

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**A INFLUÊNCIA DA ATIVIDADE MINERADORA SOBRE AS
ESTRATÉGIAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

MATEUS FELIPE FONSECA RABELO

Belo Horizonte – MG
2014

MATEUS FELIPE FONSECA RABELO

**A INFLUÊNCIA DA ATIVIDADE MINERADORA SOBRE AS
ESTRATÉGIAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Universidade FUMEC, como parte dos requisitos para a obtenção do título Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Linha de Pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional.

Prof. Orientador: Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins

R114i Rabelo, Mateus Felipe Fonseca
A influência da atividade mineradora sobre as estratégias das
micro e pequenas empresas. / Mateus Felipe Fonseca Rabelo. 1.
– Belo Horizonte, 2014.

113 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Henrique Cordeiro Martins.
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade
de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

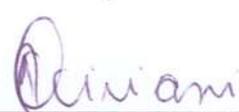
1. Planejamento estratégico – Estudo de casos.
2. Industrial mineral - Estudo de casos. I. Martins, Henrique Cordeiro. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 65.012.2

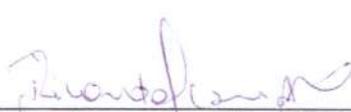
Dissertação intitulada “A influência da atividade mineradora sobre as estratégias das micro e pequenas empresas”, de autoria do Mestrando *Mateus Felipe Fonseca Rabelo* aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins - Universidade FUMEC
(Orientador)



Prof. Dr. Fabrício Ziviani – Universidade FUMEC



Prof. Dr. Ricardo César Alves – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais



Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 12 de março de 2014

RESUMO

A extração mineral está entre as principais atividades econômicas do Brasil e apresenta grande importância quanto à geração de empregos, arrecadação de impostos, distribuição de renda e relevante contribuição para o desenvolvimento das regiões mineradoras. Com um dos maiores patrimônios minerais do mundo, o Brasil está entre os principais fornecedores globais dessa *commodity*, destinada, principalmente, para a China. A atividade mineradora influencia a economia de diversos estados brasileiros, como Minas Gerais, Pará, Goiás, São Paulo e Bahia. Os municípios que apresentam atividade de extração mineral são beneficiados com a arrecadação da CFEM (Compensação Financeira por Exploração dos Recursos Minerais), também conhecido por *royalty*. Além da arrecadação de impostos e outros benefícios citados anteriormente, a atividade mineradora impulsiona a economia regional, por meio de investimentos em projetos e infraestrutura para escoamento da produção. Entretanto, a atividade mineradora também apresenta desafios que envolvem questões sociais, econômicas e ambientais. Na maioria dos casos, é possível identificar uma forte relação de dependência econômica da região para com a atividade mineradora. Com a economia pouco diversificada, surge uma grande dependência dos municípios quanto aos empregos, tributos, investimentos e renda, oriundas da atividade mineradora. Essa relação de dependência entre municípios e mineradoras pode ser respaldada pelos casos onde ocorreu o esgotamento das jazidas minerais, acarretando o fim da atividade de exploração mineral na região. O aumento do desemprego, a queda na arrecadação de impostos e a paralisação de investimentos são algumas consequências do fim da atividade mineradora. Esse fenômeno gera desafios tanto para a gestão pública, quanto para a gestão de empresas privadas, já que muitas delas sofrem influências da atividade mineradora. Nesse contexto, estão situadas as micro e pequenas empresas (MPEs), influenciadas pelas oportunidades e desafios gerados pela atividade mineradora. Essas oportunidades e desafios presentes no mercado de atuação dessas empresas interferem na dinâmica de interação das mesmas com o ambiente externo. Ou seja, há uma mudança no comportamento estratégico delas frente a esses fenômenos. Partindo do pressuposto de que as oportunidades e desafios da atividade mineradora influenciam o comportamento estratégico das MPEs, o objetivo deste trabalho é pesquisar como os gestores dessas empresas atuam estrategicamente perante as oportunidades e desafios gerados pela atividade mineradora. Além da bibliografia específica sobre o tema e assuntos correlatos, como a estratégia, dados do Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM) e do Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM) foram utilizados com o intuito de respaldar os conceitos relacionados à atividade de extração mineral. A metodologia utilizada foi de natureza qualitativa, do tipo descritiva, tendo sido feitas entrevistas. As unidades de análise são as MPEs que atuam em duas regiões: uma caracterizada pela chegada de uma grande indústria mineradora e, a outra, pela saída de uma empresa mineradora de grande porte. Os resultados deste estudo possibilitaram mostrar que as oportunidades e desafios gerados pela atividade mineradora exercem grande influência sobre as estratégias das MPEs. Essa influência apresenta maior intensidade devido à grande relação de dependência dessas empresas para com a atividade mineradora e baixa diversidade econômica das regiões onde estão localizadas.

Palavras-chave: Estratégia. Micro e pequenas empresas. Atividade mineradora. Diversidade econômica.

ABSTRACT

We've always had mineral extraction among the main economic activities of Brazil which has great importance for the creation of jobs, tax revenues, income distribution and relevant contribution to the development of mining regions. With one of the world's largest mineral assets, Brazil is among the leading global supplier of this commodity being sent mainly to China. Mining activity influences the economy of several Brazilian states such as Minas Gerais, Pará, Goiás, São Paulo and Bahia. The municipalities with activity within mineral extraction are benefited with the collection of the CFEM (Financial Compensation for Exploration of Mineral Resources), also known as royalty. In addition to the collection of taxes and other benefits mentioned above, the Mining activity drives the regional economy through investments in projects of infrastructure for transportation of production. However, the activity also presents challenges involving social, economic and environmental issues. In most cases you can identify a strong relationship of economic dependence of the region towards the mining activity. With an undiversified economy, there is a strong dependence of the municipalities as to jobs, taxes, investments and income derived from the mining activity. This dependency relationship between the municipalities and the mining extraction can be supported by the cases where there was an exhaustion of mineral deposits, leading to the end of mineral exploration activity in the region. Rising unemployment, the drop in tax collection and the stopping of investments are some of the consequences of the end of the mining activity. This phenomenon creates challenges both for public management as for the management of private companies, since many of these are influenced by the mining activity. In this context, there are Micro and Small Enterprises that are influenced by the opportunities and challenges generated by the mining activity. These opportunities and challenges in the market performance of the same companies interfere in the dynamics of interaction of those with the external environment. Meaning that, there is a change in strategic behavior of these companies before these phenomena. Assuming that the opportunities and challenges of mining activity influence the strategic behavior of Micro and Small Enterprises, the goal of this work is to investigate how managers of these companies operate strategically before the opportunities and challenges generated by the mining activity. The literature review tends to identify publications related to opportunities generated by mining activity, as well as the challenges posed by the exhaustion of deposits. Data from DNPM (National Department of Mineral Production) and IBRAM (Brazilian Mining Institute) were used with in order to endorse the concepts related to the mining activity. When the reference to the concept of strategy itself only more consistent works were used, from renowned authors and the segment specialists. The methodology used in the development of this research was qualitative in nature, with a descriptive composition. The goal is to provide detail through interviews. As units of analysis for this research, we considered the Micro and Small Companies operating in two regions, one region characterized by the arrival of a large mining industry and the other characterized by the output of a large mining company. Throughout the results of this study it was shown that the opportunities and challenges generated by mining activity has great influence on the strategies of Micro and Small Enterprises. This influence has greater intensity due to high dependency ratio for these companies with mining activity and low economic diversity of the regions where they are located.

Keywords: Strategy. Micro and Small Enterprises. Mining activity. Economic diversity.

LISTA DE SIGLAS

CFEM	COMPENSAÇÃO FINANCEIRA PELA EXPLORAÇÃO DE RECURSOS MINERAIS
COFINS	CONTRIBUIÇÃO PARA FINANCIAMENTO DA SEGURIDADE SOCIAL
DNPM	DEPARTAMENTO NACIONAL DE PRODUÇÃO MINERAL
IBRAM	INSTITUTO BRASILEIRO DE MINERAÇÃO
ICMSQN	IMPOSTO SOBRE CIRCULAÇÃO DE MERCADORIAS E SERVIÇOS DE QUALQUER NATUREZA
IR	IMPOSTO DE RENDA
ISS	IMPOSTO SOBRE SERVIÇOS
MME	MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA
MPE	MICRO E PEQUENA EMPRESA
PIB	PRODUTO INTERNO BRUTO
PIS	PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO SOCIAL
PMB	PRODUÇÃO MINERAL BRASILEIRA
PNM	PLANO NACIONAL DE MINERAÇÃO
SEBRAE	SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Produção de Minério de Ferro Estimada	21
Tabela 2 - Principais Municípios Mineiros e a Respectiva arrecadação da CFEM em 2013...	23
Tabela 3 - Evolução da Arrecadação CFEM em Itatiaiuçu – MG.....	31
Tabela 4 - IDH de Municípios Produtores de Bens Minerais.....	33
Tabela 5 - Relação de Empresas participantes da pesquisa em Itatiaiuçu – MG	59
Tabela 6 - Relação de Empresas participantes da pesquisa em Fortaleza de Minas – MG.....	61
Tabela 7 - Constructos teóricos e variáveis observadas nas entrevistas	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo das variáveis identificadas nas entrevistas em Fortaleza de Minas	76
Quadro 2 - Resumo das variáveis identificadas nas entrevistas em Itatiaiuçu-MG	84

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Principais países compradores do minério de ferro brasileiro – 2012	20
Figura 2 - Exportações brasileiras - Ferro	20
Figura 3 - Companhias Mineradoras no Brasil	22
Figura 4 - A importância da mineração na criação de empregos	31
Figura 5 - Principais Investimentos do Setor Mineral por Estado	35
Figura 6 - Relação de Empregos e Massa de Remuneração nas Micro e Pequenas Empresas	45
Figura 7 - Evolução do número de estabelecimento por porte	46
Figura 8 - Evolução do número de emprego por porte	47
Figura 9 - Distribuição das Micro e Pequenas Empresas por Setor de Atividade Econômica	48

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	<i>Objetivo Geral</i>	13
1.2	<i>Objetivos Específicos</i>	13
1.3	<i>Justificativas</i>	14
2	REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1	<i>O Mercado de Extração Mineral</i>	18
2.2	<i>Oportunidades e benefícios para a região de atuação das empresas mineradoras</i>	28
2.3	<i>Desafios para a Região com o fim da atividade mineradora</i>	37
2.4	<i>Conceituação de micro e pequenas empresas</i>	44
2.5	<i>Estratégias das micro e pequenas empresas</i>	52
3	METODOLOGIA	56
3.1	<i>Unidades de Análise</i>	58
3.2	<i>Método utilizado para coleta dos dados e dimensões de análise dos dados</i>	62
3.3	<i>Roteiro de Entrevistas</i>	63
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	66
4.1	<i>Apresentação dos resultados: micro e pequenas empresas localizadas em Itatiaiuçu, região de entrada de grandes indústrias mineradoras</i>	66
4.1.1	<i>Histórico e caracterização das empresas</i>	66
4.1.2	<i>Evidenciando as oportunidades geradas pela chegada das grandes indústrias mineradora</i>	68
4.1.3	<i>Evidenciando a influência do fenômeno sobre as estratégias das Micro e Pequenas Empresas entrevistadas</i>	71
4.2	<i>Apresentação dos resultados: micro e pequenas empresas localizadas em Fortaleza de Minas, região de saída de uma grande empresa mineradora</i>	78
4.2.1	<i>Histórico e caracterização das empresas</i>	78
4.2.2	<i>Evidenciando os desafios gerados pelo fim das atividades de extração mineral</i>	79
4.2.3	<i>Evidenciando a influência do fenômeno sobre as estratégias das Micro e Pequenas Empresas entrevistadas</i>	82
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
	REFERÊNCIAS	92

ANEXO A: Roteiro de Entrevistas: Micro e Pequenas Empresas localizadas na região de Itatiaiuçu, que é a região influenciada pela entrada de grandes empresas mineradoras	98
ANEXO B: Roteiro de Entrevistas: Micro e Pequenas Empresas localizadas na região de Fortaleza de Minas, que é a região influenciada pela saída de uma grande empresa mineradora	99

1 INTRODUÇÃO

Dentre as principais atividades econômicas dos países em desenvolvimento, como o Brasil, Índia e China, estão a industrialização e exportação dos bens de consumo. Nesse contexto, o Brasil é um dos principais fornecedores globais de *commodities*, com destaque nas exportações para a China. Dados da Balança Comercial Brasileira apontam o minério de ferro como principal produto exportado pelo país no ano de 2012 (IBRAM, 2012).

O Brasil possui um dos maiores patrimônios minerais do mundo, estando entre os principais países produtores e exportadores de recursos minerais. A Produção Mineral Brasileira (PMB) cresceu cerca de 250% entre os anos de 2000 e 2008 (IBRAM, 2012). Após sofrer uma queda de 14%, no ano de 2009, em comparação ao ano de 2008, a PMB retomou seu crescimento, aumentando em 67% a produção mineral, em 2010, com relação ao ano anterior. Em 2011, a produção mineral no Brasil chegou à marca histórica de U\$53 bilhões, superando em 25% a produção do ano de 2010. Em 2012, a produção mineral brasileira fechou em U\$51 bilhões, apresentando uma leve queda em comparação ao ano anterior (IBRAM, 2012).

Minas Gerais é o estado que tem a maior participação na produção mineral nacional. Em 2012, o estado de Minas Gerais produziu cerca de U\$27 bilhões, correspondendo a 53,2% do total da produção mineral brasileira. O estado do Pará ocupa a segunda colocação, com 28,6% de participação na produção mineral do Brasil, seguido de Goiás, com 4,1%, de São Paulo, com 2,8%, e da Bahia, com 2,0%. A participação do estado mineiro aumentou consideravelmente entre os anos de 2000, quando sua produção representava apenas 36%, e 2011, quando passou a representar mais de 50% (DNPM, 2012).

Diversos municípios do estado de Minas Gerais têm sua economia influenciada pela atividade de extração mineral. Cerca de 244 municípios mineiros foram beneficiados por meio da arrecadação da CFEM (Compensação Financeira por Exploração dos Recursos Minerais), também conhecido por *royalty*. Os municípios que apresentam maior arrecadação da CFEM são Itabira, Nova Lima, Mariana, Brumadinho, Ouro Preto, Itabirito, Congonhas, Santa Bárbara, Sabará, Barão de Cocais e Tapira (DNPM, 2012).

Além da arrecadação de impostos, a atividade de extração mineral apresenta grande importância para o desenvolvimento regional. A economia destas regiões é também influenciada pela geração de empregos, distribuição de renda, investimentos e melhorias em infraestrutura e intensificação de diversos mercados por meio da possibilidade das empresas da região atenderem novas demandas.

Os impactos econômicos da extração mineral podem influenciar as atividades das MPEs que atuam na região. A atividade de extração mineral pode gerar oportunidades para essas empresas: aumento da demanda; possibilidade de criação de novos negócios; acesso a novos mercados, entre outros. Essas oportunidades podem variar de acordo com as características do empreendimento: o porte da mineração, valor dos investimentos e período de exploração da jazida.

Entretanto, os impactos econômicos da extração mineral não acarretam apenas oportunidades para as micro e pequenas empresas que atuam na região. Com o esgotamento das jazidas exploradas e a conseqüente redução ou fim das atividades de extração mineral, toda região que depende da mineração tende a enfrentar o desafio de sobreviver sem os benefícios gerados pela mesma. O desemprego, a redução da arrecadação de impostos e a dependência econômica da região são apenas alguns dos desafios gerados pelo fim das atividades de extração mineral.

Tanto as oportunidades geradas pelas atividades de extração mineral, quanto os desafios acarretados pelo esgotamento e fechamento das minerações influenciam as estratégias das MPEs que atuam nas regiões afetadas pelo setor. Essas oportunidades e desafios presentes no mercado de atuação dessas empresas interferem na dinâmica de interação delas com o ambiente externo. Ou seja, há uma mudança no comportamento estratégico das empresas perante esses fenômenos.

Em um mercado globalizado, altamente competitivo, a estratégia tornou-se fundamental para todas as empresas, independente do seu porte e mercado de atuação. Mesmo se tratando de um termo tão importante, não há na literatura um consenso sobre o conceito de estratégia. Para Whittington (2002), os consultores e teóricos entram em contradição quanto à definição

do que é e do que não é a estratégia. Para Mintzberg (2000), estratégia é uma dessas palavras que as pessoas definem de um jeito e usam de forma diferente, sem perceber a diferença.

Ao revisar a literatura, é possível encontrar definições de autores clássicos sobre o conceito de estratégia. Para Ansoff e Mcdonell (1993), a estratégia é um conjunto de padrões de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Porter (1989) conceitua a estratégia como um conjunto de padrões que orientam as ações empresariais para aquisição de alguma vantagem competitiva, que diferencie a organização de seus concorrentes.

Seguindo uma linha de pesquisa semelhante à de Porter, o conceito de Henderson (1998) define a estratégia como uma busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa, que deve ser significativa em relação às empresas que atuam no mesmo mercado. Meireles (2001) destaca que a estratégia é a criação de uma posição competitiva exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente e compatível de atividades.

Devido à sua importância econômica e a crescente evidência das dificuldades e problemas que acarretam um grande índice de mortalidade das MPEs, diversas pesquisas sobre estratégia foram direcionadas a elas (ESCRIVÃO FILHO, 1995; PINHEIRO, 1996; CASSAROTO; PIRES, 1998; GIMENEZ *et al.*, 1999; ROSÁRIO; BARBOSA, 1999; MEIRELLES *et al.*, 2000; CANCELLIER, 2001; BALESTRIN; VARGAS, 2003). Esses estudos buscaram compreender o processo de formulação e implantação de estratégias em micro e pequenas empresas e a relação dessas estratégias com o desempenho das empresas no mercado.

Os resultados obtidos em boa parte dessas e de outras pesquisas relacionadas às MPEs destacam as dificuldades de formulação e implantação da estratégia nessas empresas. Os motivos estão relacionados com a informalidade na forma de gestão das empresas, escassez de recursos que influencia no planejamento estratégico, comportamento reativo perante as alterações de mercado, dentre outros.

Mesmo com a diversidade de pesquisas e trabalhos relacionados à estratégia de MPEs no Brasil, poucos estudos exploram casos onde há oportunidades e desafios reais para essas empresas, como é o caso das oportunidades geradas pelas minerações e os desafios com o fim das

atividades de extração mineral. Nesse caso, as estratégias das MPEs poderão ser pesquisadas e analisadas com base em oportunidades e desafios de mercado claramente especificados e delimitados, proporcionando maior consistência ao projeto de pesquisa.

Devido à complexidade e heterogeneidade do campo de pesquisa, há muitas dificuldades de inter-relacionar as teorias que abordam a estratégia de MPEs. Essas dificuldades podem contribuir para a escassez de resultados mais efetivos, surgindo a necessidade de estudos mais aprofundados, que possam auxiliar o desenvolvimento de resultados mais incisivos e contribuir para a abrangência e compreensão das teorias abordadas.

Nesses termos, a pergunta de pesquisa que norteia este trabalho é: como os gestores de micro e pequenas empresas, de regiões mineradoras, atuam estrategicamente perante as oportunidades e desafios gerados pela atividade mineradora?

1.1 Objetivo Geral

- Investigar os comportamentos estratégicos das MPEs perante as oportunidades e desafios advindos da atividade de mineração, em regiões de entrada e saída de empresas do setor.

1.2 Objetivos Específicos

- Analisar as estratégias percebidas pelas MPEs perante as oportunidades geradas pelas atividades de extração mineral;
- Analisar as estratégias percebidas pelas MPEs perante os desafios gerados pelo fim das atividades de extração mineral;
- Analisar os impactos econômicos e consequências da atividade de mineração para as MPEs;

1.3 Justificativas

A atividade de extração mineral tem grande importância para a economia brasileira e para a balança comercial, indo além dos benefícios relacionados à exportação. Esse setor é fundamental para o desenvolvimento regional, pela arrecadação de impostos e geração de empregos. Estudos demonstram que, para cada posto de trabalho gerado na extração mineral, outros treze postos de trabalho são gerados ao longo da cadeia produtiva (IBRAM, 2012).

A crescente demanda global pelas *commodities*, principalmente pelo minério de ferro, impulsionou os investimentos das empresas que atuam no segmento de extração mineral. Esses investimentos estão sendo direcionados para o aumento da capacidade produtiva e exploração de novas jazidas. A previsão é que o total de investimentos chegue a U\$75 bilhões para o período entre 2012 e 2016 (IBRAM, 2012). Destaca-se a perspectiva de investimentos nos estados de Minas Gerais e Pará.

A expansão do mercado de extração mineral gera impactos sociais, econômicos e ambientais nas regiões de atuação. O cotidiano de pequenas cidades é totalmente alterado com a chegada das grandes minerações. Um fato que ilustra esses impactos é a expansão da Vale em Canaã dos Carajás-PA, um município com pouco mais de 30.000 habitantes, onde está sendo instalada a maior mina de ferro a céu aberto do mundo (IBGE, 2013).

Com um investimento de aproximadamente U\$19,49 bilhões, que corresponde a 26,2% do total de investimentos previstos até 2016 na mineração brasileira, o projeto S11D irá gerar cerca de 5.200 postos de trabalho na fase de implantação, 30.000 postos de trabalho no pico de obras e 2.600 vagas diretas permanentes (VALE, 2013).

O projeto inicial S11D prevê a expansão de 504 quilômetros da Estrada de Ferro Carajás, a remodelação de 226 quilômetros de linhas existentes e acarretará mudanças no cenário mineral nacional. Com o *startup* da planta, previsto para o ano de 2016, a região mineradora do estado do Pará irá superar a produção de minério de ferro da região do Quadrilátero Ferrífero de Minas Gerais, assumindo a liderança na produção dentre as regiões mineradoras brasileiras (VALE, 2013).

Outra questão que respalda a necessidade de desenvolver esta pesquisa está relacionada com a dependência econômica brasileira da extração mineral. Diversas regiões são dependentes dos benefícios gerados pela atividade mineradora, principalmente quanto à geração de empregos e arrecadação de impostos. A posição ocupada pelo minério, na balança comercial brasileira, demonstra que sua importância não se restringe apenas às regiões. A economia brasileira, como um todo, depende das atividades de extração mineral (DIAS, 2013).

Esta dependência econômica brasileira da extração mineral torna-se um fenômeno que merece pesquisas mais aprofundadas. Como se trata de um recurso natural não renovável, há a necessidade de avaliar um cenário econômico com menor dependência da extração mineral. Normalmente, não há, nas regiões dependentes da extração mineral, outras atividades econômicas que possam suprir sua ausência. Diversos autores respaldam a necessidade dos municípios diversificarem suas economias, reduzindo a dependência em relação à atividade de extração mineral (DIAS, 2013).

Os impactos gerados pela atividade de extração mineral já foram estudados e pesquisados por diversos autores, como Lima e Teixeira (2006), Andrade (2010), Nunes (2009), Ferreira (2012) e Rodrigues (2013). Entretanto, as pesquisas foram realizadas à luz de outras teorias e perspectivas, investigando o fenômeno relacionado aos impactos econômicos da mineração por outro prisma. Os autores analisaram o fenômeno pelo ponto de vista social, focando os impactos do fenômeno sobre a sociedade e meio ambiente. O desenvolvimento desta pesquisa poderá contribuir para novas discussões sobre o tema, inclusive para outras regiões que apresentem aspectos semelhantes.

Pesquisas e estudos direcionados ao tema devem se intensificar nos próximos anos. Com a possibilidade de esgotamento de jazidas que já estão em operação há décadas, a necessidade de investigação dos impactos gerados pelo fim das atividades de mineração se torna mais evidente. O desenvolvimento desta pesquisa poderá servir como uma contribuição para esse tema e para novas investigações científicas no campo.

Segundo Reis e Barreto (2001), poucas minerações são desativadas da forma correta no Brasil. Os autores indicam que a desativação de um empreendimento mineiro é um conceito que ainda não está completamente definido e compreendido, porque ainda não se teve a oportuni-

dade de vivenciá-lo extensivamente: não há experiência sobre o assunto e faltam dados comparativos (REIS; BARRETO, 2001). Outros estudos, como o de Laurence (2011), relatam impactos relevantes do fechamento de minas, relacionados à saúde pública, economia e meio ambiente da região.

Esta pesquisa investiga as oportunidades e desafios gerados pela atividade de mineração para as MPEs que atuam em regiões afetadas pelo setor. A escolha das MPEs como unidade de análise se deve à sua importância no cenário econômico, ao grande volume delas no mercado e pelo fato de apresentarem maior sensibilidade às mudanças e alterações no ambiente. Os impactos gerados pelas oportunidades e desafios da atividade de mineração tendem a ter maior intensidade para as MPEs.

Como unidade de análise, foram escolhidas as MPEs que atuam nos municípios de Itatiaiuçu e Fortaleza de Minas, ambos localizados no Estado de Minas Gerais. Em Itatiaiuçu, elas vivenciam as oportunidades geradas pela chegada da Mineração Usiminas, enquanto, em Fortaleza de Minas, elas enfrentam os desafios gerados pelo processo de desativação da Votorantim Metais.

