO DAS MINAS E ENERGIA, 2013).

## Minerais para Construção Civil

Existe no Brasil uma alta demanda por agregados (areia, brita, argila para cerâmica vermelha) em função do mercado atual da construção civil. E a expectativa do setor é de que a demanda continue aquecida devido às obras de infraestrutura do governo e também do déficit de milhões de moradias. Segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), de 2011 a 2014, o setor deverá atrair R\$ 240 bilhões em investimentos, mas ao mesmo tempo em que se delineia um cenário repleto de oportunidades para toda a cadeia de construção pesada atuante no Brasil, essa realidade exige esforço das empresas que devem reagir rapidamente depois de décadas de baixo investimento.

## Dilema

Nesses 31 anos de existência da Geoprospec, grande parte do seu sucesso esteve ancorada pela coragem do seu fundador, Sr. Eduardo Antônio. A trajetória do estudante de geologia a empresário reconhecido no setor e de forte relacionamento com empresas e órgãos públicos, deve seguir agora um novo rumo.

A inserção do filho mais velho, Eduardo Filho (Dudu), na condução das estratégias da empresa, revelou alguns conflitos de posicionamento sobre o futuro da empresa. O pai, Eduardo Antônio, acredita que a empresa ainda possui fôlego para continuar crescendo no Estado do Rio Grande do Sul, aproveitando o seu forte relacionamento com os órgãos ambientais. Já para Eduardo Filho, o crescimento da Geoprospec, após mais de 30 anos de existência da empresa, passa pelas oportunidades de expandir-se para outros Estados, especialmente Santa Catarina. O conflito entre o sucesso do passado e o planejamento para o futuro, suscitou perguntas de difíceis respostas. Para onde seguir? Qual o melhor caminho para a empresa? Qual a dimensão dos trade-offs? Deve reforçar os serviços e relacionamentos já reconhecidos no Rio Grande do Sul? Ainda existe espaço para este crescimento? Alçar novos voos em outros Estados, aproveitando-se de suas competências e do crescimento do Brasil nesta atividade? Migrar a empresa com foco, agora nas questões de caráter das principais demandas ambientais? Como se preparar para isso? Como solucionar os iminentes impasses oriundos de formatos diferentes de administrar? Essas são algumas dúvidas que fazem aquela empresa, que começou com um único geólogo, preparar-se para novos horizontes com uma visão cada vez mais profissional.

Está anoitecendo e Eduardo Antônio tem o final de semana na fazenda para se preparar para a reunião que está marcada para segunda-feira, na sede da Geoprospec.



## Referências

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO (BNDES). Disponível em: < [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3110.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3110.pdf)>. Acesso em: 14 junho 2014.

BARNEY, J. B; HESTERLY, W.S. Administração Estratégica e Vantagem Competitiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BRASIL – MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC). Disponível em: < <http://www.mdic.gov.br/sitio/>>. Acesso em: 15 junho 2014.

BRASIL – MINISTÉRIO DAS MINAS E ENERGIA (MME). Disponível em: <<http://www.dnpm.gov.br/>>. Acesso em: 7 julho 2014.

CAMBRIDGE ADVISORS TO FAMILY ENTERPRISE. Disponível em <[http://www.cambridge-afe.com/news\\_pr.html](http://www.cambridge-afe.com/news_pr.html)>. Acesso em 4 dezembro 2014.

FLORES Jr. E.J; GRISCI, C.L.I. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. Revista de Administração, São Paulo, v47, p.325-337, abril/maio/junho 2012.

HIRSCH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. Empreendedorismo - 9.ed. São Paulo: 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MINERAÇÃO (IBRAM). Disponível em: <<http://www.ibram.org.br/>>. Acesso em: 14 julho 2014.

LEONE, N.M.C.P.G. A Sucessão em pequena e média empresa comercial da região de João Pessoa. Revista de Administração, São Paulo; Fundação de Administração, v.31,n.3, julho/setembro 1996.

BORTOLI NETO, A.; MOREIRA Jr., A.L. Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. Caderno Pesquisas em Administração, São Paulo, v.08, n.4, outubro/dezembro/2001.

PWC. As empresas familiares no Brasil Pesquisa 2010. Disponível em <<http://gvcepe.com/site/wp-content/uploads/2012/04/654.pdf>>. Acesso em: 4 dezembro 2014.

RICCA, Domingos. Sucessão na empresa familiar: Conflito e soluções. São Paulo: Ed. CLA, 2010.

SCHUMAN, A; STUTZ, S.; WARD, J.L. A empresa familiar como paradoxo. Porto Alegre: Bookman, 2011.

TONDO, C. (Org.) Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária. Porto Alegre: Sulina, 2008.