

O emprego de todas as logomarcas possui caráter estritamente ilustrativo, não indicando parceria, promoção ou qualquer vínculo entre as organizações citadas e a BTC. Nenhuma das partes deste documento pode ser veiculada, transcrita ou reproduzida sob qualquer forma ou por quaisquer meios — eletrônico, fotocópia, gravação ou outros — sem prévio consentimento por escrito da BTC.

BR Mining

1. BR Mining

A BR Mining era uma empresa estatal de minério do governo brasileiro voltada para a exploração dos recursos minerais. Em 1997, durante o governo FHC, a BR Mining foi privatizada e logo após foi à Bolsa de São Paulo para levantar capital para diversificar seus negócios, antes focada apenas em minério de ferro.

Os planos de diversificação estavam indo muito bem, com a empresa entrando em negócios tais como: Níquel, Bauxita, Carvão, Cobre, Fertilizantes, Operações logísticas e Siderurgia.

Em 2018, após resultados financeiros desastrosos o CEO foi retirado do cargo e você, Murilo Fernandes, recebeu a oferta para assumir a maior empresa produtora de minério de ferro e a segunda maior empresa diversificada do planeta.

2. Murilo Fernandes

Você é formado em engenharia pelo MIT, tem MBA em Harvard e atuava como CEO da CSM, empresa nacional de siderurgia, quando foi convidado a assumir a BR Mining. Suas conquistas na CSM, dobrando seu tamanho e rentabilidade em 3 anos foram os pontos principais para credenciar seu nome à lista de possíveis candidatos.

Em seu primeiro dia na BR Mining, o diretor de planejamento estratégico estava analisando o plano de investimento da empresa para 2018/2019 e gostaria que você analisasse o que foi feito.

3. Plano de investimentos

O CEO anterior havia aprovado um plano de investimento de R\$ 4,2 bilhões para 2019 baseado na meta de crescimento de faturamento determinada pelo conselho administrativo de 8%. O total liberado para investimentos foi de R\$ 5,2 bilhões, porém não foi totalmente utilizado.

Solicitação de investimentos	R\$ M	g previsto (%)
Minério de ferro	1.500	8%
Bauxita	232	8%
Níquel	1.030	8%
Carvão	380	8%
Cobre	40	8%
Fertilizantes	102	8%
Logística	400	8%
Siderurgia	534	8%
Total	4.218	8,0%

A princípio o plano atende a solicitação do conselho, dado que o crescimento previsto seria de 8%. Você solicitou mais duas semanas para avaliar o plano com mais detalhes, dando seu parecer ao final desse prazo.

4. Análise

Tendo pouco tempo, você solicitou para sua área de consultoria interna para preparar uma análise do market share e crescimento previsto do mercado para os negócios da BR Mining e seus principais concorrentes.

Após uma semana eles preparam o quadro a seguir:

BRMining	MS(%)	g (%)	Fat 2012 (R\$ M)	Mg operacional (% FatBrut)	LOP (R\$ M)	BHB Bilinton MS(%)	Fat (R\$ M)	Ryo Tinto MS(%)	Fat (R\$ M)
Minério de ferro	45,0%	7,0%	25.800	18%	4.644	25,0%	14.333	14,0%	8.027
Bauxita	40,0%	15,0%	12.540	17%	2.132	38,0%	11.913	12,0%	3.762
Níquel	42,0%	4,0%	3.230	12%	388	20,0%	1.538	25,0%	1.923
Carvão	15,0%	18,0%	4.340	14%	608	19,0%	5.497	21,0%	6.076
Cobre	12,0%	21,0%	5.000	22%	1.100	9,5%	3.958	9,7%	4.042
Fertilizantes	7,0%	23,0%	2.100	18%	378	10,0%	3.000	12,0%	3.600
Logística	5,0%	7,0%	600	9%	54	7,0%	840	6,0%	720
Siderurgia	1,4%	7,0%	400	8%	32	1,5%	429	1,0%	286
Total			54.010		9.335		41.509		28.435

O emprego de todas as logomarcas possui caráter estritamente ilustrativo, não indicando parceria, promoção ou qualquer vínculo entre as organizações citadas e a BTC. Nenhuma das partes deste documento pode ser veiculada, transcrita ou reproduzida sob qualquer forma ou por quaisquer meios — eletrônico, fotocópia, gravação ou outros — sem prévio consentimento por escrito da BTC.

Além desse quadro, sua equipe levantou algumas informações relevantes:

- Para conseguir fazer a unidade de carvão ganhar uma posição estratégica relevante, ele deveria alcançar um market share de 55%;
- Para conseguir fazer a unidade de fertilizantes ganhar uma posição estratégica relevante, ela deveria alcançar um market share 3 vezes maior que o próximo concorrente, algo em torno de 36%;
- Para conseguir fazer a unidade de cobre ganhar uma posição estratégica relevante, ela deveria alcançar um market share 3 vezes maior que o próximo concorrente, algo em torno de 39%;
- Unidades Cobre, Siderurgia e Logística estão perdendo market share;
- Bauxita e Níquel estão ganhando market share;
- Carvão e fertilizantes estão com market share estáveis;
- Crescimento de mercado alto é aquele acima de 12% ao ano;
- Market Share relativo alto é aquele acima de 1,0;

Seu prazo de duas semanas está terminando. Faça uma reunião com sua equipe e decida se você manterá o plano de investimento anterior ou se fará alguma alteração. Caso opte pelo segundo, detalhe como será o plano de investimentos e justifique estrategicamente suas decisões.