Outro fator que corrobora a escolha das MPEs como unidade de análise é a oportunidade de investigar as estratégias e formas de gestão dessas empresas. Suas estratégias já foram pesquisadas por diversos autores (GONÇALVES, 1994; KRUGLIANSCAS, 1996; SILVA, 2004; VERSIANE; GASPARELLO, 2000; SOUZA; QUALHARINE, 2007; ALMEIDA, 2001; BARTOLLI NETO, 1997). Entretanto, existem dificuldades de inter-relacionar as teorias abordadas, pela complexidade e heterogeneidade do campo de pesquisa. Devido ao fato de tais abordagens serem desenvolvidas em diversos campos do conhecimento, há algum sobreposição entre elas, o que dificulta o desenvolvimento de conceitos genéricos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, apresenta-se o referencial teórico sobre os tópicos essenciais para o desenvolvimento deste trabalho. Ao revisar a literatura acadêmica, é possível destacar conceitos e teorias que contribuem com a relevância do desenvolvimento desta pesquisa. Além disso, a abordagem de estudos e pesquisas relacionadas ao tema possibilita uma discussão sob a luz de outras perspectivas, trazendo maior consistência ao texto.

Na primeira seção desta revisão, apresenta-se uma análise econômica do mercado de extração mineral, com foco na extração e comercialização do minério de ferro. São destacados os dados recentes sobre o setor, respaldando a importância do minério para a economia regional. Nota-se que a revisão se inicia em âmbito nacional, sendo projetada ao nível estadual e municipal. Nesse ponto, o foco é direcionado aos municípios de Itatiaiuçu e Fortaleza de Minas (ambos de Minas Gerais), escolhidos para unidade de análise desta pesquisa.

A seguir, são apresentadas as oportunidades e benefícios gerados pela atividade mineradora para as regiões onde há presença de empresas mineradoras. Os benefícios estão basicamente relacionados com a arrecadação de impostos, principalmente o CEFEM e com a geração de empregos. Já as oportunidades têm relação com a melhor distribuição de renda gerada pelo aumento do movimento comercial da região, para atender uma nova demanda, que são as empresas terceirizadas e colaboradores que atuam na mineração e o fornecimento direto das empresas da região para essas minerações.

Os desafios para as regiões, com o fim das atividades mineradoras, são contemplados no tópico seguinte. A redução da arrecadação de impostos, aumento considerável do desemprego e a dependência econômica são apenas alguns dos desafios a serem enfrentados pelas regiões, com o fim da atividade mineradora. Esses desafios apresentam maior intensidade em regiões que não apresentam diversidade econômica relevante, ou seja, em regiões em que há maior dependência econômica da atividade mineradora. Também serão relacionados alguns casos de desativação de minerações e os impactos econômicos gerados para as respectivas regiões.

No item seguinte será realizada uma revisão da literatura sobre as MPEs, que formam a unidade de análise desta pesquisa. Serão apresentados conceitos que as caracterizem e também será discutida a importância econômica delas, tanto para a geração de empregos e renda, quanto para a contribuição para o desenvolvimento regional.

Por fim, a revisão da literatura acadêmica contemplará os conceitos fundamentais sobre estratégia. Serão apresentadas teorias relacionadas ao desenvolvimento e implantação de estratégias nas organizações, com base em autores renomados e conceitos atuais. Após a indicação dos conceitos sobre estratégia, a discussão será direcionada para aplicação de estratégias em MPEs.

É importante ressaltar que a revisão sobre o tema, assim como todos os outros itens do projeto de pesquisa, busca investigar as oportunidades e desafios gerados pela entrada e saída das empresas mineradoras sob a ótica das MPEs. Portanto, os conceitos e teorias apresentados na revisão tendem a ser relacionados com elas, demonstrando a forma com que este fenômeno impacta as estratégias destas empresas.

2.1 O Mercado de Extração Mineral

Dentre as mais antigas atividades produtivas exercidas pela humanidade, está a atividade de extração mineral. Sua importância pode ser ilustrada pela história da civilização, que adota as modalidades distintas como marco divisório, como a idade da pedra lascada (paleolítico), idade da pedra polida (neolítico) e idade dos metais (ferro, cobre, bronze, dentre outros).

O minério de ferro está entre os mais abundantes minerais presentes na crosta terrestre, representando cerca de 5% do total de minerais. O minério de ferro é a principal matéria prima da atividade siderúrgica, que realiza a primeira etapa de transformação do minério em ferro gusa. A partir dessa etapa, o ferro gusa dá origem a diversos produtos, dependendo dos processos e aplicações direcionadas ao mesmo. Além disso, existem diversas formas de processar e beneficiar o minério de ferro, variando de acordo com a forma ou tipo de mineral, composição e aplicação.

As reservas medidas de minério de ferro brasileiras alcançam 29 bilhões de toneladas, deixando o Brasil em segundo lugar, em relação às reservas mundiais, que totalizam 180 bilhões de toneladas. Entretanto, as reservas, em termos de ferro contido no minério, colocam o Brasil em destaque no cenário global. O alto teor de ferro encontrado no minério brasileiro, cerca de 60% na hematita (predominante no Pará) e 50% no itabirito (predominante em Minas Gerais), faz das reservas brasileiras as mais ricas do planeta (IBRAM, 2012).

A partir dos anos 2000, é possível observar um relevante índice de crescimento econômico mundial, gerando uma crescente demanda por recursos minerais, o que impulsionou a produção mineral brasileira. Esse crescimento se deve principalmente ao processo de urbanização em países emergentes como o Brasil, Índia, China, que apresentam expressivas áreas territoriais, alta densidade demográfica e alto Produto Interno Bruto (PIB) (IBRAM, 2012).

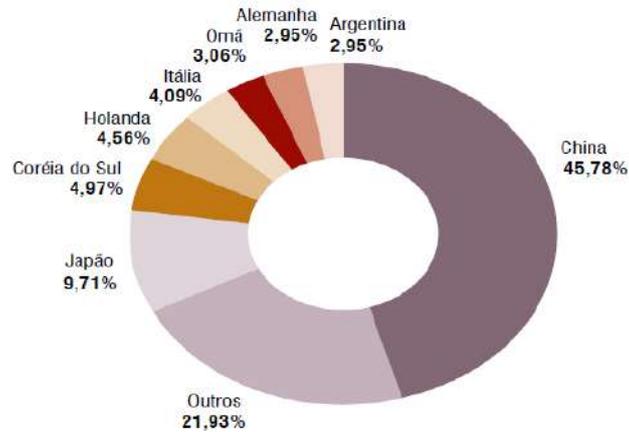
O aumento da demanda por minerais foi fomentado pelo crescimento dos países em desenvolvimento e impulsionou o valor da produção mineral brasileira, que apresentou crescimento significativo nos últimos dez anos. Estima-se que a Produção Mineral Brasileira (PMB) continuará crescendo entre 2% e 5% ao ano, nos próximos dois anos. Essa projeção é baseada no processo de urbanização e fortalecimento das economias mundiais (IBRAM, 2012).

O Brasil é o segundo maior produtor de minério de ferro do mundo, conforme dados do U. S. Geological Survey e a Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD). Em 2011, a China foi a maior produtora mundial, com 1,33 bilhão de toneladas, seguida da Austrália, com 480 milhões de toneladas, e Brasil, com 390 milhões de toneladas. Como o minério chinês apresenta baixo teor de ferro se comparado ao minério brasileiro e australiano, sua produção pode ser considerada de 380 milhões de toneladas (IBRAM, 2012).

A China é o principal destino do minério de ferro produzido no Brasil, representando mais de 45% das exportações brasileiras do mineral. Estima-se que, até o ano de 2020, a China necessite importar cerca de 400 milhões de toneladas/ano de minério de ferro. Desse total, 50% seriam fornecidos pela Austrália e, ao menos 30%, pelo Brasil. Das 390 milhões de toneladas produzidas pelo Brasil, em 2011, cerca de 330,8 milhões de toneladas foram exportadas (IBRAM, 2012). A Figura 1 demonstra os principais países compradores do minério de ferro brasileiro:

Figura 1 - Principais países compradores do minério de ferro brasileiro – 2012

**PRINCIPAIS PAÍSES COMPRADORES
DO MINÉRIO DE FERRO BRASILEIRO – 2012**

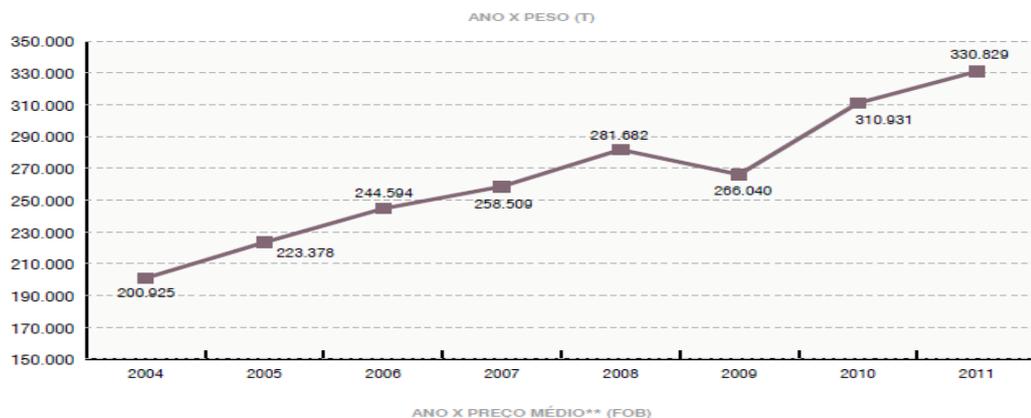


Fonte: IBRAM 2012.

O mercado mundial tende a depender das exportações de minério de ferro brasileiro e australiano até o fim do ano de 2015. Brasil e Austrália possuem juntos um *market share* entre 70% e 72%. Em 2011, a receita bruta das exportações brasileiras de minério de ferro totalizou US\$41,8 bilhões. Esse valor superou consideravelmente as exportações brasileiras de minério de ferro em 2010, que totalizaram US\$28,9 bilhões. A Figura 2 demonstra as exportações brasileiras de minério de ferro nos últimos oito anos:

Figura 2 - Exportações brasileiras - Ferro

EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS – FERRO



Fonte: IBRAM 2012 - MDIC 2012.

A produção de minério de ferro, no Brasil, está concentrada basicamente em cinco empresas: a Vale, com 84,52%; Samarco, com 6,29%; CSN, com 5,45%; MMX, com 2,03%; e Usiminas, com 1,71% da produção nacional. Dentre as empresas de extração mineral, destaca-se a Vale, que, além de representar mais de 84% da produção de minério de ferro no Brasil, mantém operações de extração mineral em outros países. Abaixo, segue a tabela com o ranking de produção de minério de ferro no Brasil, com as respectivas empresas:

Tabela 1 - Produção de Minério de Ferro Estimada
PRODUÇÃO DE MINERIO DE FERRO ESTIMADA

Ranking	Empresa / Ano	2011	2012	2015	2016
1	Vale	311.800	360.000	425.000	425.000
2	CSN	20.100	30.000	89.000	89.000
3	Samarco	23.223	24.000	30.500	30.500
4	Ferrous Resources	-	3.000	23.000	40.000
5	Outros	-	-	15.000	20.000
6	MMX	7.500	13.000	42.500	42.500
7	Usiminas	6.300	12.000	29.000	29.000
8	Namisa	-	8.000	-	-
9	Anglo American	-	5.500	35.000	35.000
10	Mineração Gorumbaense	-	5.000	10.000	10.000
11	V&M	-	5.000	5.000	5.000
12	Arcelor Mittal	-	4.300	15.000	15.000
13	Mhag	-	1.000	12.000	12.000
14	Bahia Mineração	-	-	20.000	20.000
15	Bemisa	-	-	2.000	5.000
16	Manabi	-	-	-	31.000
TOTAL		368.923	470.800	751.000	809.000

Fonte: IBRAM – estimativas 2012.
(Valores em mil toneladas)

Dados gerados pela consolidação dos Relatórios Anuais de Lavra, entregues pelas empresas de mineração, relativos ao ano de 2011, relatam que o DNPM (Departamento Nacional de Produção Mineral) registrou o número de 8.870 mineradoras no Brasil (IBRAM, 2012). Essas mineradoras estão divididas por região, com destaque para o Sudeste, com 3.609 empresas, seguido pelo Sul, com 2.065, e pelo Nordeste, com 1.606 empresas (DNPM, 2012). A Figura 3 demonstra a divisão das mineradoras pelo Brasil:

Figura 3 - Companhias Mineradoras no Brasil



Fonte: DNPM – 2012

Dentre os estados brasileiros, Minas Gerais apresenta maior relevância na produção nacional de bens minerais. Sua produção corresponde a aproximadamente 50% do total da Produção Mineral Brasileira. Minas, também, é o estado com maior variedade de substâncias minerais exploradas e comercializadas, com 16 substâncias metálicas e 29 não metálicas (IBRAM, 2012).

A história do estado de Minas Gerais apresenta traços e raízes da história da extração mineral, devido, principalmente, ao período entre os séculos XVII e XVIII, quando foram organizadas expedições em busca de metais preciosos. A primeira e mais importante descoberta das expedições, no estado, foi o ouro, seguido do diamante, já no século XVIII. Em sua obra, Araújo (1985) destaca a relação histórica de Minas Gerais com a extração mineral:

A história de Minas Gerais tem raízes profundamente alicerçadas no extrativismo mineral remontando sua formação às incursões das bandeiras, em busca de riqueza em seu território que culminaram na descoberta de ouro e diamante. No período atual, com sua diversificada produção mineral, o Estado continua sendo o principal fornecedor de matérias primas do Brasil e como consequência, Minas Gerais é historicamente o polo propulsor de desenvolvimento do conhecimento geológico do Brasil.

O Quadrilátero Ferrífero está localizado em Minas Gerais. É uma região caracterizada pela grande quantidade de municípios mineradores, estando entre as regiões mais importantes do

país. Cerca de 91% do total da arrecadação da CFEM, do estado de Minas Gerais, estão concentrados na região do Quadrilátero Ferrífero. Dentre as principais cidades arrecadoras da CFEM, no Quadrilátero Ferrífero, destacam-se: Nova Lima, Itabira, Mariana, São Gonçalo do Rio Abaixo, Itabirito, Brumadinho, Congonhas, Ouro Preto, Barão de Cocais, Itatiaiuçu e Santa Bárbara. A tabela abaixo demonstra os principais municípios mineiros, com a respectiva arrecadação da CFEM em 2013.

Tabela 2 - Principais Municípios Mineiros e a Respectiva arrecadação da CFEM em 2013

Ano:		2013		
Arrecadação por:		Município		
Ordenação por:		Operação		
Substância Agrupadora:		MINÉRIO DE FERRO		
Região:		Sudeste		
Estado:		Minas Gerais		
Majores Arrecadadores				
Arrecadador (Município)		Valor		
		Operação	Recolhimento CFEM	% Recolhimento CFEM
1	NOVA LIMA - MG	7.194.167.798,17	198.476.189,68	2,75%
2	ITABIRA - MG	6.369.624.977,69	162.945.939,22	2,55%
3	MARIANA - MG	5.178.303.379,01	111.994.607,42	2,16%
4	SÃO GONÇALO DO RIO ABAIXO - MG	4.789.233.623,81	103.094.822,36	2,15%
5	ITABIRITO - MG	3.601.835.830,27	94.062.879,20	2,61%
6	BRUMADINHO - MG	2.844.067.428,20	62.756.484,10	2,20%
7	CONGONHAS - MG	2.515.221.511,56	46.903.126,08	1,86%
8	OURO PRETO - MG	1.339.378.849,00	31.260.624,13	2,33%
9	BARÃO DE COCAIS - MG	896.152.958,94	21.062.570,53	2,35%
10	ITATIAIUÇU - MG	607.351.938,91	8.513.494,83	1,40%
11	SANTA BÁRBARA - MG	560.809.295,87	13.339.293,11	2,37%
12	MATEUS LEME - MG	559.536.983,46	7.064.661,88	1,26%
13	SARZEDO - MG	455.021.542,10	7.565.534,91	1,66%
14	CATAS ALTAS - MG	314.079.072,27	5.155.366,06	1,64%
15	BELO VALE - MG	265.414.803,59	4.975.468,01	1,87%
16	RIO PIRACICABA - MG	240.660.515,35	5.403.350,46	2,24%
17	IGARAPÉ - MG	214.914.321,94	3.456.918,34	1,60%
18	SÃO JOAQUIM DE BICAS - MG	97.172.927,99	1.673.799,15	1,72%
19	BELA VISTA DE MINAS - MG	88.385.813,98	1.381.825,31	1,56%
20	PASSA TEMPO - MG	33.980.363,11	570.452,90	1,67%
21	SABARÁ - MG	32.547.744,42	1.567.661,18	4,81%
22	BELO HORIZONTE - MG	18.021.046,41	347.424,72	1,92%
23	ANTÔNIO DIAS - MG	15.933.843,83	188.492,75	1,18%

Ano:	2013			
Arrecadação por:	Município			
Ordenação por:	Operação			
Substância Agrupadora:	MINÉRIO DE FERRO			
Região:	Sudeste			
Estado:	Minas Gerais			
Maiores Arrecadadores				
Arrecadador (Município)	Valor			
	Operação	Recolhimento CFEM	% Recolhimento CFEM	
24	MÁRIO CAMPOS - MG	13.391.154,46	226.823,17	1,69%
25	CAETÉ - MG	12.484.600,19	213.405,12	1,70%
26	OLIVEIRA - MG	3.933.159,34	40.068,34	1,01%
27	SANTA MARIA DE ITABIRA - MG	2.358.195,59	34.294,20	1,45%
28	ITAÚNA - MG	929.287,06	17.959,01	1,93%
29	IBIRITÉ - MG	0,00	31.122,40	0,00%
Total		38.264.912.966,52	894.324.658,57	2,34%

Fonte: DNPM, 2013.

Cada um destes municípios mineradores apresenta características distintas, relacionadas à extração mineral, como a empresa atuante na região, o tipo de mineral extraído, questões socioeconômicas, capacidade de produção, volume e estágio de exploração das jazidas, dentre outros. Como exemplo da diversificação desse cenário, está a situação distinta entre as cidades de Itatiaiuçu, que vive um momento de profundas mudanças ocasionadas pelos investimentos da recém-chegada Mineração Usiminas, e o município de Fortaleza de Minas, que convive com os desafios relacionados à desativação da Votorantim Metais (V&M).

O município de Itatiaiuçu foi fundado em 1963. Está localizado cerca de 60 Km de Belo Horizonte e apresenta uma população aproximada de 10.000 habitantes. Sua economia é baseada na atividade de extração mineral e comércio. O município está entre os maiores arrecadadores da CFEM do Estado de Minas Gerais e, atualmente, se apresenta como um importante polo de extração mineral (IBGE, 2013).

Durantes muitos anos, a economia do município de Itatiaiuçu se manteve estabilizada. As minerações existentes na região eram caracterizadas por serem empresas familiares, que apresentavam uma administração conservadora, sem a perspectiva de grandes investimentos. Entretanto, nos últimos cinco anos, houve uma transformação econômica na cidade, ocasionada

pela aquisição dessas minerações por empresas de grande importância no cenário econômico mundial.

A Mineração Minas Itatiaiuçu foi adquirida, em 2008, pelo grupo London Mining, que após um ano de atividade, vendeu a mineração para o Grupo Arcelor Mittal. Já a Mineração J. Mendes foi adquirida, em 2010, pela Usiminas. As duas minerações, que antes eram administradas por tradicionais famílias mineiras, são controladas atualmente por empresas de capital aberto. A aquisição das minerações por parte da Usiminas e Arcelor Mittal tem como objetivo verticalizar a cadeia produtiva dessas empresas, que se destacam principalmente pela produção de aço. Além disso, a aquisição das minerações reduz a dependência das mesmas quanto ao fornecimento de minério de ferro, que apresenta elevado aumento de preço e possibilita o acesso a novos mercados relacionados à exportação da matéria prima (USIMINAS, 2008).

A Arcelor Mittal realizou importantes investimentos na mina que está localizada na região de Serra Azul. A produção da mineração dobrou desde que a mesma foi vendida pela família que a administrou até o ano de 2008. O projeto de ampliação da Arcelor Mittal Mineração prevê um aumento de 65% da produção em 2013, passando sua produção atual de 2 milhões de toneladas ano para 3,3 milhões de toneladas. Somada à produção da Mina do Andrade, que está localizada em Bela Vista de Minas, e também pertence ao grupo, a produção anual de minério de ferro da Arcelor Mittal chegará a 7,1 milhões de toneladas ano (ARCELOR MITTAL, 2012).

A Usiminas adquiriu a Mineração J. Mendes através de uma *joint venture* com o grupo japonês Sumitomo, em 2008, em uma negociação que girou em torno de US\$ 1,8 bilhão. As reservas da Mineração J. Mendes eram estimadas em 1 bilhão de toneladas na época da negociação. A empresa tinha uma capacidade de produção de aproximadamente 4 milhões de toneladas ano. A princípio, a aquisição da Mineração J. Mendes tinha como objetivo suprir a expansão da Usina de Cubatão – SP (USIMINAS, 2011)

A *joint venture* entre a Usiminas e o Grupo Sumitomo deu origem à Mineração Usiminas S.A. Logo após a aquisição da Mineração J. Mendes, a Mineração Usiminas anunciou um investimento de 4,1 bilhões de reais no projeto de expansão e aumento da capacidade produtiva da mineração. O projeto de expansão, que contém diversas etapas, prevê um aumento da capaci-

dade produtiva da Mineração Usiminas para 29 milhões de toneladas/ano, até 2015. Os investimentos realizados pela Mineração Usiminas a colocam como a quarta maior mineração de ferro do Brasil e a sétima no ranking geral, conforme divulgado pela Revista Brasil Mineral, em 2011 (BRASIL MINERAL, 2011).

As duas empresas em questão, Arcelor Mittal Mineração e Mineração Usiminas, tinham como objetivo inicial o fornecimento do minério de ferro para fomentação da própria cadeia produtiva. Entretanto, com as margens apertadas em função da sobreoferta do aço no mercado global, essas empresas estão apostando na lucratividade da mineração. Em vez de fomentar a cadeia produtiva do aço, essas empresas estão exportando parte da produção mineral. A venda do minério de ferro já corresponde a grande parte da geração de caixa das empresas (IBRAM, 2012).

Os investimentos realizados pelas novas empresas, atrelados ao aumento da capacidade produtiva das minerações existentes na região, com o intuito de atender à crescente demanda global pelo minério de ferro, influenciaram diretamente a economia do município de Itatiaiuçu. Com o aumento da arrecadação da CFEM, geração de empregos em quantidade e qualidade, e aumento dos investimentos em infraestrutura, o município vive um momento único (PREFEITURA DE ITATIAIUÇU, 2012).

Essa influência das minerações na economia do município gera impactos também para as MPEs que atuam em Itatiaiuçu. Além da possibilidade de fornecer produtos e serviços para estas minerações e empresas terceirizadas, elas têm a oportunidade de atender um novo mercado que é composto pelos colaboradores contratados pelas minerações, que se mudam para o município. Também há um considerável aumento da demanda, impulsionado principalmente pela população flutuante das empresas terceirizadas, que prestam serviços nessas minerações.

Realidade bem diferente vive o município de Fortaleza de Minas, onde o Grupo Votorantim anunciou a desativação da Votorantim Metais, uma das principais minas de níquel do país. A Votorantim Metais produzia níquel e sua produção era direcionada ao mercado externo, principalmente para a Finlândia (VOTORANTIM, 2013).

A capacidade produtiva da Votorantim Metais era de aproximadamente 17 mil toneladas de níquel por ano. Com um custo operacional de aproximadamente R\$17 mil/tonelada, a empresa comercializa o níquel por um preço médio de R\$31 mil/tonelada. Entretanto, em 2013, o preço do níquel chegou a R\$12 mil/tonelada, o que inviabilizou a produção do mineral na unidade. Com o custo operacional maior que o preço de venda do mineral, a Votorantim iniciou o processo de descomissionamento da unidade e demitiu 400 funcionários.

A suspensão temporária da produção da Votorantim Metais se deve à queda dos preços dos metais devido à relação entre oferta e demanda do produto no mercado global, o que gerou o desequilíbrio financeiro da unidade. O processo de desligamento dos 400 empregados foi realizado dentro da legalidade e negociado junto ao Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Extrativas (VOTORANTIM, 2013).

O processo de desativação da mina Votorantim Metais se deve às oscilações de preço do níquel no mercado global. Em meados de 2008, o níquel estava sendo comercializado por aproximadamente R\$42 mil a tonelada. Em 2013, o preço da tonelada do níquel chegou a R\$12 mil, o que inviabilizou as operações da V&M no município de Fortaleza de Minas (VOTORANTIM, 2013).

A Votorantim Metais tem muita importância para o município de Fortaleza de Minas. Com uma população estimada em pouco mais de 4.000 habitantes, o número de demissões representa quase 10% do total de habitantes. Se essa comparação for realizada considerando apenas a População Economicamente Ativa (PEA), a proporção será ainda mais pertinente.

