

OS FATORES CRÍTICOS DA COMPETITIVIDADE DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FORNECEDORAS NA CADEIA PRODUTIVA DA INDÚSTRIA DE MINERAÇÃO

PATRÍCIA DIAS REZENDE

FACULDADE PEDRO LEOPOLDO (FPL)

FREDERICO RAFAEL VARGAS ROCHA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

LUIZ RODRIGO CUNHA MOURA

UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)

FREDERICO CESAR MAFRA PEREIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

JOSÉ EDSON LARA

FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO (FPL/MG)

OS FATORES CRÍTICOS DA COMPETITIVIDADE DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FORNECEDORAS NA CADEIA PRODUTIVA DA INDÚSTRIA DE MINERAÇÃO

1 INTRODUÇÃO

Na década de 1980 as organizações adotavam como diferencial competitivo algumas peculiaridades de serviços/produtos ou por pequenas economias adotadas no processo produtivo desses (MOTTA, 1995). Já no século XXI, esses quesitos, antes diferenciais, se tornaram essenciais para a permanência e preservação das organizações em seus negócios, mantendo-as competitivas. Isso posto, as organizações se veem pressionadas a preponderar seus serviços e produtos, tornando imprescindível dedicar tempo, atenção e constância para procurar o modo mais favorável para receber os diversos tipos de consumidores, com maior eficiência e menor prazo, contendo tecnologia moderna e satisfatória (JUSSANI *et al.*, 2010).

Assim, o conceito de competitividade torna-se compreensível quando diferentes níveis de análise forem considerados, pelo fato de cada nível possuir seu conjunto de medidas específicas que permitem a compreensão das particularidades do conceito (BARBOSA, 1999). Nessa direção, Pettigrew e Whipp (1993) já defendiam que o desempenho competitivo não depende apenas de características da empresa ou da tecnologia, mas de uma coleção de habilidades e modelos de ação combinados. Dessa maneira, para se analisar a competitividade, é preciso ter em mente a influência dos padrões setoriais e das características socioculturais presentes nas organizações e no ambiente em que atuam.

Nesse cenário, destaca-se a análise dos elementos da competitividade, uma vez que aplicados na gestão de Micro e Pequenas Empresas (MPE), de forma estratégica, criam procedimentos, obtendo técnicas para contenção de gastos, ampliando os atributos, a fim de satisfazer às exigências dos consumidores. Assim, a observância desses elementos é decisiva para que as empresas sejam capazes de obter melhores resultados financeiros (SCHEREIBER, 2012).

A cidade de Paracatu, em Minas Gerais, apresenta a maior jazida de ouro do Brasil, tanto em tamanho da planta quanto em território de extração. Além de ter enorme extensão ao ar livre de extração de ouro, o município também exhibe duas minas de zinco de porte mediano, uma nas mesmas condições da anterior (a céu aberto) e outra subterrânea (ASTOLPHI *et al.*, 2021).

Na década de 1980, a companhia Rio Paracatu Mineração S/A - controlada pela canadense Kinross Gold Corporation - conquistou do poder executivo a permissão para apossar-se do Morro do Ouro com estimativa de cessação de seus trabalhos para 2040. Atualmente, a área da empresa é equivalente a 10.942 hectares e está situada a pouco menos de 2 km da zona urbana (ASTOLPHI *et al.*, 2021; SOUZA *et al.*, 2011).

Ao se elencar a competitividade das MPEs fornecedoras na cadeia produtiva da mineração em Paracatu-MG para desenvolvimento desta pesquisa, foi proposto, como objetivo deste trabalho, um modelo teórico-analítico para identificar os fatores críticos de competitividade a ser aplicado às MPEs que atuam na indústria de mineração.

Assim, este estudo visa testar um modelo conceitual de identificação e avaliação dos fatores críticos de competitividade em um setor importante para a economia brasileira. A sua contribuição teórica reside na verificação da pertinência da realidade considerando os componentes e fatores do modelo teórico-analítico.

Além disso, em termos das implicações gerenciais, este estudo se justifica em virtude de que os resultados são muito úteis para os gestores de MPE poderem identificar potenciais pontos fortes e fracos que podem ser adaptados para seus negócios. O aprendizado do que

ocorre mesmo em outro setor - no caso deste artigo é o da mineração - pode oferecer sugestões para melhorar os processos e a gestão das MPEs, aumentando o seu nível de competitividade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Indústria de mineração de Paracatu-MG

A cidade de Paracatu está localizada no noroeste de Minas Gerais, tendo como principal fonte de economia a mineração de ouro desde a primeira metade do século XVII, uma vez que nesse município se localiza a maior mina de ouro de céu aberto do Brasil - denominada “Morro do Ouro” (SILVA *et al.*, 2024).

A economia de Paracatu-MG está associada a agricultura implantada em larga escala, pecuária intensiva, exploração mineral (com a presença de capital privado nacional e internacional) e à prestação de serviços. Nesse município, encontra-se abundância de metais preciosos que são explorados por meio da mineradora Kinross, com mais de três décadas de atuação. Quanto às suas principais atividades, destacam-se: desenvolvimento de pesquisa mineral e mineração, bem como beneficiamento a comércio de ouro. Trata-se de uma das maiores minas a céu aberto do planeta com capacidade de extração de rocha licenciada de 61 milhões de toneladas/ano, podendo chegar a um resultado de 17 toneladas de ouro por ano (KINROSS, 2024; SILVA *et al.*, 2024).