Sem a existência de outra grande empresa, a arrecadação de impostos do município depende diretamente das receitas da atividade mineradora. Além disso, existe a questão relacionada aos colaboradores que atuam na mineração. Ao serem demitidos, influenciarão a atividade econômica, comercial e a circulação de dinheiro na cidade.

Outro fator relevante desse fenômeno, que é parte integrante do objetivo desta pesquisa, está relacionado ao impacto da desativação da Votorantim Metais para as MPes que atuam no município de Fortaleza de Minas. O fechamento da mina acarretará redução da demanda por produtos e serviços, redução da circulação do dinheiro no comércio da cidade devido ao desemprego e, ou, relocação do efetivo atuante na mina, suspensão do fornecimento direto para a Votorantim, dentre outras questões que influenciam as MPes do município.

Nota-se que a atividade de extração mineral pode trazer oportunidades e desafios para a região, dependendo do panorama em que se encontra. As MPEs exercem pouca influência em relação a esse fenômeno, estando à mercê dos acontecimentos que envolvem, principalmente, as grandes mineradoras e o poder público. Nesse caso, as estratégias adotadas por essas empresas, perante as oportunidades e os desafios, podem ser fundamentais para o sucesso ou sobrevivência do negócio.

Existem duas linhas de teorias distintas sobre a influência da atividade mineradora para as regiões em que estão inseridas. A primeira apresenta uma abordagem positiva sobre o fenômeno, relacionando-o com o desenvolvimento regional, a melhoria do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), o aumento da arrecadação de impostos, elevação de investimentos em infraestrutura, dentre outros (DIAS, 2013).

A segunda destaca os impactos negativos da atividade de extração mineral para a região, como a degradação ambiental, criação de uma relação de dependência entre o município e a mineradora, extração de recursos naturais não renováveis que torna a atividade com vida útil limitada, dentre outros aspectos. Os tópicos a seguir visam a debater alguns conceitos e teorias relacionadas às oportunidades e desafios da atividade mineradora para a região.

2.2 Oportunidades e benefícios para a região de atuação das empresas mineradoras

Os impactos sociais e ambientais da atividade mineradora para as regiões e a relação entre as empresas mineradoras e os municípios são temas cada vez mais pesquisados. O considerável aumento de pesquisas envolvendo a atividade mineradora pode ter relação com a preocupação mundial sobre a sustentabilidade. Além disso, a atividade mineradora apresenta-se como essencial para a economia do país. Atualmente, existe o conceito de que as empresas mineradoras devem priorizar a eliminação ou redução dos efeitos sociais negativos sobre as comunidades locais (BANCO MUNDIAL, 2002).

Diversos autores destacam os benefícios e oportunidades geradas pela atividade mineradora (LIMA; TEIXEIRA, 2006; FERREIRA, 2013; NUNES, 2009). Basicamente, esses benefícios

estão relacionados ao aumento da arrecadação de impostos, geração de empregos em quantidade e qualidade, investimentos públicos e privados em infraestrutura, dentre outros benefícios. Além disso, algumas pesquisas, como as de Silva (2008) e Ferreira (2011), relacionam a atividade mineradora ao crescimento do IDH das regiões em que essas empresas estão inseridas. Esses autores destacam a atividade mineradora como fundamental para o desenvolvimento regional.

Antes de dissertar sobre os benefícios da atividade mineradora e a sua contribuição para o desenvolvimento regional, é necessário compreender o significado de desenvolvimento.

De acordo com seu significado, desenvolvimento é expansão ou avanço potencial ou gradual, para um estado mais completo, maior ou melhor. {Todavia, tal definição deixa algumas questões sem respostas: quem se beneficia com o desenvolvimento? O desenvolvimento sempre envolve crescimento econômico? Qual é o preço do desenvolvimento? Quem paga tal preço? (MANUAL, 1996, p. 42-43).

Para Lima (2013), a principal contribuição da atividade mineradora para o desenvolvimento regional está relacionada à arrecadação de impostos, principalmente da CFEM, que é a Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais. A CFEM é, portanto, um *royalty* mineral que tem como objetivo capturar parte do valor da renda resultante da exploração de recursos minerais para fins lucrativos e aproveitamento econômico (DNPM, 2011).

A arrecadação da CFEM é realizada mensalmente pelos municípios e a alíquota é calculada com base no faturamento líquido resultante da venda do produto mineral. A alíquota da CFEM pode variar entre 0,2% e 3%, dependendo do tipo de mineral. Além da arrecadação da CFEM, os municípios mineradores ainda arrecadam outros impostos, como o ICMS, PIS, COFINS, dentre outros.

Os recursos originados da arrecadação da CFEM são distribuídos da seguinte forma: 12% do valor para a União, 23% para o Estado onde for extraído o recurso mineral e 65% para o município onde está localizada a mineração. Existem casos em que a extração mineral abrange mais de um município, havendo a necessidade de emissão de uma guia da CFEM para cada, de acordo com a proporção da produção, para cada uma das cidades (DNPM, 2011).

De acordo com o Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM), os recursos arrecadados pela CFEM devem ser destinados a projetos em prol da comunidade influenciada pela

atividade mineradora. Essa arrecadação deve ser revertida em melhoria da qualidade ambiental, melhoria da infraestrutura, melhoria da saúde e educação do município. Os recursos oriundos da CFEM não podem ser utilizados para pagamento de dívidas ou folha de pagamento das prefeituras, cabendo ao DNPM a fiscalização e normatização sobre a utilização dos recursos da CFEM (DNPM, 2011).

Dados do DNPM demonstram que a arrecadação da CFEM, no Brasil, no ano de 2012, totalizou R\$1,825 bilhão. Cerca de 2.365 municípios brasileiros foram diretamente beneficiados pela arrecadação da CFEM. Do valor total arrecadado no Brasil, em 2012, cerca de 53%, ou R\$973,891 milhões foram arrecadados no estado de Minas Gerais que se destaca como o maior arrecadador da CFEM, seguido do estado do Pará, com 29% (DNPM, 2011).

Nos últimos anos, houve diversas tentativas de elevação da alíquota da CFEM e alteração da base de cálculo, por meio do envio de projetos de lei ao poder legislativo e de pressão dos municípios e estados mineradores. Essas questões, atreladas ao fato de o código atual ser visto como obsoleto, justificam a proposição do Novo Marco Regulatório da Mineração, que prevê novas regras relacionadas à atividade mineradora (DNPM, 2011).

Dentre as mudanças propostas, está a alteração das alíquotas da CFEM, estabelecimento de investimentos mínimos para as empresas mineradoras, determinação e limitação de prazos para a exploração dos recursos minerais, dentre outros (FONSECA, 2012). O novo modelo proposto deve aprimorar a metodologia de utilização da CFEM, melhorando a distribuição da renda e contribuindo para o desenvolvimento regional. As alterações nas alíquotas da CFEM e o aquecimento do setor mineral podem impactar, de forma positiva, sobre as finanças públicas dos municípios mineradores do estado de Minas Gerais (FONSECA, 2012).

No ano de 2011, o município de Itatiaiuçu arrecadou, apenas de CFEM, o valor de R\$24.690.096,78, retendo 65% deste montante, ou seja, R\$16.048.562,91 (DNPM, 2011). Os recursos arrecadados através da CFEM foram destinados a diversas áreas e projetos, como: investimentos em infraestrutura, melhoria da educação do município, investimentos na área da saúde, dentre outros. A chegada da Mineração Usiminas, em 2009, contribuiu de forma significativa para o aumento da arrecadação da CFEM, como ilustra a Tabela 3:

Tabela 3 - Evolução da Arrecadação CFEM em Itatiaiuçu – MG

PERÍODO	VALOR (em R\$)	EVOLUÇÃO (em %)
01/01/2004 a 31/12/2004	R\$1.524.940,18	-
01/01/2005 a 31/12/2005	R\$2.672.334,63	+ 75,24%
01/01/2006 a 31/12/2006	R\$3.526.450,24	+ 31,96%
01/01/2007 a 31/12/2007	R\$4.250.917,31	+ 20,54%
01/01/2008 a 31/12/2008	R\$6.647.944,33	+ 56,38%
01/01/2009 a 31/12/2009	R\$7.356.759,13	+ 10,66%
01/01/2010 a 31/12/2010	R\$14.131.273,30	+ 92,08%
01/01/2011 a 31/12/2011	R\$24.690.096,78	+ 74,72%
01/01/2012 a 31/12/2012	R\$19.300.835,05	- 21,83%

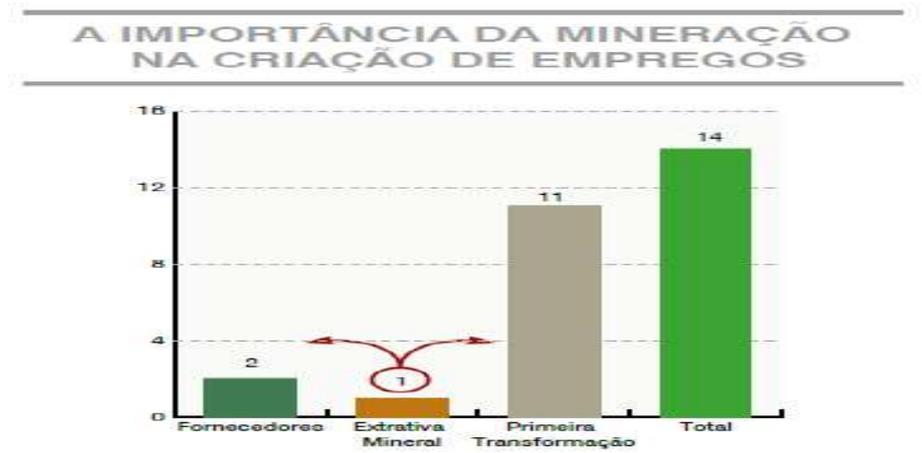
Fonte: DNPM, 2013.

Outra questão relevante utilizada para associar a atividade mineradora ao desenvolvimento regional é a geração de empregos. Estudos feitos pela Secretaria Nacional de Geologia, Mineração e Transformação Mineral, do Ministério de Minas e Energia, mostram que o efeito multiplicador de empregos no setor mineral é 1:13. Em outras palavras, para cada posto de trabalho gerado na mineração, são criadas outras treze vagas diretas, ao longo da cadeia produtiva (IBRAM, 2012).

No ano de 2011, o total de mão de obra empregada formalmente na indústria de extração mineral alcançou 175 mil trabalhadores. Considerando o efeito multiplicador de 1:13, estima-se que a mineração gerou 2,2 milhões de empregos em 2011 (IBRAM, 2012). Além disso, os dados não contabilizam os empregos gerados na fase de pesquisa, planejamento e prospecção da mina. Esses dados também não contemplam os empregos informais, existentes principalmente na extração de minerais de alto valor unitário, como o ouro e diamante. Estima-se que esses empregos informais estejam entre 300 e 500 mil (PNM, 2030), conforme ilustra a Figura 4.

O efeito multiplicador de empregos na indústria de extração mineral considera que, a cada emprego gerado na mineração, outros 13 empregos são gerados ao longo da cadeia produtiva. Esta estimativa é realizada considerando que 2, das 13 vagas de emprego geradas, correspondem aos fornecedores das minerações. As outras 11 vagas geradas correspondem às indústrias responsáveis pela primeira transformação do minério na cadeia produtiva, ou seja, nas siderúrgicas (IBRAM 2012).

Figura 4 - A importância da mineração na criação de empregos



Fonte: IBRAM 2012 - SNGMTM/MME.

As vagas de emprego, criadas nos fornecedores das minerações, são de suma importância para o desenvolvimento regional, visto que boa parte dos fornecedores das minerações está localizada nos municípios onde está sendo extraído o mineral. Normalmente, essas empresas empregam mão de obra da região e são, basicamente, prestadoras de serviços e pequenos fornecedores como: transportadoras, transporte coletivo dos colaboradores, usinagens, caldeirarias, depósitos de material de construção, dentre outros. Além de fornecerem produtos e serviços para as minerações, essas empresas atendem também as terceirizadas, que atuam nas minerações.

A geração de empregos na mineração não é importante apenas pela quantidade de vagas, mas também pela qualidade dos postos de trabalho gerados pela atividade mineradora. Atualmente, as empresas mineradoras utilizam processos com alta tecnologia para extração e beneficiamento dos minerais. Processos bem distintos dos utilizados no passado, que dependiam de força braçal para a execução. Esse avanço tecnológico impactou no aumento da demanda por profissionais com maior capacidade técnica. Utilizando processos automatizados de extração e beneficiamento dos minerais, a demanda por profissionais da área operacional migrou para os níveis táticos e estratégicos das empresas mineradoras (VALE, 2013).

O IDH também é um importante argumento a favor da atividade mineradora. O índice, que é calculado pelo Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (PNUD), tem como critério a avaliação de três itens, sendo: Grau de Escolaridade, Renda Nacional Bruta e Nível de Saúde. O IDH é uma importante ferramenta, muito utilizada para mensurar o desenvolvimento de

regiões e como referência para comparação de diversos fenômenos (LIMA; TEIXEIRA, 2006).

Dados do IBRAM (2012) revelam que o IDH dos municípios mineradores é maior do que os índices de seus respectivos estados, que consideram uma média de todos os seus municípios. Os impactos da atividade mineradora sobre o IDH dos municípios podem estar relacionados principalmente à geração de empregos, arrecadação de impostos e projetos privados realizados pelas empresas mineradoras, voltados para a saúde e educação do município (IBRAM, 2012). A Tabela 4 destaca o IDH dos municípios mineradores.

Tabela 4 - IDH de Municípios Produtores de Bens Minerais

Municípios – Estados	Minério	IDH do Estado	IDH do Município
Itabira – MG	Minério de Ferro	0,766	0,798
Araxá – MG	Nióbio	0,766	0,799
Nova Lima – MG	Ouro	0,766	0,821
Catalão – GO	Fosfato	0,773	0,818
Cachoeiro de Itapemirim – ES	Rochas Ornamentais	0,767	0,770
Parauapebas – PA	Minério de Ferro	0,720	0,740
Oriximiná – PA	Bauxita	0,720	0,769
Presidente Figueiredo – AM	Cassiterita	0,713	0,742

Fonte: IBRAM 2012 – UNDP.

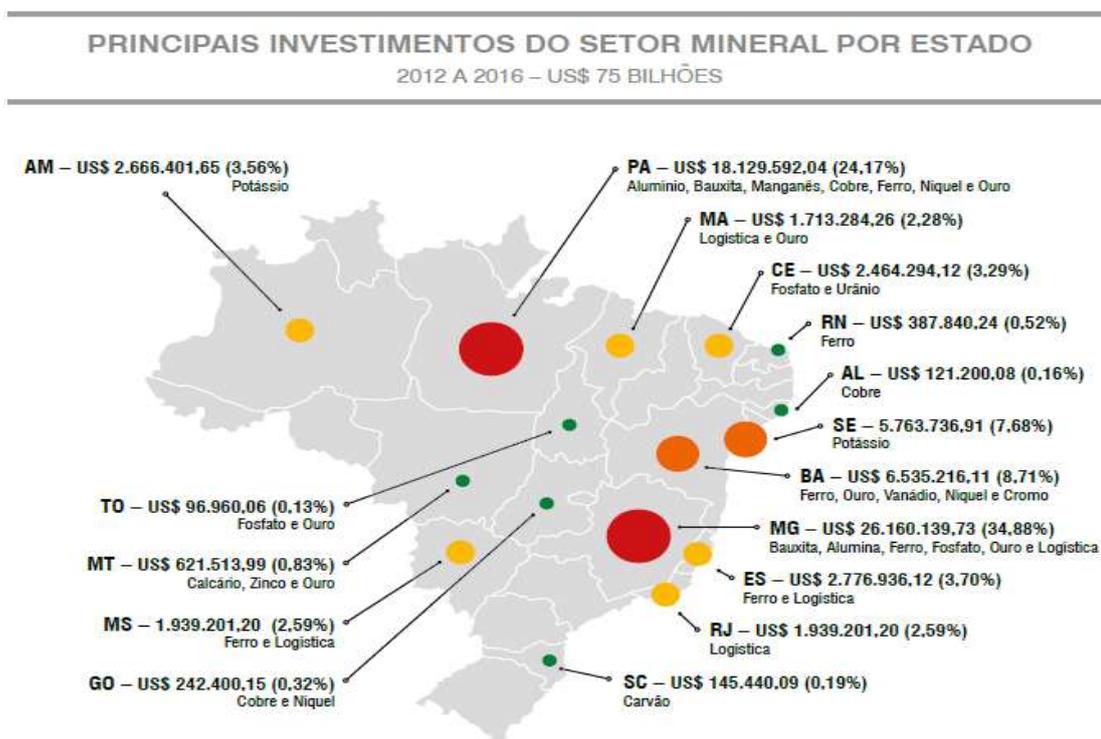
Um fato interessante, que corrobora a relação entre o crescimento do IDH e a atividade mineradora, é que os resultados positivos aparecem em diversos municípios, mesmo naqueles que estão mais distantes dos grandes centros urbanos (IBRAM, 2012). Isso pode ser um importante indício de que a atividade mineradora é capaz de contribuir para o desenvolvimento regional, independentemente do local onde esteja inserida. A Mina de Carajás, localizada no estado do Pará, em uma área que pertence à floresta amazônica, pode ilustrar a capacidade da atividade mineradora de vencer barreiras logísticas e contribuir para o desenvolvimento de regiões distantes de centros urbanos.

A capacidade de transformar regiões distantes em grandes polos de extração mineral tem relação direta com os grandes investimentos realizados pela indústria de extração mineral. Estima-se que, entre os anos de 2012 e 2016, as empresas mineradoras realizarão um investimento de U\$ 75 bilhões (IBRAM, 2012). Esses investimentos serão direcionados à expansão de plantas para aumento da capacidade produtiva, abertura de novas minas, investimentos em logística e infraestrutura, para escoamento da produção mineral, dentre outros.

Essa previsão de investimentos, na ordem de U\$ 75 bilhões, é a maior da história da produção mineral brasileira. Os investimentos serão direcionados para a extração de diversos tipos de minerais, principalmente do minério de ferro. Estima-se que 63% do total de investimentos, cerca de U\$ 47,25, serão destinados à atividade de extração do minério de ferro. Esse fato pode estar relacionado ao aumento da demanda e valorização do minério de ferro no mercado global (IBRAM, 2012).

Os estados com maior previsão de investimentos são: Minas Gerais, com 34,88%, seguido do Pará, com 24,17%, e Bahia, com 8,71%. Os investimentos previstos para o estado mineiro chegam à ordem de U\$ 26.160.139,73 bilhões. No Pará, os investimentos previstos são de U\$ 18.129.592,04 e, na Bahia, de U\$6.535.216,11 (IBRAM, 2012). Esses investimentos fazem parte do plano de expansão das grandes mineradoras, como a Vale, CSN, Ferrous e Anglo American, conforme demonstra a Figura 5:

Figura 5 - Principais Investimentos do Setor Mineral por Estado



Fonte: IBRAM, 2012.

Esses investimentos podem significar uma série de benefícios que contribuem para o desenvolvimento da região. Os investimentos destinados ao aumento da capacidade produtiva refletem na geração de mais postos de trabalho e aumento da arrecadação de impostos para os municípios. Também há os investimentos em infraestrutura, que tem seus benefícios muitas vezes compartilhados com a população. Além disso, há a geração de renda por meio das obras que serão realizadas nestas minerações (IBRAM, 2012).

Muitas vezes, as próprias empresas mineradoras promovem ações com o intuito de contribuir para a melhoria social da região e seu desenvolvimento. Um exemplo dessas ações é a Fundação Vale, que, no ano de 2012, investiu cerca de US\$ 1,342 bilhão em ações socioambientais. Essas ações beneficiaram cerca de 745 mil pessoas que vivem em territórios próximos de onde a empresa atua (VALE, 2013).

Já as oportunidades geradas pela atividade mineradora estão relacionadas com a possibilidade de articulação entre os agentes da região, como a criação de novos negócios para fornecimento de produtos e serviços às empresas mineradoras, acesso a novos mercados (como as empresas terceirizadas prestadoras de serviços) provenientes da atividade mineradora, atendimento a

um novo nicho de mercado composto pelos colaboradores que atuam na empresa mineradora e população flutuante, que atua nas prestadoras de serviços, dentre outras.

Todas essas oportunidades podem incentivar ações empreendedoras na região, além de avançar negócios já existentes. Nesse cenário, as MPEs têm acesso a novas oportunidades, que se tornam possíveis devido à atividade mineradora. Normalmente, essas oportunidades abrangem todos os segmentos, incluindo a prestação de serviços, indústria e comércio local. Isso acontece porque há um significativo número de pessoas envolvidas de forma direta ou indireta com a atividade mineradora, criando uma tendência de que a riqueza gerada pela atividade circule na região.

Devido ao fato de as indústrias mineradoras serem grandes empregadoras, os colaboradores que trabalham nelas tendem a residir próximos à empresa. Todas essas pessoas necessitam satisfazer suas necessidades e desejos, consumindo produtos e serviços da região. Dependendo do porte da mineração e quantidade de colaboradores, esse novo nicho de mercado pode impactar de forma relevante sobre a demanda de produtos e serviços ofertados na região. Além de supermercados, restaurantes, lanchonetes, lotéricas, depósitos de material de construção, nota-se também um aumento da demanda em mercados específicos, como o imobiliário.

Além da possibilidade de atender este novo nicho de mercado, as MPEs têm a oportunidade de comercializar produtos e serviços diretamente para as empresas mineradoras. Determinados produtos e serviços adquiridos pelas empresas mineradoras tendem a ser comprados de empresas da região. O motivo pode estar relacionado com a duração dos produtos perecíveis, como no caso de alimentos (lanches, frutas, verduras, dentre outros), com questões logísticas e de praticidade, como no caso de lava-jatos para higienização dos veículos que transitam dentro das dependências das minerações e da hospedagem de visitantes da mineração em hotéis da região. Determinados produtos e serviços, que apresentam características peculiares, inviabilizam a aquisição em grandes fornecedores localizados em outras regiões, privilegiando o mercado regional.

As grandes empresas mineradoras, normalmente, contam com programas de desenvolvimento de fornecedores locais. Dentre os objetivos desses programas, está a necessidade de desenvol-

ver fornecedores de produtos e serviços com preços e prazos de entrega mais competitivos, devido às questões logísticas, e de contribuir para o desenvolvimento econômico da região. Essas ações podem gerar oportunidades de negócios para as micro e pequenas empresas e contribuir para iniciativas empreendedoras na região (VALE, 2013).

No Município de Itatiaiuçu, as MPEs são basicamente caracterizadas por comerciantes e prestadores de serviços. Até o ano de 2008, essas empresas direcionavam seus recursos e esforços para atendimento da demanda local (cerca de 10.000 habitantes) e minerações da região. Como se tratava de empresas mineradoras familiares, com baixa expectativa de investimentos, a economia da cidade viveu um período de estabilidade e inércia. Mesmo gerando benefícios para a região, a atividade das empresas mineradoras da época não produzia impactos tão significantes para o comércio local (PREFEITURA DE ITATIAIUÇU, 2012).

Esse cenário sofreu forte influência com a chegada de grandes empresas na região, Arcelor Mittal e Usiminas, que adquiriram as minerações locais. Logo após a aquisição, diversos investimentos foram anunciados pelas empresas, com o objetivo de ampliar a capacidade produtiva das minas. Ao tempo em que os investimentos foram realizados, surgiram novas contratações de mão de obra direta e de empresas terceirizadas, que iniciaram um processo de mobilização na cidade de Itatiaiuçu (USIMINAS, 2010).

Este fenômeno impactou de forma relevante na economia da região, e, possivelmente, com maior intensidade, no Município de Itatiaiuçu, que está mais próximo das minerações. Além disso, o município apresenta uma infraestrutura melhor do que os povoados da região, o que influencia a decisão, dos novos colaboradores contratados, sobre onde morar. A partir desse processo, as MPEs da região iniciaram o atendimento dessa nova demanda, composta por minerações, colaboradores contratados por elas, empresas terceirizadas e seus funcionários e fornecedores, dentre outros.

2.3 Desafios para a Região com o fim da atividade mineradora

Ao longo da história da mineração no Brasil, o fechamento e o abandono de minas acarretaram passivos ambientais e relevantes impactos sociais e econômicos para as regiões em que

estas mineradoras estavam inseridas. A gestão sobre esses impactos se torna um desafio para as empresas mineradoras, governo e para a comunidade local. Nos próximos anos, diversas minas, no Brasil, deverão ser desativadas, devido à exaustão das reservas economicamente lavráveis (DIAS, 2013).

O tema relacionado à desativação de empreendimentos mineiros ainda é pouco pesquisado. Para Reis e Barreto (2001), a desativação de um empreendimento mineiro é um conceito que ainda não está completamente definido e compreendido, porque não se teve a oportunidade de vivenciá-lo extensivamente, pela novidade que representa, pela inexperiência no assunto e pela falta de dados comparativos.

Nos próximos anos, o número de pesquisas relacionadas com o fim das atividades mineradoras deve se intensificar. O motivo pode estar relacionado, principalmente, à importância econômica da atividade mineradora para o país e ao grande número de minas que terão suas reservas exauridas nos próximos anos. Nesse contexto, a compreensão desse fenômeno se torna fundamental para a prospecção de um cenário econômico com menor dependência da atividade mineradora (DIAS, 2013).

Além da inexperiência sobre a questão do fechamento das minas e da falta de um histórico para comparação, o assunto também é pouco abordado por outros motivos, envolvendo questões econômicas e políticas. De um lado, está a gestão pública, que dificilmente utilizará os recursos provenientes da atividade mineral em ações de longo prazo, que visam a reduzir a dependência econômica dos municípios para com a atividade mineradora. Do outro, estão as empresas mineradoras, que tendem a aproveitar o bom momento econômico e a valorização do preço do mineral, para intensificar a capacidade produtiva e, conseqüentemente, seus lucros (DIAS, 2013).

O fim da atividade mineradora acarreta uma série de desafios para a região em que as empresas estão inseridas. Dentre esses desafios, destacam-se o aumento do desemprego, redução da arrecadação tributária, perda da renda local, redução de investimentos privados, degradação de áreas e redução da atividade econômica local e dependência econômica. O fim da atividade mineradora gera desafios em todas as esferas, envolvendo a gestão pública, a indústria mineradora, a comunidade e as empresas locais (DIAS, 2013).

Os trabalhos de Sánchez (2011) afirmam que os principais impactos socioeconômicos do fechamento de minas estão relacionados à perda da arrecadação tributária, principalmente do município, perda de empregos, perda da renda local, redução da atividade econômica local, redução da qualidade e alcance dos serviços públicos, com a consequente perda da qualidade de vida da população da região.

A pesquisa de Laurence (2011) aponta dados relevantes sobre o impacto do fechamento de minas no meio ambiente, segurança da comunidade e saúde pública. A legislação determina que, durante as atividades de extração mineral, o dinheiro arrecadado pela CFEM deve ser utilizado apenas para investimentos voltados para a minimização dos impactos da atividade mineradora, como em saúde, educação e segurança. O fechamento da mina representa o fim do recolhimento da CFEM e, conseqüentemente, redução dos investimentos em áreas de extrema importância para as regiões.

Sob a ótica da gestão pública, a perda da arrecadação da CFEM e de outros impostos está entre os maiores desafios relacionados ao fim da atividade mineradora. Em alguns municípios, a arrecadação de impostos provenientes da atividade mineradora chega a mais de 50% do total do valor arrecadado (DNPM, 2012). Com a perda dessa arrecadação, conseqüentemente, há uma redução nos investimentos relacionados à saúde, segurança, educação, dentre outras áreas básicas da região.

Já a comunidade local tende a enfrentar, de forma indireta, os desafios da perda da arrecadação de impostos, uma vez que há redução de investimentos em áreas básicas, impactando na qualidade de vida dos habitantes da região. Além disso, o fechamento de uma mina, normalmente, acarreta demissões, o que prejudica muito a comunidade local, visto que boa parte dos colaboradores, dessas indústrias mineradoras, é da região (DE FATO ON LINE, 2013).

Do ponto de vista ambiental, o fechamento de uma mina, sem o planejamento adequado, pode acarretar danos irreparáveis ao meio ambiente. Esses danos ambientais são basicamente compostos pela possível contaminação do solo, assoreamento dos recursos hídricos, aumento da erosão, mudança drástica na paisagem do local e possível rompimento de barragens de rejeito.

Os problemas socioambientais gerados pelo fim da atividade mineradora se tornam mais complexos quando o fechamento é realizado sem o devido planejamento, ou quando a mina é abandonada. Nesses casos, a comunidade herda passivos ambientais irreparáveis e problemas sociais graves (DIAS, 2013).

Outro desafio gerado pelo fechamento de uma mina é a dependência econômica da região em relação à atividade mineradora. Normalmente, as regiões mineradoras apresentam grande dependência das empresas de extração mineral, seja para a geração de empregos, arrecadação de impostos ou movimentação econômica da região. Nesse contexto, a empresa mineradora, que deveria ser mais uma geradora de renda na região, se torna muitas vezes a única, estabelecendo uma relação de extrema dependência entre empresa, comunidade e prefeitura. Nesses casos, o fechamento de uma mina pode acarretar a decadência econômica da comunidade local (DIAS, 2013).

Em seu trabalho, Simões (2008) descreve os impactos gerados pelo fechamento de uma mina, sem o devido planejamento, no estado do Amapá. A mina de manganês da ICOMI, localizada na região de Serra do Navio, teve suas operações de lavra encerradas em 1997, com aproximadamente quarenta anos de exploração. A economia da região era totalmente dependente da atividade mineradora desta empresa. O fechamento da mina gerou desemprego, diversos problemas sociais e aumento da pobreza. Além disso, a empresa deixou um relevante passivo ambiental, como a contaminação da região por arsênio (DIAS, 2013).

Uma alternativa para reduzir a dependência econômica dos municípios relativamente às atividades mineradoras é a diversidade econômica. Tal ação possibilita que a economia do município seja mais diversificada, com participação de empresas que atuam em segmentos distintos. Dessa forma, a economia dos municípios apresentaria menor dependência da atividade mineradora e os impactos socioeconômicos relacionados ao fechamento da mina seriam minimizados. Além disso, a receita tributária dos municípios não seria tão prejudicada com as oscilações de mercado, envolvendo a produção e comercialização do minério (DIAS, 2013).

Além de gerar diversos impactos sociais, econômicos e ambientais para a região, existe uma corrente de autores que defende a ideia de que a atividade mineradora não contribui de forma relevante para o desenvolvimento regional. Barreto (2001), em seu trabalho, relacionou dados

do crescimento demográfico, IDH e acidentes de trabalho de municípios mineradores que arrecadaram mais de R\$500.000,00 de CFEM, no ano de 2000. Nota-se que houve maior predominância dos municípios do Pará e de Minas Gerais. As conclusões do trabalho não permitem relacionar a presença da atividade mineradora e a melhoria de vida da população local. A autora também classifica, como preocupante, o número de acidentes de trabalho da indústria extrativa, quando comparado com outras áreas.

Com uma metodologia semelhante, os trabalhos de Lima e Teixeira (2006) tentaram estabelecer uma relação entre o PIB per capita, arrecadação da CFEM e a evolução do IDH. Os resultados demonstram que não há uma relação clara entre a atividade mineradora e o alto IDH dos municípios. Os autores respaldam que a atividade mineradora depende de uma dinâmica fora de seus estados e regiões, o que dificultaria o seu papel como propulsor do desenvolvimento regional.

Já os trabalhos de Hirschman (1977) e Furtado (1969) apontam que as grandes empresas mineradoras apresentam pouca articulação com os demais setores da economia. Segundo esses autores, a única forma de a atividade mineradora gerar renda e contribuir para o desenvolvimento regional é pela utilização adequada dos recursos provenientes da arrecadação tributária. Segundo Enríquez (2007, p. 25), mesmo a mineração sendo uma das mais antigas atividades produtivas da história da humanidade, há muita polêmica quanto ao efetivo papel da mineração para o desenvolvimento das regiões em que ela está inserida.

Dentre os impactos relacionados ao fechamento de mina, relatados por Sánchez (2011), está a redução da atividade econômica da região. É nesse contexto que as MPEs da região mineradora são influenciadas pelo fim da atividade mineradora. Essas empresas, assim como outros atores da economia regional, apresentam grande dependência da atividade mineradora.

O fim da atividade mineradora acarreta grandes desafios para as empresas localizadas na região, principalmente para as MPEs. Normalmente, empresas de maior porte apresentam uma estrutura mais consistente e tendem a realizar negócios em outras regiões. Elas apresentam uma cartela maior de clientes, o que gera menor dependência da atividade mineradora. Essas empresas tendem a apresentar menor dependência para com a atividade mineradora e maiores chances de sobrevivência perante o desafio gerado pelo fechamento da mina.

Já as MPEs, normalmente, focam as atividades comerciais para atendimento do mercado local, gerando grande dependência da situação econômica do município em que estão inseridas e, conseqüentemente, da atividade mineradora. Além disso, essas empresas apresentam algumas características, como a escassez de recursos, dificuldade de acesso a outros mercados, dentre outras que podem dificultar sua sobrevivência perante esse desafio.

As MPEs inseridas na região mineradora dependem, principalmente, dos negócios direcionados para as empresas mineradora, empresas terceirizadas e para os colaboradores que atuam nessas empresas. Com o fim da atividade mineradora e o decorrente aumento do desemprego, a paralisação de obras e serviços com empresas terceirizadas, as MPEs necessitam desenvolver novas estratégias para sobrevivência nesse cenário.

Em Fortaleza de Minas, cidade mineira com uma população de aproximadamente 4.000 habitantes, localizada no Quadrilátero Ferrífero, está a Votorantim Metais, que pertence ao Grupo Votorantim. A mineradora anunciou, em outubro de 2013, o fim da exploração de níquel por tempo indeterminado. O motivo está relacionado à queda do preço do mineral no mercado externo, o que está inviabilizando as operações da empresa (USIMINAS, 2013).

A unidade da Votorantim em Fortaleza de Minas, denominada Votorantim Metais, estava em operação no município há mais de dez anos. Entretanto, em função do desequilíbrio da relação entre a oferta e a demanda global e conseqüente queda do preço do níquel no mercado externo, a Votorantim Metais anunciou o fim da exploração da mina por tempo indeterminado.

A Votorantim Metais produzia cerca de 17 mil de toneladas por ano de malte níquel, que eram comercializados pelo preço médio de R\$42 mil/tonelada. No ano de 2013, o preço caiu para R\$12 mil/tonelada devido à queda da demanda do mineral no mercado global. Houve uma queda relevante na arrecadação tributária do município, como relatado pela prefeita do Município, Neli Leão do Prado:

A Votorantim Metais é a principal fonte de arrecadação do município e gera cerca de R\$120 mil reais por mês em tributos. Sem este dinheiro, os serviços municipais podem ser afetados. Há também o risco de 80 funcionários públicos serem demitidos por causa da queda da arrecadação (DE FATO, 2013).

Além da redução da arrecadação tributária do município de Fortaleza de Minas, o fechamento da Votorantim Metais resultou na demissão de quatrocentos funcionários. Nota-se uma grande preocupação por parte da gestão pública do município, uma vez que os recursos arrecadados pela atividade mineradora da V&M são de extrema importância. Boa parte desses recursos é destinada às áreas de saúde, educação e segurança do município.

Em nota, a assessoria de imprensa da Votorantim afirmou que a suspensão da produção da V&M é por causa da queda nos preços dos metais e desequilíbrio econômico financeiro da unidade. A Votorantim Metais também informou que o desligamento de quatrocentos empregados foi dentro da legalidade e negociado junto ao sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Extrativistas (VOTORANTIM, 2013).

Segundo dados do IBGE (2007), a população de Fortaleza de Minas é composta por 3.837 habitantes. Portanto, a demissão de quatrocentos colaboradores da Votorantim Metais terá um grande impacto sobre a economia do município. O total de colaboradores demitidos pela V&M corresponde a mais de 10% do total da população do município. Esse percentual é ainda maior se o cálculo for realizado com base na População Economicamente Ativa (PEA) do município.

A redução da população economicamente ativa do município deve gerar impactos na economia de Fortaleza de Minas. As MPEs existentes no município deverão ter suas receitas comprometidas com a queda do número de pessoas com renda fixa. Além da impossibilidade de comercializar produtos e serviços para a mineradora e empresas terceirizadas, essas empresas serão prejudicadas pela redução dos consumidores ativos existentes no município.

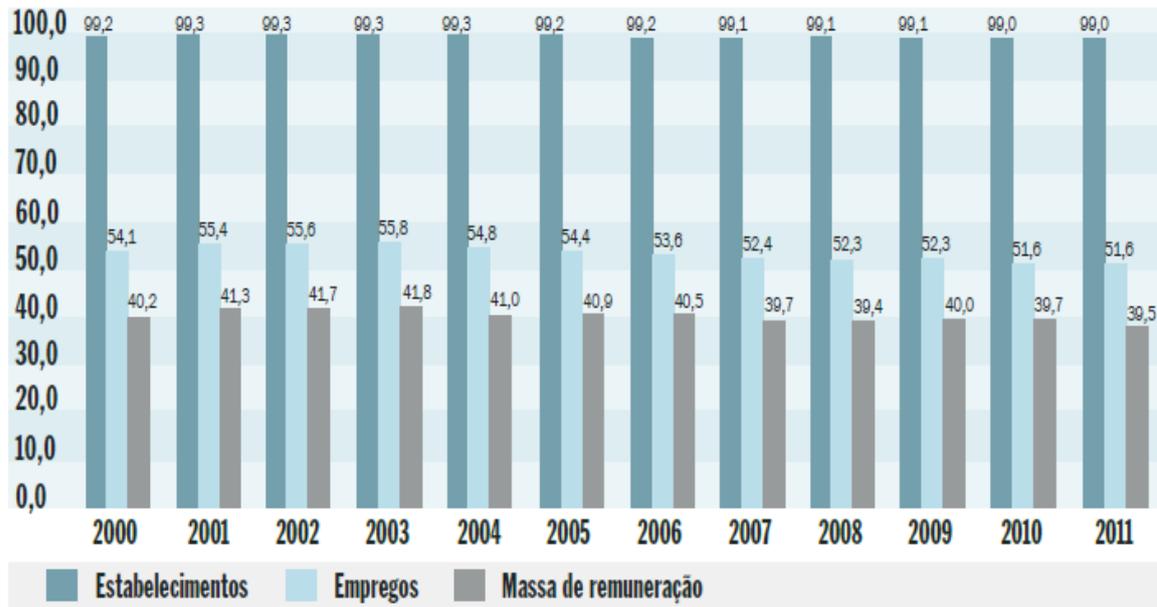
O desafio de sobreviver sem a atividade mineradora deverá influenciar as estratégias das MPEs. Para enfrentar essa nova realidade, elas deverão buscar novos nichos de mercado, inovar seus produtos e serviços, alterar processos e procedimentos e passar por um processo de adaptação. Mesmo que de forma inconsciente, deverão estabelecer e utilizar novas estratégias que lhe permitam sobreviver perante este desafio.

2.4 Conceituação de micro e pequenas empresas

As MPEs desenvolvem um papel relevante na economia do país, tanto na geração de renda, arrecadação de impostos e geração de empregos. Os trabalhos de Gonçalves (1994) evidenciam que, em países com relevante desequilíbrio regional, como o Brasil, essas empresas assumem um importante papel quanto à descentralização industrial.

Segundo dados do Sebrae (2013), entre os anos de 2000 e 2011, houve um relevante crescimento das MPEs no Brasil. Consequentemente, houve um considerável aumento da geração de empregos e renda por parte delas, confirmando sua expressiva participação na estrutura produtiva nacional. Este crescimento pode estar relacionado principalmente ao bom momento econômico vivenciado pelo país nesse período (SEBRAE, 2013).

Em 2011, as MPEs corresponderam a mais de 99% de todos os estabelecimentos existentes e a mais da metade dos empregos formais de estabelecimentos não agrícolas do país. Também apresentaram um importante papel relativo à movimentação e circulação da economia regional, respondendo por uma relevante parte dos empregos formais e pelo rendimento médio real recebido pelos trabalhadores do país. Cerca de 40% da massa de salários pagos aos trabalhadores no setor privado não agrícola correspondem às MPEs, conforme detalha a Figura 6:

Figura 6 - Relação de Empregos e Massa de Remuneração nas Micro e Pequenas Empresas

Fonte: SEBRAE - MTE. Rais.

No ano de 2011, foram contabilizadas cerca de 6,3 milhões de MPEs em atividade no Brasil. O crescimento médio das MPEs, no período entre 2000-2011, foi de 3,7% ao ano. No período entre 2000-2005, o crescimento médio foi de 4,8% ao ano e, no período entre 2005-2011, o crescimento médio foi de 2,8% ao ano. Em 2000, havia cerca de 4,2 milhões de MPEs e, em 2011, havia 6,3 milhões (SEBRAE, 2012). Um crescimento considerável de 2,1 milhões de estabelecimentos no período, conforme ilustra a Figura 7:



Fonte: SEBRAE - MTE. Rais;

Analisando a geração de empregos das MPEs no mesmo período, entre 2000 e 2011, nota-se que foram criados sete milhões de empregos com carteira assinada. Em 2000, o total de empregados gerados pelas MPEs foi de 8,6 milhões. Com um crescimento médio de 5,5% ao ano, elas contabilizaram no ano de 2011 a marca de 15,6 milhões de empregos gerados (SEBRAE, 2012). O crescimento dos empregos gerados pelas MPEs, no período entre 2000 e 2011, é detalhado na Figura 8:



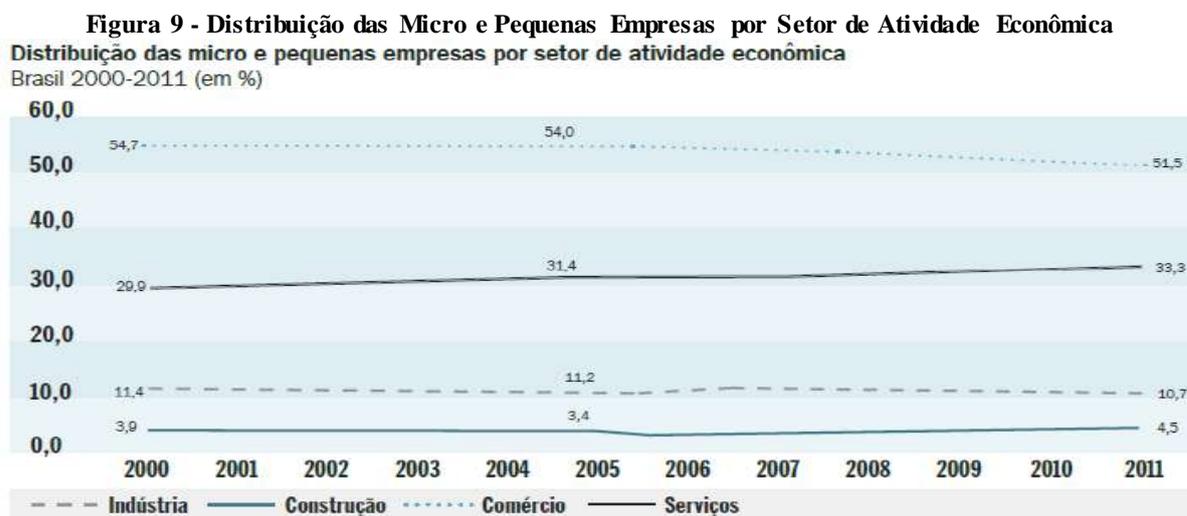
Fonte: SEBRAE - MTE. Rais.

A remuneração média real dos empregados formais das MPEs, cresceu 1,5% ao ano, no período entre 2000 e 2011. Em 2000, a remuneração média real dos empregados formais dessas empresas era de R\$ 1.019,00. Já em 2011, a remuneração média real dos empregados formais foi de R\$ 1.203,00. A remuneração média real dos empregados formais das MPEs foi superior à remuneração média real de todos os trabalhadores do mercado formal, que foi de 1,2% ao ano, e dos trabalhadores que atuam nas médias e grandes empresas, que foi de 0,8% ao ano (SEBRAE, 2013).

Em relação aos setores de atividade das MPEs, o comércio se mantém como principal atividade. Apesar de apresentar queda no período entre 2000-2011, o comércio representa cerca de 51,5%, correspondendo a 3,2 milhões de MPEs atuantes no segmento. Em 2000, a atividade de comércio apresentava uma participação relativa de 54,7% do total de MPEs (SEBRAE, 2013).

O segundo setor mais expressivo em número de MPEs é o setor de Serviços, que saltou de 29,9%, do total de MPEs, em 2000, para 33,3 do total de MPEs, em 2011. Nesse último ano do período em debate, o setor de serviços contava com 2,1 milhões de MPEs. Em terceiro

lugar, está a indústria, que representava 11,4% do total de MPEs, em 2000, e caiu para 10,7%, em 2011, seguido do setor de construção, que passou de 3,9%, em 2000, para 4,5% do total de MPEs, em 2011 (SEBRAE, 2013). A Figura 9 ilustra a distribuição das micro e pequenas empresas por setor de atividade econômica:



Fonte: SEBRAE - MTE. Rais.

A queda das participações relativas do comércio e da indústria pode estar relacionada ao fato de o ritmo de expansão das MPEs, desses setores, ter sido inferior à média dos outros setores. Isso é um fato contrário os setores de serviços e construção, que apresentaram ritmo acelerado de criação de novas MPEs, aumentando, de forma considerável a participação desses setores no total de MPEs do país (SEBRAE, 2013).

No mundo, não há consenso quanto à conceituação e classificação das Micro e Pequenas Empresas. Cada país adota um critério e uma forma particular de caracterizá-las e classificá-las. Esses critérios de caracterização e classificação de empresas são influenciados, principalmente, pela realidade do mercado de cada país ou região (SALES; SOUZA NETO, 2004).

No Brasil, as empresas são caracterizadas por meio de critérios determinados pelo *Estatuto da Micro e Pequena Empresa*, do ano de 1999. As micro e pequenas empresas são beneficiadas pelos critérios que classificam o tamanho das empresas, uma vez que estas estão estabelecidas dentro dos limites instituídos, que lhes dão a oportunidade de usufruir dos incentivos previstos

na legislação. Além disso, esses critérios são utilizados em diversos programas de crédito do governo federal, em apoio às MPEs (SEBRAE, 2013).

O *Estatuto da Micro e Pequena Empresa* utiliza a receita bruta anual como critério para caracterização das empresas. Os valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004. Ainda segundo o estatuto, as MPEs são caracterizadas pelos seguintes critérios e valores:

Micro Empresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos).

Empresas de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$433.755,14 e igual ou inferior R\$ 2.133.222,00 (Dois milhões e cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Já o regime simplificado de tributação, também conhecido como SIMPLES, que é uma lei de cunho tributário e apresenta seis impostos federais (IRPJ, IPI, PIS, COFINS, CSLL, INSS patronal, mais o ICMS recolhido pelo estado e o ISS recolhido pelo município), adota um critério diferente para classificar as empresas (SEBRAE, 2013). Conforme disposto na Medida Provisória 275/05 (BRASIL, 2005), cujos valores foram atualizados pelo Projeto de Lei da Câmara (PLC) 77/11, que ajusta a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (Lei Complementar 123/06), os limites dos valores de faturamento anual são:

Micro Empresa: receita bruta anual igual passa de R\$ 240 mil para R\$ 360 mil.

Empresas de Pequeno Porte: receita bruta anual sobe de R\$ 2,4 milhões para R\$ 3,6 milhões.

Além do critério utilizado pelo *Estatuto da Micro e Pequena Empresa*, o Sebrae também adota o conceito de número de funcionários da empresa. Este critério é utilizado nos levantamentos que têm como fonte de dados o IBGE, classificando as firmas de acordo com as faixas de pessoal ocupado total. Nesse contexto, a expressão “pessoas ocupadas” está relacionada aos empregados e proprietários, que usufruem da renda gerada pela empresa (SEBRAE, 2013).

Abaixo, segue a descrição dos critérios para classificação das micro e pequenas empresas, segundo critérios do Sebrae:

Micro empresa:

- I) Na indústria e construção: até 19 funcionários;
- II) No comércio e serviços: até 09 funcionários;

Pequena Empresa:

- I) Na indústria e construção: de 20 a 99 funcionários;
- II) No comércio e serviços: de 10 a 49 funcionários;

O padrão adotado para o desenvolvimento desta pesquisa, quanto à classificação das micro e pequenas empresas, será o do Sebrae. Ou seja, as MPEs escolhidas serão classificadas de acordo com o número de colaboradores.

As MPEs apresentam características próprias de gestão, atuação no mercado, estratégias de competitividade, dentre outras. Pesquisas do IBGE (2003) e de Leone (1999) apontam características preponderantes das MPEs brasileiras. Dentre elas, destacam-se a gestão informal, a escassez de recursos e baixa qualidade gerencial. A gestão informal está relacionada, principalmente, ao fato de as decisões estarem centralizadas no empreendedor, o que torna a empresa dependente, engessada e sem uma gestão autônoma, e ao grande número de familiares envolvidos no negócio, que influenciam os comandos hierárquicos da empresa.

Já a escassez de recursos está relacionada à dificuldade das MPEs quanto ao acesso ao crédito. Esse fato acarreta dificuldades quanto ao financiamento do negócio e capital de giro necessário nos primeiros anos de atividade. A baixa qualidade gerencial é caracterizada pela ausência de informações sobre o processo, falta de controle sobre as movimentações da empresa, desconhecimento sobre o mercado, dificuldade na tomada de decisões e incapacidade de estabelecer uma estratégia competitiva (CEZARINO; CAMPOMAR, 2006).

Essas características podem estar relacionadas à alta taxa de mortalidade e falência das micro e pequenas empresas com menos de cinco anos de atuação. Estudos recentes, realizados pelo Sebrae, demonstram que 24% das MPEs abertas no Brasil, em 2007, fecharam com menos de

dois anos de atuação. Em 2000, o percentual de MPEs que fecharam com menos de dois anos de atuação chegou a mais de 50% e, com menos de cinco anos, passou de 70% (SEBRAE, 2013). Nesse quesito, o estado de Minas Gerais apresentou a menor taxa de mortalidade, chegando a 18,5% das MPEs.

Mesmo com uma relevante melhoria da taxa de sobrevivência das MPEs nos últimos anos, a taxa de mortalidade dessas empresas ainda pode ser considerada alta. Os motivos relacionados à falência das MPEs variam da incapacidade administrativa do empreendedor até a falta de crédito para financiamento do negócio e a forte concorrência no mercado de atuação. Além disso, essas empresas são mais sensíveis às variações de mercado (PORTER, 1999).

Normalmente, as MPEs ofertam seus produtos e serviços para o mercado local. Ou seja, há uma grande dependência dessas empresas com o fluxo econômico existente no ambiente em que estão inseridas. Dessa forma, as MPEs tendem a ser influenciadas, com maior intensidade, pelas oportunidades e pelos desafios do mercado local. As oportunidades geradas pela atividade mineradora, bem como os desafios relacionados ao fechamento da mineração, tendem a influenciar, de forma relevante, as atividades desenvolvidas pelas MPEs da região.

No que tange às oportunidades geradas pela atividade mineradora, como a possibilidade de fornecimento direto para a empresa, acesso a novos nichos de mercado e atendimento às empresas prestadoras de serviço, as MPEs da região necessitam desenvolver estratégias para melhor interação com o ambiente. Com o aumento da demanda e possibilidade de atender novos mercados, as MPEs necessitam desenvolver novos meios e mecanismos de atuação nesse novo cenário.

Já os desafios gerados pelo fim da atividade mineradora requerem estratégias que visem à sobrevivência das micro e pequenas empresas da região. Essas empresas necessitam se adequar à nova realidade, buscar novos nichos de mercado e até questionar sobre seus próprios mecanismos e estratégias de atuação. A sobrevivência dessas empresas dependerá de atitudes proativas e de novas estratégias que auxiliem na superação desses desafios.

2.5 Estratégias das micro e pequenas empresas

Em um ambiente caracterizado por mudanças rápidas, o desenvolvimento de estratégias competitivas se torna essencial para a sobrevivência das MPEs. Caracterizadas pela estrutura pouco desenvolvida e pela limitação de recursos, torna-se fundamental para as MPEs o desenvolvimento do pensamento estratégico, que lhes permita definir bases para atuação em um mercado cada dia mais competitivo (BARBOSA; TEIXEIRA, 2003).

Segundo Porter (1999), as empresas de menor porte apresentam maior sensibilidade às variações de mercado. Portanto, possuir um comportamento estratégico se torna questão de sobrevivência para as MPEs.

Para Henderson (1998), quanto mais rico é o ambiente, maior é o número de competidores e mais acirrada é a competição entre eles. Ainda segundo o autor, as estratégias devem ser revistas com o objetivo de enfrentar mudanças rápidas, em ambientes extremamente competitivos. Em outras palavras, o mercado fica atrativo para diversas empresas, que aumentam a competição por meio de diferentes estratégias de atuação. A vantagem competitiva deve ser significativa em relação às empresas que atuam no mesmo mercado, o que lhes permitirá posição diferenciada na percepção dos consumidores.

Para Porter (1999), a base de uma estratégia competitiva é a diferenciação, a ponto de os consumidores perceberem os produtos e serviços da empresa como algo distinto do ofertado no mercado. Segundo Ohmae (1998), a estratégia deve ser utilizada quando se pretende oferecer valor para o consumidor. A estratégia deve, então, buscar meios de criação de valores que diferenciem a empresa de seus concorrentes, criando, dessa forma, vantagem competitiva no mercado de atuação.

Segundo Prahalad (1998), em curto prazo, a competitividade de uma empresa se origina de seus atributos de preço, desempenho em produtos existentes, mas, a longo prazo, a competitividade deriva da capacidade de formar custos baixos e tempo mínimo, competências que propiciem produtos inovadores, que não possam ser copiados a curto prazo. Porter (1999) corrobora que qualquer vantagem competitiva é sustentável até que seus concorrentes consigam superar as ofertas e criar valor superior aos ofertados pela empresa.

Ansoff e Mcdonell (1993) conceituam estratégia como um conjunto de padrões de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Meirelles (2003) destaca a estratégia como a criação de uma posição competitiva exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente e compatível de atividades. Ainda segundo o autor, faz parte do escopo de estratégia determinar opções excludentes de competição, escolhendo o que fazer e, principalmente, o que não fazer.

Meirelles (2001) ainda destaca que a estratégia está relacionada às decisões e ações que impactam o conjunto da organização, lidando com as adequações necessárias entre ela e o ambiente de atuação, sendo de natureza complexa, envolvendo aspectos de conteúdo e processo. Portanto, o estabelecimento de estratégias envolve o conhecimento sobre onde e quando ocorre a interação entre a empresa e o ambiente.

Mintzberg e Waters (1985) defendem que a formação da estratégia ocorre em duas direções, sendo uma deliberada e, a outra, emergente. A estratégia deliberada destaca o planejamento, o controle e a direção das ações de uma organização. Já a estratégia emergente se desenvolve à medida que o ambiente competitivo gera novos cenários de atuação. Nesse contexto, a estratégia emergente surge como uma resposta a uma situação, ou como uma ação praticada pela dinâmica da organização, sem que haja um planejamento.

Com relação às MPEs, diversos autores destacam as dificuldades relacionadas à implantação de estratégias nestas organizações (BALESTRIN; VARGAS, 2003; CASSAROTO FILHO; PIRES, 1998; GIMENEZ *et al.*, 1999). Essas dificuldades estão basicamente relacionadas à aquisição de matérias-primas e componentes, atualização tecnológica, acesso a linhas de crédito e financiamento, aluguéis, dentre outros custos e obstáculos que impossibilitam a obtenção de melhores preços e desenvolvimento de vantagens competitivas.

Cassaroto Filho e Pires (1998) destacam que o grande problema da pequena empresa está relacionado com a falta de competência para dominar todas as etapas da cadeia de valor. Os autores também respaldam a incapacidade de gestão e controle em cada uma das etapas da cadeia, o que acaba influenciando o desenvolvimento estratégico da pequena empresa e sua competitividade no mercado.

Gimenez *et al.* (1999) e Pinheiro (1996) destacam a influência do comportamento individual do dirigente sobre o processo de formulação e implementação de estratégias. Nessa abordagem, procura-se pesquisar a relação entre as características pessoais do dirigente e o processo de administração estratégica utilizado nas pequenas empresas. Nesse contexto, as influências pessoais do dirigente são destacadas como as mais importantes no processo de formulação e implementação de estratégias.

Geralmente, as pequenas empresas não possuem uma equipe gerencial, executivos ou pessoal de *staff* que possa descentralizar o poder e a tomada de decisões. Essas pequenas empresas foram caracterizadas por Mintzberg (2000) como “organizações empreendedoras”. Elas apresentam estrutura gerencial simples, com uma hierarquia administrativa que permite às pessoas o contato direto com o proprietário ou responsável. Isso acontece porque, normalmente, os proprietários são os fundadores e também os responsáveis pela administração e controle de toda a cadeia de valor da organização.

Com relação ao ambiente pesquisado neste trabalho, onde há dois cenários distintos, sendo um caracterizado pelas oportunidades geradas pela atividade mineradora e, outro, pelos desafios gerados pelo fechamento da mineração, foi relevante a contribuição dos estudos de Covin e Slevin (1989), que destacam a influência de ambientes hostis e benignos no processo de gerenciamento estratégia de empresas de pequeno porte.

Os ambientes hostis, destacados por Covin e Slevin (1989), são caracterizados por atividades econômicas precárias, competição extremamente acirrada entre as empresas, clima difícil que inviabiliza a prospecção dos negócios e deficiência relativa de oportunidades possíveis de serem exploradas. O ambiente hostil determinado pelos autores apresenta características semelhantes ao ambiente onde há o encerramento das atividades mineradoras.

Devido à grande dependência econômica da região para com a atividade mineradora, o ambiente tende a apresentar características hostis com o fechamento da mina. As MPEs necessitam enfrentar desafios relacionados à falta de oportunidades, redução da demanda por seus produtos e serviços e, conseqüentemente, aumento da competição entre as empresas existentes, que estarão lutando simultaneamente pela própria sobrevivência. Esse fenômeno tende a acirrar

ainda mais a concorrência entre as empresas, que deverão disputar um mercado reduzido, caracterizado pelas consequências do encerramento das atividades mineradoras, como o desemprego, redução da arrecadação tributária e redução da atividade econômica na região.

No ambiente hostil, a sobrevivência e, ou, prosperidade competitiva se torna o principal desafio das MPEs, devido à limitação de recursos e à falta de habilidade gerencial delas. Esses desafios exigem ações por parte das empresas, com o intuito de enfrentarem os efeitos decorrentes desse fenômeno. Portanto, as escolhas das estratégias adequadas irão definir as alternativas para que essas organizações se adaptem às mudanças do ambiente em que estão inseridas.

Já o ambiente benigno, caracterizado por Covin e Slevin (1989), configura-se como seguro para as operações, apresenta elevados níveis de investimento, diversas oportunidades de mercado e várias outras condições favoráveis ao incremento do negócio. Esse ambiente apresenta características semelhantes àquele onde a atividade mineradora está em expansão.

Nesse ambiente, as micro e pequenas empresas têm a oportunidade de desenvolver estratégias que possibilitem o melhor aproveitamento das oportunidades geradas pela atividade mineradora. As condições favoráveis atreladas ao grande investimento, por parte da empresa mineradora, possibilitam que as MPEs estabeleçam alternativas que incrementem os negócios e aproveitem o aumento da atividade econômica da região e o conseqüente aumento da demanda por seus produtos e serviços.

Seja qual for o cenário de atuação ou objetivo das MPEs, o estabelecimento das estratégias adequadas é fundamental para a sobrevivência ou prospecção dessas empresas. Dentre os objetivos dessa pesquisa, está a investigação da influência do ambiente sobre as estratégias das MPEs que atuam em dois cenários distintos. O primeiro é caracterizado pelas oportunidades geradas pela atividade mineradora; o segundo, pelos desafios gerados pelo fechamento da mina.

3 METODOLOGIA

Pretende-se, nesta etapa da pesquisa, apresentar a estrutura, organização e desenvolvimento metodológico realizado a partir das investigações sobre a influência nas estratégias das MPEs perante as oportunidades e desafios gerados pela atividade mineradora. O objetivo desta seção é apresentar a abordagem de pesquisa que será utilizada, o percurso metodológico, as técnicas utilizadas para a coleta dos dados, os procedimentos para a análise dos dados e as categorias analíticas.

Para Lakatos e Marconi (1991), o método de pesquisa é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que orientam a geração de conhecimentos válidos, indicando um caminho a ser seguido. Já para Silva e Menezes (2005), pesquisar significa buscar respostas para indagações propostas.

A metodologia utilizada no desenvolvimento dessa pesquisa foi de natureza qualitativa, do tipo descritiva. Entende-se que o método qualitativo apresenta-se como importante caminho para a realização de uma avaliação do material coletado durante a pesquisa, possibilitando ressaltar a impressão e a clareza dos registros (MINAYO, 2007). Na abordagem qualitativa, o pesquisador busca compreender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada.

Segundo Vieira e Zouain (2004), a abordagem qualitativa possibilita maior riqueza de detalhes:

A pesquisa qualitativa geralmente oferece descrições ricas e bem fundamentadas, além de processos em contextos locais identificáveis. [...] Mesmo tendo uma natureza mais subjetiva, a pesquisa qualitativa oferece um maior grau de flexibilidade ao pesquisador para adequação da estrutura teórica ao estudo do fenômeno administrativo e organizacional que deseja.

A abordagem qualitativa possibilita a obtenção de dados descritivos, mediante a pesquisa direta e interativa entre o pesquisador e o objeto de estudo. Diferente dos métodos quantitativos, que normalmente seguem um plano baseado em hipóteses e variáveis de definição operacional, a abordagem qualitativa é direcionada ao longo de seu desenvolvimento e não busca mensurar eventos e, normalmente, não emprega métodos estatísticos na análise dos dados.

Segundo Godoy (1995), as pesquisas de natureza qualitativa diferem entre si de acordo com método, objetivos e forma. O autor destaca a diversidade de trabalhos qualitativos e evidencia as principais características da pesquisa qualitativa: o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; o caráter descritivo; o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador, além do enfoque indutivo.

A metodologia descritiva deve possibilitar uma análise da consistência e relevância das informações obtidas na pesquisa, para que dados e informações sem utilidade para o estudo do fenômeno não sejam considerados. A relação entre o signo e o significado, conhecimento e fenômeno depende da interpretação empregada pelo pesquisador e do contexto que o mesmo está utilizando como referência no desenvolvimento da pesquisa.

Esta pesquisa assume fundamentalmente a forma de estudo de múltiplos casos, pois busca atingir uma melhor compreensão sobre o tema em estudo, além de desenvolver visões teóricas sobre as estratégias das MPEs perante as oportunidades e desafios gerados pela atividade de extração mineral.

A escolha por realizar um estudo de múltiplos casos se justificou pelo fato de se almejar amenizar o problema da generalização, uma vez que é possível analisar cada um dos casos e compará-los. Segundo Alves-Mazzotti (2004), o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto natural, em situações em que as fronteiras entre o contexto e o fenômeno não são claramente evidentes, utilizando múltiplas fontes de evidência.

Segundo Yin (2001), opta-se pela utilização do estudo de caso quando se faz uma questão do tipo “como” ou “por que” sobre um conjunto contemporâneo, no qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle. Ainda segundo o autor, é considerado estudo de múltiplos casos quando envolver duas ou mais pessoas ou organizações. Além disso, é importante observar que cada caso deve ser cuidadosamente selecionado de forma a prever resultados semelhantes ou produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis.

O objeto de estudo de caso pode ser compreendido pela análise profunda de uma determinada análise de estudo. Para Godoy (1995), o estudo de caso visa a examinar, de forma detalhada, um ambiente e, ou, situação particular. Ainda segundo o autor, essa metodologia tem sido muito utilizada em modalidades onde se procura saber como e por que certos fenômenos acontecem. O estudo de caso também é muito utilizado na análise de eventos sobre os quais a possibilidade de controle é reduzida ou quando os fenômenos analisados são recentes e só apresentam sentido dentro de um contexto específico.

3.1 Unidades de Análise

Como unidades de análise deste trabalho, estão as MPEs que atuam em duas regiões, uma delas caracterizada pela chegada de uma grande indústria mineradora e, a outra, caracterizada pela saída de uma empresa mineradora de grande porte. As empresas mineradoras presentes nessas duas regiões também compõem a unidade de análise deste trabalho.

Os fenômenos relacionados às oportunidades geradas pela chegada da indústria mineradora e aos desafios acarretados pelo fim da atividade de extração mineral para a região podem ser pesquisados por diversos prismas. Esses fenômenos influenciam e geram impactos em diversas áreas, como na gestão pública dos municípios, nos aspectos sociais (geração de emprego, mudanças no cotidiano da região), nos aspectos ambientais (impactos e mudanças no meio ambiente da região) e nos aspectos econômicos (geração de renda, aumento da circulação da atividade econômica da região), dentre outros.

A escolha por investigar esse fenômeno, sob a ótica das MPEs, como unidade de análise desta pesquisa, pode ser justificada pela importância econômica e social dessas empresas para a região. Tanto a atividade mineradora quanto as MPEs são apontadas como fundamentais para o desenvolvimento regional. Portanto, investigar a influência da atividade mineradora sobre as MPEs pode instigar outras pesquisas que relacionem o tema ao desenvolvimento regional.

Foram escolhidas as MPEs de duas regiões distintas, com realidades opostas. A região caracterizada pela chegada da indústria mineradora é a de Itatiaiuçu-MG, onde há diversas empresas de grande porte que atuam no segmento de extração mineral, com destaque para a Minera-

ção Usiminas e Arcelor Mineração. Já a região caracterizada pela saída da empresa de extração mineral é a de Fortaleza de Minas, onde a Votorantim está descomissionando uma de suas unidades, que é a Votorantim Metais.

Como unidades de análise desta pesquisa, foram selecionadas empresas na região de Itatiaiuçu-MG e empresas na região de Fortaleza de Minas-MG. Essas empresas são caracterizadas como micro ou pequenas empresas, de acordo com as normas do Sebrae. Essas MPEs atuam em segmentos distintos, conforme detalhado na Tabela 5:

Tabela 5 - Relação de Empresas participantes da pesquisa em Itatiaiuçu – MG

EMPRESA	PORTE	SEGMENTO DE ATUAÇÃO
EMPRESA A1	Empresa de Pequeno Porte	Comércio de produtos para a construção civil (Depósito de Construção);
EMPRESA A2	Micro Empresa	Comércio de produtos alimentícios (Restaurante);
EMPRESA A3	Micro Empresa	Comércio de produtos alimentícios (Pá-daria);
EMPRESA A4	Micro Empresa	Prestação de serviços (Hotelaria);
EMPRESA A5	Micro Empresa	Comércio de produtos (Vestuário);
EMPRESA A6	Micro Empresa	Prestação de serviços (Imobiliária);

Para preservação da imagem das empresas, bem como do sigilo das informações e dados trabalhados nesta pesquisa, as empresas participantes serão denominadas como Empresa A1, Empresa A2, Empresa A3, Empresa A4, Empresa A5, Empresa A6. Nota-se que todas as empresas pesquisadas se enquadram como micro ou empresa de pequeno porte, segundo critérios adotados pelo Sebrae. Entretanto, é possível verificar que as empresas atuam em segmentos distintos, variando entre o ramo hoteleiro, alimentício, imobiliário e comércio.

Outra característica homogênea das empresas participantes é o fato de as mesmas atuarem no mercado da região antes, durante e após a chegada das empresas mineradoras. Ou seja, essas empresas conhecem a realidade do mercado local antes da chegada das empresas mineradoras, durante a mobilização e comissionamento delas no mercado e após o início das atividades de

extração mineral dessas indústrias. Dessa forma, será possível analisar e comparar o mesmo cenário com e sem a atuação e influência da atividade mineradora e verificar se houve oportunidades direcionadas para essas empresas.

Essa delimitação também possibilitará uma análise da influência da atividade mineradora sobre as estratégias das empresas. Ao utilizar micro e pequenas empresas que atuam no mercado antes, durante e após a chegada das empresas mineradoras, há possibilidade de avaliar as mudanças estratégicas ocasionadas por esse fenômeno. Ou seja, será possível analisar as estratégias adotadas pelas empresas perante as oportunidades geradas pela chegada das indústrias mineradoras.

Em Fortaleza de Minas, onde a Votorantim está desativando uma de suas unidades, foram escolhidas empresas caracterizadas como micro ou pequenas empresas, de acordo com as normas do Sebrae. Para preservar a imagem delas, e garantir o sigilo das informações e dados fornecidos, será utilizado o mesmo método de identificação empregado para as empresas que atuam na região de Itatiaiuçu.

As empresas escolhidas para a entrevista também apresentam características distintas, principalmente quanto ao ramo de atuação, conforme detalhado no quadro abaixo. Essas empresas têm apenas alguns pontos em comum, como o fato de serem caracterizadas como micro e pequenas empresas e por atuarem na região antes e durante o processo de descomissionamento da Votorantim Metais. A Tabela 6 caracteriza as empresas:

Tabela 6 - Relação de Empresas participantes da pesquisa em Fortaleza de Minas – MG

EMPRESA	PORTE	SEGMENTO DE ATUAÇÃO
EMPRESA B1	Empresa de Pequeno Porte	Comércio de produtos para a construção civil (Depósito de Construção);
EMPRESA B2	Micro Empresa	Comércio de produtos alimentícios (Restaurante);
EMPRESA B3	Micro Empresa	Comércio de produtos (Vestuário);
EMPRESA B4	Empresa de Pequeno Porte	Prestação de serviços (Hotelaria);
EMPRESA B5	Micro Empresa	Comércio de produtos (Calçadista);
EMPRESA B6	Empresa de Pequeno Porte	Prestação de serviços (Usinagem e Manutenção)

O fato de essas empresas atuarem no mercado antes e durante o processo de fechamento da Votorantim Metais favorece a análise da influência desse fenômeno sobre as estratégias das empresas. Dessa forma, haverá possibilidade de pesquisar empresas que conhecem a realidade do mercado em que estão inseridas, tanto durante o período em que a atividade de extração mineral estava em alta, quanto durante o processo de redução da produção e início do fechamento da mineração.

Tanto nas MPEs da região de Itatiaiuçu, quanto nas de Fortaleza de Minas, as entrevistas foram direcionadas aos proprietários e, ou, gestores responsáveis pela administração. Por apresentarem uma estrutura administrativa simples com gestão centralizada, normalmente são os proprietários que tomam as decisões dessas empresas e assumem praticamente todas as atividades administrativas existentes na mesma.

A decisão de escolher proprietários e gestores das empresas, para realização das entrevistas, possibilita uma visão mais holística sobre as questões envolvendo a influência da atividade mineradora. Essas pessoas estão à frente das empresas desde o início e vivenciaram todos os momentos enfrentados por elas. Além disso, os proprietários e gestores tendem a apresentar uma visão ampla do mercado, por serem normalmente os responsáveis pela interface entre o ambiente e a empresa.

Já a escolha das empresas mineradoras que atuam nas regiões, como unidade de análise desta pesquisa, pode ser justificada pela necessidade de verificar se há algum programa de assistência direcionado às micro e pequenas empresas, que as auxilie a lidar com a entrada e saída da indústria mineradora. Investigar a existência desse programa é importante para compreender se há influência na forma como as MPEs lidam com o fenômeno de entrada e saída da indústria mineradora na região.

Ao investigar a existência de algum programa de assistência das empresas mineradoras direcionado às MPEs, haverá a possibilidade de analisar a influência de programas de apoio sobre a expectativa de vida e desempenho das MPEs. Além disso, esta investigação pode fornecer informações relevantes e instigar outras pesquisas voltadas para essas empresas.

3.2 Método utilizado para coleta dos dados e dimensões de análise dos dados

Para o desenvolvimento desta pesquisa, optou-se pela utilização da técnica de entrevistas semiestruturadas para coleta das informações. As entrevistas foram gravadas em meio digital e transcritas integralmente pelo próprio pesquisador, que utilizou um editor de texto. Posteriormente, as entrevistas já transcritas foram sistematizadas com o objetivo de se realizar as análises. Nesta etapa da dissertação, serão relatadas as declarações dos entrevistados e observações do pesquisador.

Segundo Lakatos e Marconi (2006), a entrevista representa um dos instrumentos básicos para coleta dos dados, e tem como objetivo primordial a obtenção de informações relevantes e a compreensão das perspectivas e experiências das pessoas entrevistadas. A entrevista permite que o entrevistador conheça o significado que o entrevistado dá aos fenômenos e a eventos de sua vida cotidiana.

De acordo com Yin (2005), a entrevista é uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso. Ao longo da entrevista, o pesquisador seguirá sua própria linha de investigação e realizará indagações não tendenciosas, com o objetivo de atender suas necessidades investigativas de forma neutra.

Conforme Patton (2001), a análise e interpretação dos dados devem compreender e descrever o que as pessoas disseram, identificar padrões, buscar integrar as diferentes fontes de dados. A análise de conteúdo utilizada nesta pesquisa se torna um grande desafio para o pesquisador. Essa abordagem transforma os dados em descobertas, sem que haja uma fórmula ou padrão para essa transformação.

Nesta pesquisa, os dados serão analisados através de categorias de análise que foram guiadas pelos objetivos da pesquisa e pelo modelo de competências proposto. Dessa forma, será possível aprofundar nos pontos mais importantes de cada entrevista e investigar o fenômeno com base no que foi delimitado.

3.3 Roteiro de Entrevistas

O roteiro de entrevistas é construído com o objetivo de identificar aspectos considerados importantes para caracterizar a influência do fenômeno de entrada e saída das empresas mineradoras sobre as estratégias das MPEs que atuam nessas regiões, tendo em vista as questões e conceitos apresentados nos tópicos anteriores.

Dessa forma, o roteiro de entrevistas foi desenvolvido com base em constructos teóricos, julgados importantes para identificação e caracterização do fenômeno (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Os constructos foram organizados em tópicos que, por sua vez, foram desmembrados em perguntas, cujo objetivo era buscar as respostas desejadas.

O primeiro tópico do roteiro de entrevistas foi o histórico e caracterização das micro e pequenas empresas entrevistadas. Buscou-se compreender questões básicas sobre essas organizações: como foram criadas, por quem foram criadas, por que foram criadas, para que foram criadas? Também se buscou caracterizar e dimensionar essas empresas, mediante perguntas sobre o faturamento anual, número de funcionários, segmento de atuação, dentre outros.

O segundo tópico teve como objetivo evidenciar as oportunidades e ameaças geradas pelo fenômeno de entrada e saída das grandes minerações percebidas pelas MPEs. Buscou-se realizar um paralelo sobre o histórico (número de funcionários, faturamento anual, nicho de mercado) da empresa antes e depois da chegada e saída da mineração.

O terceiro tópico refere-se à influência desse fenômeno, de entrada e saída das grandes minerações e sobre as estratégias das MPEs. As mudanças na forma de agir e planejar, na linha de produtos e serviços comercializados, nos investimentos necessários, na relação com fornecedores e com a concorrência, foram aspectos considerados neste tópico que, basicamente, buscou compreender as mudanças no comportamento estratégico das MPEs influenciadas pela chegada ou saída de uma grande empresa mineradora.

Por fim, foram feitas duas perguntas aos entrevistados. A primeira foi direcionada aos entrevistados das empresas localizadas onde a mineração havia chegado. A pergunta foi sobre a perspectiva de futuro da empresa quando as jazidas da região se esgotarem e as empresas mineradoras encerrarem suas atividades. A outra pergunta, direcionada aos entrevistados das empresas dos locais onde a grande mineração está encerrando suas atividades, foi sobre a perspectiva de futuro da empresa com base na nova realidade econômica da região. O objetivo dessas perguntas foi de elucidar os tópicos tratados anteriormente na entrevista e proporcionar um espaço onde os entrevistados poderiam expor os pontos de vista sobre as estratégias de sobrevivência das empresas.

A Tabela 7, abaixo, resume os tópicos do roteiro de entrevistas e as respectivas variáveis identificadas e observadas na pesquisa de campo:

Tabela 7 - Constructos teóricos e variáveis observadas nas entrevistas

TÓPICOS	VARIÁVEIS IDENTIFICADAS E OBSERVADAS
Histórico e caracterização das empresas;	Como a empresa foi criada? Por quem a empresa foi criada? Por que a empresa foi criada? Quando a empresa foi criada? Caracterização do gestor; Segmento de atuação? Número de colaboradores? Porte da empresa? Faturamento anual?
Evidenciado as oportunidades e ameaças geradas pela entrada e saída das empresas mineradoras da região;	Mudanças na empresa antes e após o fenômeno de entrada e saída das empresas mineradoras: faturamento; número de colaboradores; nicho de mercado; número de concorrentes;
Influência do fenômeno sobre as estratégias das micro e pequenas empresas;	Adequações de processos e procedimentos; alteração da linha de produtos; realização de investimentos em infraestrutura; relação com o mercado e concorrência; estratégias de marketing.

Fonte: BALESTRIN; VARGAS, 2004.

O roteiro de entrevistas foi estruturado de forma que possibilitasse caracterizar as MPEs entrevistadas, evidenciar as oportunidades e desafios gerados pelo fenômeno de entrada e saída das empresas mineradoras e compreender os impactos destes fenômenos sobre as estratégias dessas empresas.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

As informações apuradas nas entrevistas serão apresentadas separadamente, de acordo com o contexto e região das empresas entrevistadas. Primeiramente, serão indicadas as informações apuradas nas entrevistas com as empresas de Itatiaiuçu, região onde houve a chegada de duas grandes indústrias mineradoras. Essas informações serão apresentadas por tópicos: histórico e caracterização das empresas; evidências das oportunidades geradas pela chegada das empresas mineradoras; influência deste fenômeno sobre as estratégias das empresas.

Posteriormente, serão apresentadas as informações apuradas nas entrevistas com as empresas de Fortaleza de Minas, onde uma grande empresa mineradora está encerrando suas atividades. Essas informações serão apresentadas por tópicos: histórico e caracterização das empresas; evidências dos desafios gerados pela saída da empresa mineradora; influência deste fenômeno sobre as estratégias dessas empresas.

4.1 Apresentação dos resultados: micro e pequenas empresas localizadas em Itatiaiuçu, região de entrada de grandes indústrias mineradoras

4.1.1 *Histórico e caracterização das empresas*

As empresas que atuam na região caracterizada pela entrada das grandes indústrias mineradoras, escolhidas para participarem das entrevistas, variam o tempo de vida entre 8 e 22 anos. Portanto, elas vivenciaram este ambiente desde antes, durante e após a chegada das mineradoras, sendo esse um dos critérios adotados para escolha destas empresas.

“Quando eu abri este negócio, há mais de quinze anos, nem vizinho dos lados havia. [...] Nesta época, o minério de ferro não tinha tanto valor. Todo mundo se conhecia na cidade e agora a gente não conhece nem o próprio vizinho. A cidade mudou completamente.” (A5)¹

¹ Os trechos das entrevistas serão apresentados entre aspas.

Esse depoimento esclarece como a chegada das grandes minerações impactou na rotina dos habitantes da cidade. E como as empresas estavam presentes desde antes da chegada das grandes minerações. Teoricamente, elas têm embasamento para identificar a influência desse fenômeno sobre os negócios. Outra variável identificada nas entrevistas foi a caracterização de cinco empresas familiares, das seis empresas entrevistadas.

“Quem conduziu esta empresa desde o ano de 1996 foi o meu pai. Como ele está com alguns problemas de saúde devido à idade, sou eu quem assumiu a administração da empresa desde 2009. [...] meu irmão e também minha esposa me auxiliam na administração da empresa”. (A1)

Dentre as variáveis mais importantes identificadas nesta etapa da pesquisa, está a de que nenhum dos negócios foi criado para atender as empresas mineradoras que atuavam na região ou alguma demanda que derivasse da mesma. Todos os negócios criados foram com o objetivo de atender outro nicho de mercado.

“Quando eu abri este restaurante eu tinha como objetivo atender as pessoas que trabalhavam no comércio da região, funcionários que trabalhavam na siderurgia e também motoristas de caminhão [...] jamais passou pela minha cabeça que um dia eu iria servir a maior parte das minhas refeições para funcionários da mineração e de empreiteiras”. (A2)

Como a valorização do minério de ferro é um fenômeno atual e as minerações que atuavam nesta época eram de porte bem menor do que as atuais, nenhuma das empresas entrevistadas relatou ter criado o negócio com a perspectiva de atender uma demanda oriunda da atividade mineradora. Esta percepção está presente na fala de outro empresário:

“Eu já tinha uma imobiliária na cidade vizinha e havia uma boa procura por sítios e chácaras na região de Itatiaiuçu. As pessoas saem de Belo Horizonte para passarem o fim de semana em locais mais afastados. Abri esta filial em Itatiaiuçu para me aproximar destas pessoas e dos proprietários dos terrenos para facilitar a venda. [...] hoje, os meus principais clientes são pessoas que se mudam para a região para trabalhar na mineração e empresas terceirizadas que procuram casas para alugar e acomodar seus funcionários”. (A6)

4.1.2 Evidenciando as oportunidades geradas pela chegada das grandes indústrias mineradora

Neste tópico, buscou-se evidenciar as oportunidades geradas pela chegada das grandes indústrias mineradoras para as MPEs entrevistadas. Algumas variáveis observadas foram reforçadas, como o aumento pela demanda dos produtos e serviços, aumento do quadro de funcionários com o objetivo de atender essa demanda, aumento do faturamento anual das empresas, dentre outros.

Dentre as variáveis observadas, o aumento da demanda por produtos e serviços está presente em todas as entrevistas. Em alguns casos com maior intensidade, como o restaurante (A2), o depósito de material de construção (A1), a padaria (A3), o hotel (A4) e a imobiliária (A6), como descritos nos relatos seguintes.

“Antes (da chegada da mineração) eu servia entre 40 e 50 refeições por dia e atualmente eu sirvo entre 300 e 350 refeições ao dia. [...] eu servia muito nos finais de semana e agora o meu restaurante dá mais movimento é durante a semana, quando o ‘pessoal da serra’ está trabalhando”. (A2)

O representante da padaria (A3) entrevistada também relatou um crescimento considerável das vendas, principalmente devido ao fato de as empresas terceirizadas estarem alojadas na cidade. Segundo o proprietário, a padaria fornece o café da manhã (desjejum) para os funcionários de empresas terceirizadas que estão alojadas na cidade.

“O meu faturamento aumentou cerca de 60% depois que as obras de expansão da mineração foram iniciadas. Hoje, eu vendo o desjejum para muitas empreiteiras e sirvo muitos lanches à noite também”. (A3)

O representante do hotel (A4) entrevistado está entre as empresas que mais se beneficiaram com as oportunidades geradas pela atividade mineradora da região. Com a escassez de casas e apartamentos para aluguel, algumas empresas prestadoras de serviços alojaram seus funcionários no hotel.

“Cheguei a ficar cinco meses com todas as vagas reservadas neste ano (2013). A maior procura era de fornecedores e empresas que prestam serviços na mineração”. (A4)

O aumento da demanda e o conseqüente aumento do faturamento também são relatados por outro empresário, que atua no ramo de venda de materiais de construção. Foi observado, durante a entrevista, que a maior parte das vendas do depósito são para as empresas terceirizadas que estão realizando obras na mineração.

“As vendas aqui do depósito aumentaram cerca de 40% e, em alguns meses, onde há mais obras civis na mina, minhas vendas são ainda melhores”. (A1)

As oportunidades no segmento imobiliário também surgiram devido ao grande número de pessoas que se mudaram para Itatiaiuçu para trabalhar nas minerações. Além disso, segundo os relatos do entrevistado, há uma grande demanda de empresas terceirizadas (prestadoras de serviços) que buscam casas e apartamentos para alojarem seus colaboradores.

“Há alguns anos eu tinha dificuldade de encontrar interessados em comprar ou alugar casas que eu tinha para oferecer. Hoje a minha dificuldade é encontrar casas para alugar e vender do jeito que as pessoas e empresas estão procurando. [...] quase não vendo mais terrenos e sim casas e apartamentos para as pessoas que estão mudando para cá”. (A6)

Apenas o comércio varejista (A5) relatou que o faturamento aumentou pouco depois da chegada das grandes minerações. Segundo o proprietário, ele já tem uma clientela que é antiga e que tem crédito para compras a prazo na loja. Ele também relatou um certo receio em vender a prazo para funcionários de empresas terceirizadas, uma vez que a rotatividade destes funcionários é alta.

“Depois da chegada das minerações minhas vendas aumentaram pouco. [...] eu já tenho minha clientela que compra aqui há mais de dez anos e tenho medo de abrir o crédito para novos clientes que não são da cidade. [...] de uma hora para outra o contrato pode acabar ou o funcionário pode sair e eu corro o risco de ficar sem receber”. (A6)

Uma variável observada nas entrevistas que respaldam as oportunidades geradas pela chegada das empresas mineradoras é o aumento do número de colaboradores por parte das empresas terceirizadas. Os principais motivos do aumento do quadro de funcionários são a necessidade de atender esta nova demanda pelos produtos e serviços e melhorar o atendimento aos clientes que estão nos recintos.

“Antigamente, apenas eu e minha esposa trabalhavam no restaurante e minha filha ajudava nos finais de semana. Há cerca de quatro anos eu contratei uma cozinheira

[...] e atualmente eu tenho três cozinheiras e um garçom, além da minha esposa e filha que continuam me ajudando no restaurante”. (A2)

O depósito de materiais de construção (A1) e a padaria (A3) também aumentaram o quadro de funcionários para atender à nova demanda, conforme relatado pelos proprietários.

“O depósito sempre teve entre sete e nove funcionários para atender os clientes da cidade e atualmente eu tenho quatorze. Cheguei a ter dezoito no início do ano (2013) quando as obras iniciaram [...] aumentei o número de funcionários para atender melhor estas empresas que estão trabalhando na mineração”. (A1)

“Precisei contratar mais dois padeiros, sendo que um trabalha a noite preparando as massas. No balcão eu tinha apenas uma pessoa e hoje eu tenho três atendentes e uma moça no caixa”. (A3)

Outra variável observada nas entrevistas que respaldam as oportunidades geradas pela chegada das empresas mineradoras é o acesso a novos mercados, como as empresas terceirizadas e a possibilidade de fornecimento direto para as minerações. Dentre os entrevistados, destaca-se o depósito de materiais de construção, que, além de fornecer produtos para as empresas terceirizadas, também fornece diretamente para a mineradora.

“Cheguei a fornecer materiais de construção para seis empresas terceirizadas no início do ano (2013) [...] atualmente estou fornecendo para duas empreiteiras que estão com obras em andamento na mineração. [...] também forneço materiais diretamente para a Mineração Usiminas, em menor quantidade, mas já é alguma coisa.” (A1)

A oportunidade de fornecer para as empresas terceirizadas também foi destacada pelos proprietários da padaria (A3), restaurante (A2) e hotel (A4). Todas essas empresas estão fornecendo produtos ou serviços para as empresas terceirizadas que prestam serviços para as minerações da região. Nota-se que esse nicho de mercado não existia antes da chegada das grandes minerações na região.

“Hoje, eu vendo o desjejum para muitas empreiteiras e sirvo muitos lanches à noite também. [...] O pessoal das empreiteiras apresenta um ticket e toma o café. No final do mês eu junto estes tickets e faturado tudo junto para a empresa. [...] isso facilitou muito pra gente e também para a empresa que não precisa passar o dinheiro do café todo dia para os funcionários.” (A3)

“Tem quatro empresas que almoçam todos os dias aqui no restaurante. Isso dá quase duzentas refeições por dia. [...] O funcionário almoça e assina o livro pra mim, depois o supervisor da empresa vem aqui e acerta comigo. Também tem empresa que paga tudo no cartão. Cada uma é de um jeito. [...] Mas o importante é que estou conseguindo atender bem estas empresas.” (A2)

“Algumas empresas preferem alugar os apartamentos aqui do hotel porque já tem tudo: jantar, café da manhã, cama e banheiro para o banho. [...] também alugo muitos apartamentos para empresas que vem realizar pequenos serviços de mais ou menos uma semana e para aqueles que vêm apenas para visitas, que ficam apenas um ou dois dias.” (A4)

Cada um dos representantes das empresas entrevistadas demonstrou atender a essa demanda de uma forma diferente, seja na forma de recebimento, seja no atendimento. Essa mudança está associada à necessidade de se enquadrar e alterar seus procedimentos para melhor atender e suprir as necessidades desse nicho. Nota-se que esses novos procedimentos surgiram com o aparecimento desta demanda.

4.1.3 Evidenciando a influência do fenômeno sobre as estratégias das Micro e Pequenas Empresas entrevistadas

Neste tópico, buscou-se evidenciar a influência do fenômeno de entrada das grandes minerações sobre as estratégias das micro e pequenas empresas entrevistadas. Ao analisar as variáveis observadas nas entrevistas, é possível identificar como as oportunidades geradas pela chegada das grandes empresas mineradoras influenciaram as estratégias destas empresas. Nota-se uma clara mudança no comportamento estratégico dessas empresas, bem como nos procedimentos, processos, nos investimentos realizados, na rotina das empresas, dentre outros.

Ao analisar as entrevistas, é possível verificar que a influência nas estratégias dessas empresas aconteceu de forma proativa, quando elas buscaram aproveitar essas oportunidades e, também, de forma reativa, quando se viram obrigadas a tomarem determinadas atitudes mediante as situações. Entretanto, todas as mudanças estratégicas evidenciadas ocorreram em função das mudanças no cenário em que estão inseridas.

As estratégias das MPEs entrevistadas foram influenciadas nos níveis estratégico, tático e operacional: todas buscaram realizar mudanças para melhor se adequarem à demanda do mercado e às necessidades desse novo nicho de mercado. Dentre as influências mais importantes está a estratégia relacionada aos produtos das empresas, conforme ilustram os trechos abaixo:

“Os meus produtos eram todos voltados para construção de casas. Não tínhamos nenhuma linha de produtos voltados para a área industrial, como conexões de maior

diâmetro, mangueiras de alta pressão, parafusos e brocas maiores, etc. [...] Assim que a procura aumentou tratei logo de iniciar a venda desta linha de produtos [...] com menos de dois meses, já contava com uma gama de produtos voltados para a área industrial [...] hoje, tenho uma área da loja específica para este tipo de produto”. (A1)

A mudança nos produtos ofertados também foi destacada pelo empresário do restaurante (A2), que relatou a necessidade de mudar o cardápio para melhor atender aos gostos e necessidades dos novos clientes. Todos os gestores que participaram das entrevistas destacaram que essas mudanças na linha de produtos foram essenciais para o sucesso dos negócios.

“O cardápio daqui era voltado para atender as famílias e pessoas que trabalhavam no comércio. Como havia muitas mulheres, nosso cardápio oferecia sempre quatro ou cinco tipos de salada e três tipos de legumes. [...] Como hoje a maioria dos clientes são homens que trabalham nas obras, nós oferecemos maior variedade de massas e carnes [...] decidi mudar o cardápio depois que um funcionário de uma empresa veio acertar as notinhas e me falou que o pessoal dele não ia mais almoçar aqui. Quando eu perguntei por que, ele disse que no outro restaurante havia mais opções de carne [...] pedi a ele para voltar com a turma na semana seguinte que eu iria surpreendê-los [...] eles almoçam comigo até hoje”. (A1)

As empresas entrevistadas, que atuam no segmento de prestação de serviços, hotelaria (A3) e imobiliária (A4), também alteraram a oferta dos serviços, com o objetivo de se adequarem às novas demandas do mercado.

“Em sempre servi apenas o café da manhã nas diárias do hotel [...] comecei a servir a janta depois que notei a chegada de vários marmítex à noite no hotel [...] vi que poderia ser uma oportunidade para ganhar um dinheiro a mais. [...] os quartos do hotel eram na maioria compostos por uma cama de casal e uma cama de solteiro [...] agora, a maioria dos quartos tem quatro beliches, que somam oito camas [...] como eu recebo por pessoa, foi uma boa alternativa para aumentar o lucro”. (A4)

“Antes (da chegada das minerações) eu vendia muitos terrenos na região, mas agora o foco é outro. [...] as casas que eu vendia ou alugava eram quase sempre do mesmo modelo: três quartos, sala, cozinha, etc. [...] as casas que mais alugo atualmente são casas grandes com cinco ou seis quartos para as empresas montarem as repúblicas. [...] tem gente que está alugando a própria casa através da imobiliária e alugando casas menores para morar”. (A6)

Uma variável observada nas entrevistas realizadas foi a mudança estratégica relacionada aos procedimentos das empresas. Essa mudança está diretamente relacionada à forma das empresas conduzirem seus negócios, suas ações e rotina. Também se nota uma alteração na forma de atendimento aos clientes.

“A gente tinha o costume de deixar os clientes servirem o almoço e a minha esposa ficava na panela da carne servindo os clientes [...] agora o cliente mesmo que serve

tudo, inclusive a carne [...] ele pode escolher dois pedaços de carne [...] quando ele mesmo serve tudo, parece que ele fica mais à vontade, como se estivesse em casa [...] uma coisa que implantei aqui no restaurante foi a entrega das refeições no canteiro de obras da empresa. Algumas empresas preferem deixar os funcionários almoçarem no canteiro para economizarem no transporte [...] comprei uma Fiorino e adaptei a mesma para poder entregar as refeições [...] cobro uma taxa para entregar as refeições que dá para ganhar um lucro [...] esse se tornou um diferencial nosso”. (A2)

A mudança nos procedimentos de entrega dos produtos comercializados também foi relatada pelo empresário do depósito de materiais de construção (A1):

“Quando eu comecei a vender para essas empresas eu tinha apenas um caminhão para entrega [...] as vezes eu demorava até quatro horas para entregar os pedidos e quase perdi um cliente por isso. [...] há três anos comprei mais um caminhão que é para atendimento preferencial dos pedidos das empresas que trabalham na Usiminas. [...] comecei a entregar os pedidos em quarenta minutos e até uma hora [...] isso aumentou a parceria existente entre as empresas”. (A1)

Outra influência na variável relacionada aos procedimentos das empresas foi observada nas entrevistas: é a facilitação das formas pagamento e fornecimento de produtos e serviços. Nota-se que as empresas se adequaram para facilitar os procedimentos relacionados ao faturamento dos valores negociados, e na forma de recebimento (pagamento), por parte dos colaboradores das empresas.

“O pedido é feito pelo supervisor da empresa, por e-mail ou por telefone mesmo. Eu mando os materiais junto com a notinha, que é assinada. [...] No quinto dia útil de cada mês eu faturó o valor total do mês e emito um boleto com mais dez dias de prazo para pagamento.”. (A1)

“Os funcionários assinam um livro quando chegam ao restaurante [...] tenho um livro desse para cada empresa [...] aí, de quinze em quinze dias o chefe da empresa vem aqui e acerta comigo. [...] tem empresa que prefere passar o cartão aqui todo dia”. (A2)

“Aqui na padaria, os funcionários apresentam um ticket que é recolhido pela balconista. Esse ticket tem a assinatura do supervisor da empresa atrás e dá direito a um café da manhã com pão, leite ou café [...] no dia trinta do mês eu junto e somo os “valinhos” (tickets) e emito a NF para a empresa com vencimento para o dia cinco do mês seguinte. Essa foi a forma que encontramos em parceria com as empresas para evitarmos dos funcionários andarem com o dinheiro do café”. (A3)

“Tenho as empresas que são mensalistas e diaristas. Para as mensalistas eu faço o fechamento mês a mês e eles me pagam no primeiro dia útil. [...] para os representantes e visitantes que ficam apenas alguns dias, o pagamento pode ser no cartão ou no dinheiro”. (A4)

Alguns empresários também decidiram alterar o horário de funcionamento dos estabelecimentos, com o objetivo de se adequarem aos horários de trabalho dos colaboradores que atuam nas minerações. Segundo os entrevistados, a mudança no horário surtiu um efeito positivo. Além de aumentar as vendas, eles demonstram uma preocupação em atender bem os clientes.

“A padaria sempre abriu às 06:00 horas da manhã e fechou às 19:30. [...] mas eu comecei a notar que muita gente saía antes desse horário para trabalhar e às vezes algumas pessoas passavam depois do horário para lanche [...] então a gente decidiu mudar o horário de funcionamento para de 05:00 às 21:00 [...] estamos trabalhando mais, mas está valendo a pena”. (A3)

“O almoço sempre começou a ser servido às 11:00 e quando era por volta das 13:30, a gente começava a recolher os pratos [...] aí as pessoas começaram a reclamar que estava cheio e me perguntaram se não tinha um horário mais vazio pra vir almoçar [...] então comecei a servir o almoço às 10:00 e fechar às 14:00 [...] quem quer almoçar em um horário mais tranquilo, vem mais cedo ou mais tarde um pouco.” (A2)

A estratégia de preços também foi influenciada pelo fenômeno de chegada das grandes empresas mineradoras. Foi possível identificar essa evidência em diversos relatos dos entrevistados, conforme ilustra os trechos abaixo.

“Quando eu comecei a fornecer o almoço para os funcionários destas empresas eu aumentei um pouco (cerca de R\$1,20) o valor da refeição [...] aumentei depois de fazer uma pesquisa na praça e ver que meu preço estava bem mais barato que nos outros lugares [...] também aumentei o preço porque aumentei a variedade de massas e carnes servidas.” (A2)

“O preço que a gente cobrava era por quarto [...] com a mudança dos apartamentos com a improvisação dos beliches e começado a servir a janta, comecei a cobrar por “cabeça”. [...] estou conseguindo um lucro bem melhor desta forma e para as empresas, acho que também é melhor.” (A4)

“Com o aumento da procura por casas e apartamentos para compra e também para alugar, o preço dos imóveis subiu muito [...] mas quando o pessoal encontra uma casa que agrada eles acabam pagando, porque precisam e não temos atualmente muitas escolhas.” (A6)

“Consigo trabalhar com uma margem de lucro melhor com a linha de produtos voltados para a área industrial [...] muito porque consigo entregar em pouco prazo, facilito as condições de pagamento e sou o fornecedor mais próximo que tem estes tipos de produtos.” (A1)

Outra variável observada nas entrevistas, diretamente relacionada às estratégias das empresas, foi a questão relativa aos investimentos realizados por esses estabelecimentos. Algumas empresas investiram em infraestrutura para melhor atender aos clientes, outras investiram em

treinamentos, informatização dos processos da empresa, investimentos em veículos para facilitar as entregas, dentre outros.

“Precisei aumentar o espaço do restaurante porque as pessoas estavam esperando do lado de fora, as que estavam almoçando acabarem para poderem entrar. [...] o lote ao lado já era meu, então ampliei o restaurante em 2011. [...] comprei a Fiorino (carro tipo furgão) para poder levar os marmitex até na serra [...] o dinheiro que gastei para adaptar o furgão foi quase igual ao valor do carro. [...] mas os investimentos valeram a pena.” (A2)

“O galpão do depósito tinha 96m² e hoje ele tem 154m² de área. [...] aumentei o galpão principalmente para comercializar esta linha de produtos industriais [...] como ganhei espaço, a loja ficou mais organizada e apresentável também. [...] o caminhão que comprei é seminovo e foi um investimento alto [...] um dos investimentos importantes que realizei foi a informatização da loja. Hoje controlo tudo, o caixa, estoque, etc., com um programa e tiro as notas pelo sistema” (A1)

“Compramos um forno elétrico novo para poder assar duas remessas de pães e massas de uma vez. [...] fiz uma reforma na padaria em 2012 que deu outra cara para o lugar. [...] paguei um curso básico de confeitaria para um rapaz que trabalhava no balcão aqui comigo, treinei ele aqui mesmo na padaria e passei ele para padeiro [...] tive que treinar esse rapaz porque não há padeiros desempregados na cidade” (A3)

“Criei um site para a imobiliária onde os clientes podem ver as fotos dos apartamentos e casas que temos para alugar e vender [...] isso facilita, porque o cliente já vai olhando as casas antes de se mudar para cá [...] teve uma empresa que alugou uma casa para doze funcionários só vendo as fotos pela internet. Ele me ligou, nós acertamos o preço e fechamos negócio” (A6)

Uma variável destacada por algumas empresas entrevistadas foi o aumento da concorrência na região. Com o aumento das oportunidades de negócios, outras empresas que atuam no mesmo segmento foram criadas. Dessa forma, a concorrência local ficou mais acirrada. Cada empresa tem uma estratégia diferente para lidar com a concorrência.

“Há outros dois depósitos na cidade, que estão aqui desde antes da chegada das minerações. [...] o que a gente tentou fazer e deu certo foi sair na frente em busca de parceria com estas empresas (terceirizadas). [...] a gente foca o trabalho em busca de atender da melhor forma estas empresas, com um preço competitivo, prazo de entrega dentro do que eles precisam e o principal, que é o atendimento de qualidade.” (A1)

“Tinha apenas dois restaurantes aqui. O meu e mais um. Hoje tem seis ou sete restaurantes e eu acho que só não tem mais porque o aluguel daqui está muito caro e comprar um terreno ou galpão então, nem se fala. [...] o que tento fazer é servir uma boa comida a um preço justo. [...] todo mundo elogia o tempero da nossa comida e também o atendimento do nosso pessoal [...] a gente sabe que é importante tratar bem as pessoas, para que elas sintam vontade de voltar aqui amanhã” (A2)

“Eu acho que tem espaço para todo mundo. Tem outros hotéis na cidade e outros em construção. Não me preocupo com isso. [...] meu hotel é bem localizado, tenho garagem para os carros, a janta é boa e o café também. [...] também acho que meu pre-

ço é bom, se não me engano é o mais barato da cidade. [...] quando eu fecho uma estadia de quatro ou cinco meses com uma empresa, eu consigo dar um desconto bom ainda [...] antes eu tinha muita dificuldade porque o hotel ficava sem vagas só quando tinha festa na cidade e quando não tinha, poucas vagas eram ocupadas. [...] para manter o hotel sempre cheio, faço um preço melhor para pacotes mais longos” (A4)

“Abri a padaria porque o pão vendido aqui era buscado em outra cidade. [...] agora tem umas oito padarias só aqui perto [...] com o aumento da concorrência a gente se viu obrigado a se esforçar mais [...] hoje a gente abre de segunda a segunda, tenho pão quente no mínimo três vezes ao dia e tento variar os tipos de rosca e bolos [...] comecei também a servir lanches aqui dentro, com suco natural e tudo mais, pra quem prefere um lanche ao invés de jantar.” (A3)

O quadro abaixo realiza um resumo das informações coletadas nas entrevistas realizadas e das variáveis observadas.

Quadro 1 - Resumo das variáveis identificadas nas entrevistas em Fortaleza de Minas

VARIÁVEIS	CARACTERÍSTICAS	EVIDENCIANDO AS OPORTUNIDADES	INFLUÊNCIA NAS ESTRATÉGIAS
EMPRESA A1 (Depósito de materiais de construção);	Empresa familiar; Empresa administrada pelo proprietário, que tem 34 anos, é graduado em administração de empresas; A empresa foi fundada pelo pai, com o objetivo de comercializar materiais de construção para os moradores que estavam começando a construir as casas nos bairros mais distantes;	Fornecimento para empresas terceirizadas que prestam serviços para a Mineração Usiminas; Fornecimento direto para a Mineração Usiminas; Aumento pela demanda dos produtos comercializados pela empresa; Aumento do faturamento; Aumento da margem de contribuição dos produtos;	Mudanças nos procedimentos relacionados ao recebimento das vendas realizadas para as empresas terceirizadas; Investimentos em infraestrutura (galpão) e também em logística (caminhão de entrega); Aumento do quadro de funcionários; Alteração da linha de produtos comercializados;
EMPRESA A2 (Restaurante)	Empresa familiar; Empresa administrada pelo proprietário, que tem 62 anos, ensino fundamental incompleto; Fundou a empresa com o objetivo de atender os caminhoneiros que passavam pela região e as pessoas que trabalhavam no comércio;	Aumento pela demanda dos produtos vendidos pela empresa; Aumento da margem de contribuição dos produtos comercializados; Realização de parcerias com empreiteiras; Atendimento de novo nicho de mercado, formado pelas pessoas que trabalham na mineração;	Alteração dos produtos ofertados (mudança do cardápio); Mudança nos procedimentos de recebimento das refeições servidas; Investimento em infraestrutura (ampliação do restaurante e aquisição de veículo próprio para transporte de refeições); Aumento do quadro de funcionários; Mudança no horário de funcionamento do restaurante;
	Empresa familiar; Empresa administrada pelos proprietários (marido e esposa), sendo ele com 46 anos, ensino médio completo e ela com 43 anos e ensino médio	Aumento da demanda pelos produtos da empresa; Aumento da margem de contribuição; Fornecimento de café da manhã para os colaborado-	Mudança na linha dos produtos ofertados (maior variedade de produtos); Aumento do quadro de funcionários da empresa;

EMPRESA A3 (Padaria)	completo; A empresa foi fundada com o objetivo de ofertar pães frescos para a cidade (até então o pão era trazido de outra cidade);	res das empresas terceirizadas; Aumento das vendas de lanches a noite; Aumento do faturamento;	Mudança na forma de recebimento dos colaboradores das empresas terceirizadas; Mudança no horário de funcionamento da padaria; Investimento em infraestrutura com aquisição de mais um forno;
EMPRESA A4 (Hotel)	Empresa familiar; Empresa administrada pelo proprietário que tem 64 anos, ensino fundamental completo; A empresa foi fundada com o objetivo de atender as pessoas que trabalhavam na siderurgia, caminhoneiros e aos eventos da cidade;	Aumento da demanda pelos serviços; Possibilidade de atender as empresas que prestam serviços na mineração (serviços continuados); Aumento do faturamento; Equilíbrio na relação entre a demanda e oferta (os quartos passam mais tempo alugados) dos serviços prestados;	Alteração dos serviços disponibilizados (cobrando por pessoa ao invés de ser por quarto); Inclusão de jantar junto ao valor cobrado; Realização de promoções para pacotes mais extensos;
EMPRESA A5 (Loja de Roupas)	Empresa não familiar; Empresa administrada pela proprietária, que tem 36 anos e curso superior em Gestão Ambiental; Adquiriu a empresa como forma de investimento de um dinheiro que recebeu de herança;	Leve aumento da demanda por produtos comercializados na empresa; Leve aumento das vendas à vista (uma vez que a empresa é muito criteriosa quanto a abertura de crédito);	Alteração na linha de produtos comercializados;
EMPRESA A6 (Imobiliária)	Empresa não familiar; Empresa administrada pelo proprietário, que tem 41 anos, ensino médio completo; Fundou a empresa, que na verdade é uma filial da matriz de Itaúna-MG, com o objetivo de comercializar os terrenos e fazendas do município e região;	Aumento da demanda pelos serviços prestados pela empresa; Aumento das vendas da empresa; Melhora da margem de contribuição da empresa; Atendimento de um novo nicho, caracterizado pelas pessoas que estão chegando na cidade para trabalharem na mineração e também nas empresas terceirizadas; Atendimento de um novo nicho de mercado, formado pelas empresas terceirizadas;	Mudança da linha de serviços prestados (de terrenos para casas e apartamentos); Criação de site para divulgação das casas e apartamentos da região;

4.2 Apresentação dos resultados: micro e pequenas empresas localizadas em Fortaleza de Minas, região de saída de uma grande empresa mineradora

4.2.1 Histórico e caracterização das empresas

As empresas que atuam na região caracterizada pela saída de uma grande indústria mineradora, escolhidas para participarem das entrevistas, variam o tempo de vida entre seis e 18 anos. Por estarem alocadas em Fortaleza de Minas há algum tempo, foi possível observar, nas entrevistas, que essas empresas vivenciaram cenários distintos quanto às questões relacionadas ao minério de ferro. Em outras palavras, elas presenciaram fases boas, marcadas pelo alto preço de mercado do minério, períodos de intensas obras na mina e fases ruins, marcadas por crises e quedas da demanda do produto.

“Tem mais de quinze anos que abri este restaurante. Já vivi fases boas e fases ruins nesta cidade [...] quando a mineração estava em obras, eu nem dava conta de atender todo mundo [...] nem pratos para todos eu tinha [...] também já vivi muita fase ruim, como no ano passado que o preço do níquel tava baixo [...] viver uma época ruim é uma coisa, outra coisa é a mina fechar.” (B2)

“Já teve ano que eu fiquei sem vaga no hotel por mais de quatro meses seguidos [...] cheguei a transformar uma dispensa em quarto para receber mais pessoas [...] também teve ano ruim, onde o que a gente recebia era a conta certa para pagar as contas do mês [...] não sobrava nada [...] vivemos muitas fases diferentes, que variavam de acordo com a mineração [...] se a mineração ia bem, a gente também tava e se ela ia mal, a gente também ficava prejudicado.” (B4)

“Tudo o que eu tenho foi graças ao meu suor e trabalho nestes dez anos em que a loja está aberta [...] Acho que tenho mais a agradecer do que a reclamar neste tempo [...] A loja era do meu pai que passou para mim e eu vou passá-la para os meus filhos [...] pena que a realidade hoje é bem diferente de anos atrás [...] acho que toda a cidade fica prejudicada com esta situação” (B5)

Ao realizar as entrevistas e buscar informações sobre o histórico das empresas, realizando um comparativo com o cenário vivenciado atualmente por elas, notam-se muitas referências ao tempo em que a mineração estava em um intenso período de obras e investimentos e a épocas quando a produção estava em ritmo acelerado.

“Cheguei a trabalhar aqui na oficina uns três meses sem folgar, porque eu tinha muitas peças para entregar [...] eu tinha o dobro de empregados e de pedidos que eu tenho hoje [...] além de atender a própria Votorantim, também atendia as empresas que vendiam peças para ela.” (B6)

“Parece que antes, o povo tava com mais dinheiro para gastar [...] hoje tá todo mundo com o pé atrás porque não sabe se vai conseguir serviço amanhã ou depois [...] nós vendíamos muito mais nesta época que a mineração tava boa e também tinha mais confiança pra vender na ficha (crediário) porque sabia que o povo ia tá empregado e ia pagar.” (B3)

“Aqui, já foi um lugar bom pra ganhar dinheiro [...] tinha muito emprego e o dinheiro rodava na cidade [...] De uns tempo pra cá a gente só ouvia falar que o preço (do níquel) tava baixa e que ia ter demissão. Dessa época em diante, aqui ficou um lugar ruim pra fazer negócio.” (B5)

Uma característica percebida durante as entrevistas foi o grande número de empresas familiares. Cinco, das seis empresas entrevistadas em Fortaleza de Minas, são empresas familiares. Em vários relatos, esses empresários evidenciaram que as rendas dessas empresas são a forma de sustento das famílias.

“Toda a minha família depende da empresa [...] minha esposa trabalha aqui, meu filho e também meu irmão [...] Não temos outra fonte de renda e dependemos da loja pra fazer tudo.” (B6)

“A gente fica muito preocupado com esta situação porque o depósito é tudo que a gente tem. [...] A minha família depende deste depósito e tem mais quatro funcionários que são “pai de família” e tiram o sustento daqui [...]” (B1)

“Minha esposa trabalhou aqui comigo durante oito anos e teve que sair porque não estava valendo a pena [...] Ela é professora e voltou a dar aula ano passado (2013) porque aqui, já não consigo tirar um salário que vale a pena para os dois” (B2)

4.2.2 Evidenciando os desafios gerados pelo fim das atividades de extração mineral

Neste tópico, buscou-se evidenciar os desafios gerados pela saída de uma grande indústria mineradora, para as micro e pequenas empresas entrevistadas. Algumas variáveis observadas foram reforçadas, como a redução da demanda por produtos e serviços, queda das vendas e faturamento, redução da circulação de dinheiro no comércio local, dentre outros.

Em todas as entrevistas de campo, realizadas em Fortaleza de Minas, está presente a variável relacionada à redução das vendas e do faturamento das empresas. Os relatos estão sempre justificados pela crise vivenciada no município e são acompanhados de comparações com épocas passadas, quando a mineração estava em alta.

“Minhas vendas caíram em mais de 50% estamos sem perspectiva que isso venha a melhorar [...] porque apenas com os empregos do comércio é pouco para gerar renda para todos [...] acho que quem fez um pé de meia quando o negócio estava bom, fez e pronto, quem não fez, não vai conseguir fazer mais”. (B3)

“Ninguém imaginava que isso um dia ia acontecer [...] na época boa a gente pensa apenas em vender e aproveitar as oportunidades que aparecem [...] isso eu acho que a gente fez bem [...] durante um tempo as minhas vendas dobravam ano a ano, foi uma época muito boa que a gente sabe que vai ser difícil voltar”. (B2)

“Durante um tempo eu cheguei a dispensar muito serviço porque não dava conta de fazer tudo [...] hoje em dia tenho que acordar todo dia cedo e correr atrás, bater na porta do cliente [...] tem dia que já ficando tarde e eu não tenho nenhum serviço pra ser feito no dia seguinte [...] dá um desespero porque as contas não param e máquina parada é prejuízo na certa”. (B6)

“Fechei três meses seguidos no vermelho, pagando mais contas do que recebendo [...] já passei alguns meses ruins, mas ultimamente o negócio tá feio [...] já baixei muito o preço (da diária) e se eu baixar mais vou começar a pagar para trabalhar”. (B4)

Outro desafio que pode ser evidenciado ao analisar as entrevistas é a dependência, dessas empresas, da renda gerada pela atividade mineradora. Sem essa renda, os empresários temem as consequências relacionadas ao desemprego e redução da circulação do dinheiro no comércio local.

“Tenho mais de R\$30.000,00 para receber na mão do povo (crediário). [...] tenho medo dessa crise e do desemprego na cidade e eu ficar sem receber parte deste dinheiro [...] todo mundo sabe que quando uma pessoa tá devendo, ela vai pagando o essencial primeiro: luz, água, supermercado... as coisas supérfluas ficam por último”. (B5)

“O que mantém o comércio de Fortaleza vivo é o dinheiro que o pessoal ganhava trabalhando na mina [...] com isso acabando, pode ter certeza que a maioria das pessoas não vai ter mais dinheiro para gastar aqui”. (B3)

“Aqui, as pessoas trabalham na prefeitura, ou no comércio, ou na V&M [...] não tem muita escolha pra se trabalhar [...] com a mina fechando, muita gente ficou sem o emprego [...] tem muitas outras pessoas que dependem do dinheiro que sai de lá pra viver, mesmo que de forma indireta”. (B1)

“A maioria dos meus clientes são prestadores de serviços que trabalham para a mineração. [...] eles dependem do dinheiro de lá e eu dependo do dinheiro deles [...] e pode ter certeza que tem outras empresas, como os depósitos de ferramentas, que dependem do meu dinheiro [...] parece um efeito cascata, onde um depende do outro e todos dependem da mineração”. (B6)

Uma variável identificada na análise das entrevistas é sobre o aumento da inadimplência. Alguns proprietários relataram um aumento da inadimplência em seus estabelecimentos, o que já seria uma consequência do desemprego e falta de renda do município. Dentre os relatos com maior consistência está do gestor da empresa B6, que falou sobre os efeitos da inadimplência.

“Tenho levado uns “canos” por aí, viu [...] Deixei de receber alguns boletos de clientes que também prestavam serviços para a mineração [...] até cliente antigo que nunca atrasou, está me enrolando estes meses [...] o pior é quando a gente deixa de receber a gente corre o risco de deixar de pagar e o negócio vira uma bola de neve [...] um não recebe e deixa de pagar o outro que deixa de pagar o fornecedor e por aí vai [...] todo mundo sai prejudicado”. (B6)

“A inadimplência aqui na loja aumentou uns 20% de uns meses pra cá [...] fico até com o “pé atrás” para continuar vendendo no crediário [...] se eu fico sem receber, fico sem dinheiro para comprar novos produtos e também corro o risco de deixar de pagar minhas contas”. (B3)

“Notei que os clientes também estão começando a atrasar os pagamentos [...] é chato porque a gente precisa cobrar e muitas vezes de cliente antigo [...] o que a gente tem feito é ligar e “lembrar” o cliente da notinha que está em atraso [...] alguns entendem numa boa, mas tem outros que nós sabemos que, assim que pagarem, não vão comprar mais na loja”. (B3)

Uma das variáveis mais importantes analisadas nas entrevistas realizadas é sobre a diversidade econômica. Alguns entrevistados destacaram que a falta de segmentos ou atividades econômicas distintas, no município, estão entre os maiores desafios para as empresas que atuam na região.

“Se houvesse mais uma ou duas outras grandes empresas na cidade, acho que ia ser mais tranquilo para todo mundo [...] acaba que a cidade toda fica girando em torno de uma só coisa [...] é como se a gente colocasse todos os ovos em uma só cesta, se ela cair, todos vão quebrar”. (B6)

“Acho que o município deveria ter preocupado em atrair mais empresas pra cá, pra não depender só de uma [...] Acho que até para a prefeitura é ruim, porque tem a questão do imposto arrecadado [...] se tivesse mais empresas, o comércio ia sentir menos o desemprego e a falta de dinheiro das pessoas”. (B5)

“Se existisse mais empresas na cidade a gente ia ter para quem vender, porque seria mais difícil muitas empresas entrarem em crise na mesma hora [...] O problema é que temos muitos clientes dentro de uma mesma família que dependiam da renda da mineração”. (B3)

Outra questão destacada pelos entrevistados foi sobre algumas questões que, indiretamente, influenciam os negócios das empresas, como a falta de recursos do município e dos órgãos que perderam arrecadação com a crise na mineração. As consequências dessa perda de arrecadação foram relatadas por dois dos entrevistados.

“Todo fim de ano, a praça era decorada com enfeites de Natal, o que atraía os clientes para o comércio [...] achei que neste último ano (2013) a decoração foi bem mais simples e regrada [...] a gente sabe que município perdeu muito do recolhimento dos impostos e acaba tendo que economizar em algumas coisas”. (B4)

“Eu vendia muito material de construção para as empreiteiras que faziam obras para a Prefeitura [...] quase todo ano era uma reforma de creche, uma melhoria nas praças [...] não era todo mês, mas acontecia muito de aproveitar estas oportunidades [...] e já tem um bom tempo que não vendo nada desse tipo [...] acho que as obras da cidade caíram bastante”. (B1)

“A empresa fazia direto alguns eventos aqui na praça para os empregados e para as famílias [...] como era quase sempre aos domingos, o pessoal aproveitava e almoçava no restaurante [...] hoje não tem mais isso”. (B2)

“Outra coisa que me preocupa é a demissão que vai ter na Prefeitura [...] tenho muitas clientes que trabalham lá [...] esta semana mesmo, uma delas esteve aqui, pagou a última prestação e não levou nada, porque não sabe se vai continuar no emprego”. (B5)

4.2.3 Evidenciando a influência do fenômeno sobre as estratégias das Micro e Pequenas Empresas entrevistadas

Nesta etapa do projeto, buscou-se evidenciar a influência do fenômeno de saída da grande empresa mineradora sobre as estratégias das MPEs entrevistadas. O objetivo é identificar os meios encontrados, por essas empresas, para sobreviverem perante o desafio de continuar os negócios sem a renda gerada pela atividade mineradora. Dentre as variáveis analisadas na entrevista, está a busca por novos nichos de mercado, conforme relatado abaixo.

“O que eu tenho feito é abrir novos clientes na região [...] tenho ido às cidades vizinhas levando meu cartão e apresentando meus serviços [...] o custo fica maior, porque gasto muito com gasolina para ir até lá visitar os clientes e para buscar e entregar as peças que fabrico e conserto [...] a margem de lucro também é menor, porque estou abrindo estes clientes agora e também tem o fato de serem empresas menores, se comparado com os clientes que tinha aqui”. (B6)

“Tenho focado mais em clientes que estão reformando as casas [...] alguns financiamentos do governo facilitaram o crédito e o número de pessoas que estão reformando as casas aumentou um pouco [...] se eu não fizesse isso acho que não estaria com as portas abertas até hoje, porque faz tempo que não faço boas vendas para empresas que atuam na mineração e nem direto pra ela”. (B1)

“De uns tempos pra cá a maior parte dos meus clientes são os que trabalham no comércio [...] estou fazendo almoço para as pessoas que trabalham nas lojas e que não tem tempo para almoçarem em casa [...] O movimento caiu bastante, porque o número de pessoas é bem menor, mas está sendo uma forma de correr atrás do prejuízo”. (B2)

Uma variável identificada na análise das entrevistas é a mudança da linha de produtos ofertados e a redução dos preços. Algumas empresas estão buscando ofertar produtos mais baratos, visando a atender os clientes que estão com o orçamento limitado. O intuito é de reduzir o

valor dos estoques, ter um produto com o preço mais competitivo e reduzir o capital de giro utilizado nas compras dos produtos.

“Já mudei boa parte dos meus produtos e parei de trabalhar com estas marcas mais caras [...] ninguém tá tendo dinheiro para comprar sapato caro mais não [...] e na hora de comprar pra loja, está ficando mais barato e também não fico com tanto dinheiro empacado no estoque”. (B5)

“Comecei a vender umas roupas mais baratas, umas bijuterias, e peças íntimas com o preço melhor [...] estamos tendo uma boa saída e este tipo de produto que é mais em conta, normalmente nós vendemos a vista e então conseguimos fazer um caixa”. (B3)

“A minha oficina fazia muito serviço de manutenção, aquele que a gente só executa quando o equipamento do cliente estraga [...] dava para ganhar um dinheiro porque era necessário trabalhar mais rápido para devolver a peça ao cliente [...] ultimamente, tenho pegado serviço seriado, fabricação de cem ou mais peças [...] dá pra ganhar muito pouco e se você “matar uma peça” você perde o lucro de vinte [...] mas eu não tenho escolhido serviço, o que tá pintando eu “tô” fazendo”. (B6)

Uma estratégia que está sendo utilizada por alguns gestores é a manutenção de clientes mais antigos. Uma das empresas (B2) relatou que está realizando um acompanhamento das vendas para os clientes, gerenciando e controlando as relações comerciais com os mesmos. Sempre que um cliente fica seis ou oito meses sem voltar à loja, os funcionários da empresa ligam convidando os clientes a conhecerem os lançamentos e novidades da loja.

“Estamos levantando as fichas de todos os clientes e ligando para aqueles que estão há mais tempo sem visitar a loja [...] e sempre, depois das vendas, a gente tá anotando o nome do cliente em uma agenda pra saber que é preciso ligar pra ele novamente daqui há alguns meses [...] é uma forma que a gente encontrou pra se aproximar e tentar fidelizar o cliente”. (B2)

“Na época que o negócio na V&M tava bom eu não pegava pedido pequeno não. Dispensei muito serviço de empresa menor pra dar preferência pra V&M. Hoje, eu tenho corrido atrás destes pequenos e batido na porta deles [...] aprendi que é melhor ter vinte pequenos clientes do que apenas um grande”. (B6)

As empresas entrevistadas também relataram uma grande preocupação quanto à redução de custos e despesas. Em busca de uma gestão mais enxuta, os gestores dessas empresas destacaram em alguns trechos a preocupação em não ter um custo maior do que as receitas que estão sendo geradas. Outro ponto importante foi sobre os investimentos de médio e longo prazo, que foram postergados pelos gestores das empresas.

“Temos cortado todo custo que podemos, desde a água utilizada para lavar as escadas, aos produtos de limpeza, compra de materiais, como copos descartáveis, sacos de lixo, de marcas mais baratas [...] precisei dispensar duas pessoas, uma faxineira e uma lavadeira, porque precisamos viver de acordo com a nova realidade de Fortaleza”. (B2)

“Estava desde o ano passado com o plano de comprar o lote ao lado para ampliar o galpão [...] mas acabei desistindo da ideia por causa desse momento de incerteza que estamos vivendo [...] e também ampliar com as vendas caindo não tá certo [...] não dá dando pra arriscar da forma que as coisas estão”. (B1)

“Olhei um torno para comprar ano passado porque queria modernizar um pouco a oficina. Além disso, esse torno faz alguns serviços que, os que tenho hoje, não fazem. [...] acabei desistindo por causa da crise que a gente está vivendo na cidade.”. (B6)

O quadro abaixo realiza um resumo das informações coletadas nas entrevistas realizadas e das variáveis observadas.

Quadro 2 - Resumo das variáveis identificadas nas entrevistas em Itaitaiçu-MG

VARIÁVEIS	CARACTERÍSTICAS	EVIDENCIANDO OS DESAFIOS	INFLUÊNCIA NAS ESTRATÉGIAS
EMPRESA B1 (Depósito de materiais de construção);	Empresa familiar; Empresa administrada pelo proprietário, que tem 58 anos, e ensino fundamental incompleto; A empresa foi fundada porque não havia depósito de matérias de construção na cidade e as construções das casas nos bairros estavam iniciando;	Paralisação do fornecimento para empresas terceirizadas que prestavam serviços para a mineração; Paralisação do fornecimento direto para a V&M; Redução pela demanda dos produtos comercializados pela empresa; Redução das vendas e do faturamento; Aumento da inadimplência (crediário e cheques); Redução das vendas para a Prefeitura (devido à redução das obras);	Mudança do nicho de mercado (foco nos clientes que estão reformando as casas); Redução de custos e despesas; Redução do quadro de funcionários; Paralisação de investimentos;
EMPRESA B2 (Restaurante)	Empresa familiar; Empresa administrada pelo proprietário, que tem 51 anos, ensino fundamental completo; Fundou a empresa porque não havia outro restaurante na cidade e porque sua irmã já tinha boa experiência como cozinheira;	Redução da demanda dos produtos vendidos pela empresa; Redução da margem de contribuição dos produtos comercializados; Paralisação do fornecimento de produtos (refeições) para empresas terceirizadas; Redução das vendas e do faturamento;	Redução do quadro de funcionários; Redução de custos e despesas; Alteração da linha de produtos (mudança do cardápio); Mudança de foco do nicho de mercado (direcionado seus produtos para outro nicho);
	Empresa familiar; Empresa administrada pela proprietária que tem 40 anos, ensino médio completo; A empresa foi fundada com o objetivo de comercializar roupas para as pessoas que	Redução da demanda pelos produtos da empresa; Redução da margem de contribuição; Aumento da inadimplência; Redução das vendas e do faturamento;	Mudança na linha dos produtos ofertados (produtos mais populares); Redução do quadro de funcionários da empresa; Manutenção dos clientes mais antigos da loja;

EMPRESA B3 (Loja de Roupas)	trabalhavam no comércio, na Prefeitura e nas cidades vizinhas; A proprietária já comercializava roupas (ambulante) e já tinha uma cartela de clientes formada;	Redução das vendas para clientes mais antigos (que trabalham na Prefeitura do Município);	Realização de promoções periódicas;
EMPRESA B4 (Hotel)	Empresa familiar; Empresa administrada pelo proprietário que tem 60 anos, ensino fundamental incompleto; A empresa foi fundada com o objetivo de atender as demandas eventuais, como as pessoas que visitam a cidade em eventos, campeonatos, dentre outros;	Redução da demanda pelos serviços; Paralisação do atendimento às empresas que prestam serviços na mineração; Redução das vendas e do faturamento;	Redução dos preços das diárias; Realização de promoções para pacotes mais extensos; Mudança do foco quanto ao nicho de mercado;
EMPRESA B5 (Loja de Calçados)	Empresa familiar; Empresa administrada pelo proprietário, que tem 47 anos, ensino médio completo e era representante comercial de calçados de Nova Serrana; Fundou a empresa devido ao conhecimento sobre o ramo (calçados);	Redução das vendas e do faturamento; Aumento da inadimplência (principalmente no crediário e cheques); Redução das vendas para clientes mais antigos (que trabalham na Prefeitura do Município);	Alteração na linha de produtos comercializados (mudança para produtos mais populares); Redução de custos e despesas (redução do quadro de funcionários);
EMPRESA B6 (Oficina de Usinagem e Manutenção)	Empresa não familiar; Empresa administrada pelo proprietário, que tem 52 anos, ensino fundamental incompleto; Fundou a empresa com o objetivo de trabalhar por conta própria e por ter experiência na área de manutenção;	Paralisação do fornecimento e prestação de serviços para empresas terceirizadas que atuavam na mineração; Paralisação do fornecimento direto para a V&M; Redução das vendas e do faturamento; Aumento da inadimplência (boleto e cheques);	Mudança da linha de serviços prestados (da usinagem de manutenção para a usinagem de produção); Flexibilidade nos serviços prestados com o objetivo de conseguir aumentar as vendas; Busca por novos clientes nas cidades da região; Paralisação de investimentos;

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho propôs-se a investigar e descrever a influência das oportunidades e desafios, gerados pela atividade mineradora, sobre as estratégias das MPEs que atuam em regiões onde há presença de indústrias de extração mineral. Foram realizadas doze entrevistas com os proprietários de micro e pequenas empresas que atuam em regiões influenciadas pelo setor de extração mineral.

Das doze entrevistas, seis foram direcionadas para micro e pequenas empresas que atuam no município de Itatiaiuçu-MG, em que houve a entrada de duas grandes empresas mineradoras. As outras seis entrevistas foram direcionadas para micro e pequenas empresas de Fortaleza de Minas, em que houve o fim das atividades de uma grande indústria mineradora.

Ao analisar as entrevistas, é possível verificar que a atividade mineradora exerce grande influência sobre as atividades e estratégias das micro e pequenas empresas. Também foi possível evidenciar que esse fenômeno influencia outras áreas do município, como, por exemplo, a Gestão Pública.

Ao realizar as pesquisas de campo, foi fundamental caracterizar as empresas que participaram das entrevistas. Conhecer o perfil dos gestores, o motivo pelo qual as empresas foram fundadas, em que época, por quem, com qual objetivo, tudo isso auxiliou no processo de contextualização e compreensão da relação entre as empresas e a atividade mineradora.

Ao caracterizar as empresas entrevistadas, é possível identificar um grande número de empresas familiares. Em alguns relatos, os gestores demonstram certa preocupação com o fato de as famílias dependerem da renda gerada por essas empresas. Em outros casos, a empresa familiar já é vista como uma oportunidade de trabalho para os familiares (principalmente os filhos) e como uma herança que será passada de geração em geração.

Uma característica relevante, identificada nas entrevistas de campo, é sobre a formação dos proprietários. Apenas 33% dos gestores e proprietários entrevistados apresentam o ensino

médio no currículo, sendo que apenas dois, ou 17% dos entrevistados, têm um curso superior, fator que pode ter relação direta com a forma de gestão utilizada pelas empresas.

Um aspecto importante, que caracteriza as empresas entrevistadas e um dos critérios para escolha delas, para participarem das entrevistas, é o tempo de vida ou tempo de atuação no mercado da região. Por terem vivenciado o mesmo ambiente com cenários distintos, antes, durante e após a chegada ou saída da empresa mineradora, esses gestores têm experiência e propriedade para relatarem as mudanças e impactos ocorridos.

Os proprietários e gestores das empresas localizadas em Itatiaiuçu-MG, que participaram das entrevistas, vivenciaram o cenário sem a participação de uma grande empresa mineradora, durante a mobilização da mesma e após o início das operações dessas empresas. Ou seja, eles vivenciaram os dois cenários distintos: um sem a existência dessa grande mineradora na região e outro com a grande mineradora em operação.

Já os proprietários e gestores das empresas entrevistadas de Fortaleza de Minas vivenciaram o cenário com a grande empresa mineradora em operação e o processo de descomissionamento da mesma. Atualmente convivem com a realidade sem a participação dessa indústria mineradora. Ou seja, eles também vivenciaram os dois cenários distintos, com a mineradora em operação e o cenário atual, com a indústria mineradora paralisaada. Esse fato aumenta a consistência das entrevistas realizadas e informações divulgadas.

Sobre os impactos da atividade mineradora, os gestores das empresas entrevistadas não demonstraram nenhuma dificuldade em identificar e compreender as oportunidades e desafios gerados por esse fenômeno. Ao analisar as entrevistas, é possível verificar que os gestores comparam, constantemente, as diferentes épocas (com e sem a atividade mineradora), destacando as diferenças entre elas.

Dentre as oportunidades destacadas pelas empresas entrevistadas, localizadas na região onde duas grandes indústrias mineradoras se instalaram, estão o aumento pela demanda dos produtos e serviços, possibilidade de aumento da margem de contribuição, aumento das vendas, aumento do faturamento, oportunidade de comercializar produtos e serviços para empresas terceirizadas (empreiteiras), oportunidade de comercializar produtos e serviços diretamente

para as indústrias mineradoras, atendimento de novo nicho de mercado, caracterizado pelas pessoas que estão trabalhando nas empresas terceirizadas e diretamente para as indústrias mineradoras, aproveitamento de oportunidades indiretas, como eventos realizados pelas indústrias, comercialização de produtos para obras realizadas pela prefeitura do município, viáveis pelo fato do aumento da arrecadação, dentre outros.

Essas oportunidades foram claramente destacadas pelos gestores entrevistados, como provenientes da atividade mineradora. Em diversos relatos, é possível identificar o vínculo das oportunidades com a chegada das grandes indústrias mineradoras. Ao analisar as entrevistas, é possível verificar a forma ou intensidade em que as oportunidades influenciaram os negócios dessas empresas.

O aumento pela demanda dos produtos e serviços se deve ao aumento da população flutuante do município, que é a população caracterizada pelas empresas terceirizadas, mobilizadas na cidade por tempo determinado. Esse aumento também pode ser explicado pelo fato de essas empresas buscarem produtos e serviços no município.

A oportunidade de comercializar produtos e serviços para empresas terceirizadas também foi relatada por diversos gestores. Ao comercializarem produtos e serviços para as empreiteiras, as micro e pequenas empresas têm a oportunidade de realizarem parcerias, comercializarem volumes maiores de produtos e serviços e aumentarem as margens de contribuição, uma vez que as empresas demonstram menor sensibilidade quanto a preços, se comparadas aos clientes tradicionais.

Além dessas, há também as oportunidades que são indiretamente criadas pela atividade mineradora, como os investimentos realizados pela Prefeitura Municipal, viáveis através da arrecadação de impostos das indústrias mineradoras. Há também os eventos realizados pelas empresas mineradoras, que muitas vezes influenciam as vendas dos comerciantes, beneficiados pela presença de um grande número de pessoas e consumidores.

Já as empresas localizadas em Fortaleza de Minas, que participaram das entrevistas, vivenciaram o mercado com cenários distintos. Essas empresas vivenciaram a época quando a minera-

ção (V&M) estava em operação, o processo de descomissionamento da mesma e a época atual, caracterizada por um cenário sem a atividade mineradora.

A paralisação das atividades da Votorantim Metais está gerando diversos desafios para a população, gestão pública e também para as micro e pequenas empresas de Fortaleza de Minas. Dentre esses desafios, os mais relatados são a redução da demanda pelos produtos e serviços ofertados pelas empresas, redução das vendas e do faturamento, paralisação do fornecimento de produtos e serviços para as empresas terceirizadas, paralisação do fornecimento de produtos e serviços para a empresa mineradora e aumento da inadimplência.

Segundo os gestores entrevistados, esses desafios são consequências da paralisação das atividades da Votorantim Metais. Eles relatam que o desemprego é o principal problema e fonte de todos os outros desafios relacionados à falta de geração de renda. Sem o emprego na mineração, os clientes e familiares não têm a renda que era utilizada para movimentar a economia de Fortaleza de Minas.

Na visão dos gestores das empresas, esse desafio se torna maior pela ausência de uma grande empresa ou instituição que possa gerar renda para a cidade. Segundo os entrevistados, o município de Fortaleza de Minas ficou muito dependente da renda gerada pela Votorantim Metais e não se preocupou em diversificar a economia do município. Até mesmo os postos de trabalho existentes na prefeitura estão ameaçados, devido à perda da arrecadação de impostos, com a paralisação das atividades da V&M.

Outro desafio apontado pelos gestores é o fim das parcerias comerciais com as empresas terceirizadas que atuavam na mineração. Algumas empresas entrevistadas, como o Restaurante (B2), o Hotel (B4) e a Oficina (B6) tinham essas empreiteiras como seus principais clientes e responsáveis pela maior parte das vendas e faturamento. Além da paralisação do fornecimento de produtos e serviços para as empreiteiras, as micro e pequenas empresas também não fornecem mais diretamente para a mineração, o que impacta diretamente no faturamento.

O aumento da inadimplência também foi um dos principais desafios destacados pelos gestores entrevistados. Com o aumento do desemprego e queda da geração de renda no município, muitos empresários se demonstraram preocupados com o aumento da inadimplência. Esse

fato não só compromete a saúde financeira das empresas, mas também aumenta o receio das mesmas quanto às vendas a prazo, no crediário ou no cheque.

Sobre as estratégias criadas pelas micro e pequenas empresas entrevistadas, é importante ressaltar que se trata de ações de baixa complexidade, assim como a própria estrutura organizacional delas. Mesmo sendo ações de baixa complexidade, essas estratégias foram apresentadas como a forma dessas empresas agirem perante as oportunidades e desafios gerados pela atividade mineradora.

Os gestores das empresas localizadas na região de entrada das grandes indústrias mineradoras formularam estratégias que visam ao melhor aproveitamento das oportunidades geradas pelas atividades dessas empresas. Notam-se ações proativas, por parte dos gestores, e estratégias que, mesmo não estando bem formuladas, têm como objetivo a maximização das margens de contribuição, aumento das vendas, realização de novas parcerias, fortalecimento das parcerias existentes, melhoria do atendimento aos clientes, busca pela fidelização dos clientes, dentre outros.

Com o objetivo de ampliação das vendas e do faturamento, alguns gestores alteraram as linhas de produtos, investiram em infraestrutura, para melhorar o atendimento aos clientes, mudaram procedimentos relacionados ao recebimento das vendas, procedimentos relacionados à entrega dos pedidos, aumentaram o quadro de funcionários, buscaram um diferencial para os serviços e produtos e demonstraram uma grande preocupação em atender as necessidades e exigências dos clientes.

Já em Fortaleza de Minas, as estratégias elaboradas pelas micro e pequenas empresas entrevistadas visam à sobrevivência delas no mercado. Dentre as maiores preocupações dos gestores está a redução dos custos com o objetivo de evitar o endividamento das empresas. Diversas estratégias apresentadas pelos gestores entrevistados têm como foco a redução de custos e despesas.

Dentre as estratégias mais utilizadas pelos gestores das empresas entrevistadas está a mudança da linha de produtos, com o objetivo de comercializar produtos mais populares, que atendam às necessidades dos clientes e também aumentem a probabilidade de realização de vendas à

vista. Além disso, os proprietários adotaram algumas ações gerenciais, como a redução dos valores de estoque e também do capital de giro necessário para reposição dos produtos.

Outra importante estratégia adotada por algumas empresas entrevistadas é a mudança de foco quanto ao nicho de mercado. Diversos gestores estão buscando novos clientes na região, ou buscando aproximação dos clientes mais antigos. Um dos entrevistados (B6) está direcionando seus recursos para atendimento de empresas com menor expressão, mas que, em grande número, podem render um bom faturamento para a empresa.

Por fim, é importante ressaltar que o fenômeno de entrada e saída de empresas mineradoras, esgotamento de jazidas, extração mineral sustentável, dentre outros assuntos relacionados, merecem pesquisas mais aprofundadas. Quanto maior o número de pesquisas, maior será a quantidade de resultados e casos a serem comparados e estudados.

Outro fator são as limitações da pesquisa, que podem diferenciar os resultados quando comparados a pesquisas realizadas em outras regiões. Além da questão regional, as questões culturais, o porte das empresas entrevistadas e o porte das minerações existentes na região, dentre outros aspectos, podem influenciar os resultados. Mesmo com toda a heterogeneidade do campo de pesquisa, o assunto necessita de mais pesquisas e estudos.

O assunto, caracterizado pela entrada e saída de empresas mineradoras, bem como os esgotamentos de jazidas, dentre outros fenômenos relacionados à atividade de extração mineral, necessita ser discutido com maior intensidade. O fenômeno precisa ser pesquisado por outros prismas, como, por exemplo, pela ótica da Gestão Pública, Empresas de Médio e Grande Porte, dentre outros. Essa diversidade de pesquisas e análises contribuirá para o desenvolvimento de conceitos que poderão contribuir na redução dos impactos sociais e econômicos sobre a sociedade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Desenvolvimento de um modelo de Planejamento Estratégico para grupos de pequenas empresas**. 1995. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, São Paulo, 1995.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. As ciências sociais são ciências. In: ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

ANDRADE, Marcelo Silva Borges de. Impactos socioeconômicos da grande mineração nos municípios de Minas Gerais. In: SEMINÁRIO SOBRE A ECONOMIA MINEIRA, 14., 2010, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: Cedeplar, 2010.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ARCELOR MITTAL, 2012. Disponível em: <<http://brasil.arcelormittal.com/galeria-midia/noticias>>.

AUMOND, J. J. **Adoção de uma nova abordagem para a recuperação de área degradada por mineração**. 2007. 265 f. Tese (Doutorado em Engenharia Civil) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável para o desenvolvimento das PMEs. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, 2003.

BARRETO, M. L. **Mineração e desenvolvimento sustentável: desafios para o Brasil**. Rio de Janeiro: CETEM/MCT, 2001.

BRASIL. Decreto Lei nº 5.028, de 31 de março de 2004. Altera os valores dos limites fixados nos incisos I e II do art. 2º da Lei nº 9.841, de 05 de outubro de 1999, que instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília**, p. 06, de 1º de abril de 2004.

BRASIL. Medida Provisória n. 275, de 29 de dezembro de 2005. Altera a Lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, que institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (SIMPLES), em função da alteração promovida pelo art. 33 da Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005, e dispõe que o prazo a que se refere o art. 2º da Lei nº 8.989, de 24 de fevereiro de 1995, para reutilização do

benefício da isenção do Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI, na aquisição de automóveis para utilização no transporte autônomo de passageiros, bem como por pessoas portadoras de deficiência física, aplica-se inclusive às aquisições realizadas antes de 22 de novembro de 2005. **Diário Oficial da União**, Brasília, 30 de dezembro de 2005.

BRASIL MINERAL, 2011. Disponível em:
<<http://www.brasilmineral.com.br/bm/revista/336/>>.

CANCELLIER, E. P. de L. A Formulação de estratégias em pequenas empresas: um estudo na pequena indústria catarinense. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

CASSAROTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1998.

CEZARINO, Luciana O.; CAMPOMAR, M. C. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. **Revista Revista Hispeci & Lema**, Bebedouro, v. 9, p. 10-12, 2006.

CGEE – CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS – **Siderurgia no Brasil 2010-2025**, Brasília, 2010.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 10, n. 1, 1989.

DE FATO ON LINE, 2013. Disponível em:
<<http://www.defatoonline.com.br/noticias/ultimas/03-01-2013/vale-garante-que-fechamento-de-mina-em-barao-de-cocais-nao-resultara-em-demissoes>>.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PRODUÇÃO MINERAL. 2013. Disponível em:
<www.dnpm.gov.br>.

DIAS, Jardel Carvalho. Avaliação do fechamento de mina a partir dos processos minerários da superintendência do DNPM de Minas Gerais. 120 f. 2013. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mineral) – Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2013.

DNPM. **Anuário Mineral Brasileiro**. Brasília: DNPM, 2010.

ENRÍQUEZ, M. A. R. S. **Mineração: maldição ou dádiva? Os dilemas do desenvolvimento sustentável a partir de uma base mineira**. 2007. Tese (Doutorado) – Centro de Desenvolvimento Sustentável da Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

FERNANDES, F. R. C.; LIMA, M. H. R.; TEIXEIRA, N. da Silva. **Grandes minas e comunidades: algumas questões conceituais** – Rio de Janeiro: CETEM/MCT, 2007.

FERREIRA, A. A. M. **A expansão da mineração no município de Congonhas (MG) e implicações socioambientais**. 2012. 131 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mineral) – Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2012.

FLORES, José. **Fechamento de mina: aspectos técnicos, jurídicos e socioambientais**. 2006. Tese (Doutorado) – Instituto de Geociências, Universidade de Campinas (UNICAMP), Campinas, 2006.

FURTADO, Celso. **Formação econômica da América Latina**. Rio de Janeiro: Lia Editor 1969. p. 55-85.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIMENEZ, F. A. P. *et al.* Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 3, n. 2, maio/ago. 1999.

GONÇALVES, M. F. **A pequena empresa e expansão industrial**. Lisboa: Associação Industrial Portuguesa, 1994.

HAYASI, C. H.; NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. Estratégia empresarial e a pequena e média empresa. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 8., 1995, São Leopoldo. **Anais...** São Leopoldo: Unisinos, 1995.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 3-11.

HIRSCHMAN, A. Transmissão Inter-Regional e Internacional do Crescimento econômico. In: SCHWARTZMAN, J. **Economia regional: textos escolhidos**. Belo Horizonte: Cedeplar, 1977.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/mapa_site/php#geociencias>.

IBRAM – Instituto Brasileiro de Mineração. **Informações e análises da economia mineral brasileira**. 7. ed. [S. l.]: IBRAM, 2012.

KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: Institutos de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEONE, N. M. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, abr./jun. 1999.

LIMA, Maria Helena Rocha; TEIXEIRA, Nilo da Silva. A contribuição da grande mineração às comunidades locais: uma perspectiva econômica e social. In: FÓRUM DE MINERAÇÃO-BENS MINERAIS E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, 3., 2006, Recife. **Anais...** Rio de Janeiro: CETEM/MCT, 2006. Disponível em: <<http://www.cetem.gov.br/publicacao/CTs/CT2006-041-00.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2012.

MANUAL Global de Ecologia: o que você pode fazer a respeito da crise do meio ambiente. [S. l.: s. n.], 1996. p. 42-43.

MDIC. 2012. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna>>.

MEIRELLES A. de M.; GONÇALVES, C. A. O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. In: GONÇALVES, C. A.; REIS, M. T.; GONÇALVES, C. (Org.). **Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial**. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2001.

MEIRELLES, A. de M. *et al.* Uma abordagem para estratégia utilizando analogias. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 10. ed. São Paulo: Hucitec, 2007.

MINÉRIOS E MINERALES. **Mineração Usiminas investe no projeto friáveis para chegar a 12 milhões de toneladas/ano**. [S. l.: s. n.], 2013.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, [S. l.], v. 24, n. 9, 1978.

MINTZBERG, H.; AHLMSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 6, n. 3, 1985.

MME – MINISTÉRIO DAS MINAS E ENERGIA – **Plano Nacional de Mineração 2030 (PNM-2030)**, Brasília, 2010.

NUNES, Paulo Henrique Faria. **Mineração, meio ambiente e desenvolvimento sustentável – aspectos jurídicos e socioeconômicos**. Goiânia: [s. n.], 2008.

OHMAE, K. De volta à estratégia. In: MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 83.

OLIVEIRA JÚNIOR, José Batista de. **Desativação de mina: conceitos, planejamento e custos**. Salvador: EDUFBA, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas 1998.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 293-317.

PREFEITURA DE ITATIAIUÇU, 2012. Disponível em: <www.itatiaucu.mg.gov.br>.

REIS, Nelson; BARRETO, Maria. **Desativação de empreendimento mineiro no Brasil**. São Paulo: Signus Editora, 2001.

RODRIGUES, Marcelo Mendonça. Expansão da atividade mineradora e os conflitos socioambientais: as redefinições do cerrado. **Revista Territorial**, [S. l.], 2014.

ROSÁRIO, F. P. **Formulação de estratégias empresariais: um estudo sobre as pequenas e médias empresas do varejo de óptica de Alagoas**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 1999.

SALES, A. H. L.; SOUZA NETO, S. P. Empreendedorismo nas micro e pequenas empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** 2004. Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

SÁNCHEZ, Luiz. Planejamento para o fechamento prematuro de minas. **REM: R. Esc. Minas**, Ouro Preto, n. 64, 2011.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. [S. l.], 2012.

SILVA, A. B.; PEREIRA, A. A. Fatores de influência na gestão das empresas de pequeno e médio porte da grande Florianópolis/SC. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia de pesquisa e elaboração da dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOUZA SILVA, João Paulo. Impactos ambientais causados por mineração. **Revista Espaço da Sophia**, [S. l.], n. 08, 2007.

SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. In: WORKSHOP GESTÃO INTEGRADA: RISCOS E DESAFIOS, 3., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: [s. n.], 2007.

TRINDADE, J. R. **Mineração e políticas de desenvolvimento local para o município de Parauapebas no Pará**. Rio de Janeiro: CETEM/MCTI, 2011.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

USIMINAS, 2011. Disponível em: <http://v4.usiminas.infoinvest.com.br/ptb/2150/FSR_apresenta%E7%E3o_JMendes_site.pdf>.

USIMINAS compra Mineração J. Mendes, Somisa e Global. **O Globo**, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL284078-9356,00-SIMINAS+COMPRA+MINERACAO+JMENDES+SOMISA+E+GLOBAL.html>.

VALE. **Projeto ferro Carajás S11D**: um novo impulso ao desenvolvimento sustentável do Brasil. Belém: [s. n.], 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VOTORANTIM, 2013. Disponível em: <<http://www.vmetais.com.br/pt-BR/Imprensa/Noticias>>.

WEBER, Jacques. **Gestão de recursos renováveis**: fundamentos teóricos de um programa de pesquisa. São Paulo: Cortez, 1997.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia?** São Paulo: Thomson, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Tradução de Ana Thorell. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO A: ROTEIRO DE ENTREVISTAS: MICRO E PEQUENAS EMPRESAS LOCALIZADAS NA REGIÃO DE ITATIAIUÇU, QUE É A REGIÃO INFLUENCIADA PELA ENTRADA DE GRANDES EMPRESAS MINERADORAS

ANEXO B: ROTEIRO DE ENTREVISTAS: MICRO E PEQUENAS EMPRESAS LOCALIZADAS NA REGIÃO DE FORTALEZA DE MINAS, QUE É A REGIÃO INFLUENCIADA PELA SAÍDA DE UMA GRANDE EMPRESA MINERADORA