A mineração, assim como a agricultura, gera grande parte dos empregos no município, sendo a mineração a segunda atividade econômica em número de empregos. A exploração minerária ainda gera vários negócios por meio da contratação de serviços, em sua função de suas atividades e projetos de expansão. Os recursos financeiros oriundos de pagamentos aos funcionários diretos e indiretos movimentam o comércio local, beneficiando também empresas que não estão diretamente ligadas à atividade de mineração (KINROSS, 2024).

2.2 Competitividade

Os aspectos que influenciam a competitividade não podem ser considerados somente como particularidades internas da empresa, porquanto elementos externos também contribuem para o seu desenvolvimento, independente se são ou não controlados pelas empresas (SILVA, 2011).

Segundo Paiva (2011), a competitividade está ligada às características de uma empresa ao definirem seu processo de desenvolvimento. Uma empresa de natureza contemporânea pode estar apta a desenvolver novas inovações e desta forma alcançar um lucro extraordinário. Uma empresa que gera várias inovações em seus produtos pode garantir supremacia de mercado, sendo a única a oferecer determinado produto ou serviço. No entanto, outras empresas podem oferecer produtos similares, não estando entre as inovadoras e da mesma forma garantirem liderança de mercado. A causa e efeito no processo de competitividade dependem da trajetória da organização e por uma peculiaridade aleatória em que a inovação é desestabilizadora do mercado e a estratégia de produtos similares estabiliza o mercado entre os concorrentes.

Silva (2011) relata que a eficiência na competitividade se define como a habilidade de se sobressair aos seus concorrentes com a prática de fabricar produtos cotidianamente melhores e com maior qualidade, analisando sua carga tributária, financeira, gerencial e comercial, levando em consideração a relação de custo e preço final do produto ou insumo para produção e produto. Nesse caso, a competitividade é mensurada pelos indicadores de produção e produtividade, fazendo uma comparação com o maior rendimento de mercado do

ambiente.

Assim, a posição competitiva é amparada pelo dinamismo dos princípios determinados em seus recursos, como quando se utiliza das inovações para se gerar vantagem. Constatam-se razões que proporcionam esta vantagem, e esquemas que podem ser adotados com objetivo de criar resultados para a organização. Portanto, entende-se que a competitividade deve ser mais ponderada, podendo considerar diferentes fatores e possibilidades de junção como determinantes da vantagem competitiva das organizações (COUTINHO; FERRAZ, 1994).

A empresa que compete, sobrevive a novas transformações, desenvolve-se e estrutura-se para alcançar o objetivo final: manter ou aumentar a sua participação no mercado com a otimização do binômio lucro-sobrevivência (ARAÚJO, 2018).

O êxito competitivo depende cada vez mais da renovação para criar vantagens, devendo ser um progresso contínuo. Assim a organização deve procurar se destacar entre as demais no mercado, melhorando a qualidade dos produtos e serviços, evoluindo a aptidão no atendimento, trabalhando preços diferenciados, tendo agilidade no prazo de entrega, expandindo o contato com fornecedores, entre outros. A inovação pode ser o propulsor que leva a empresa a se tornar mais competitiva no ambiente em que está inserida (COUTINHO; FERRAZ, 1994).

Os fatores determinantes da competitividade preconizados por Coutinho e Ferraz (1994) são: (i) fatores internos à empresa (estratégia e gestão, capacitação para inovação, capacidade produtiva e recursos humanos); (ii) fatores estruturais (mercado, configuração da indústria e concorrência); e (iii) fatores sistêmicos (marco econômicos internacionais, sociais tecnológicos, infra estruturais, fiscais/financeiros e político institucionais).

Dessa forma, torna-se crucial compreender o ambiente e os elementos-chave que instigam os gestores no seu cotidiano e quais as circunstâncias a sua volta os provocam a tomar decisões. Porter (1992) menciona os alicerces da organização e sua conexão com a competitividade, apresentando cinco comandos imprescindíveis para o desempenho na concorrência de mercado: (i) intimidação de substitutos; (ii) introdução de novos adversários; (iii) artifício de barganha com consumidores; (iv) artifício de barganha dos fornecedores; e, (v) hostilidade entre os adversários vigentes.

Assim, a pressão coletiva dessas cinco forças determina a habilidade das empresas em uma indústria de ganhar, em média, taxas de retorno sobre o investimento em excesso ao custo de capital. A pressão das cinco forças varia de indústria para indústria e pode se modificar quando a indústria evolui (PORTER, 1992).

Costa (2017) faz referência, em seus estudos, ao World Economic Forum (WEF), International Institute for Management Development (IMD) e German Development Institute (GDI), os quais abordam a competitividade tomando como referência os aspectos relacionados ao país. Esses estudos apresentam um ponto de vista econômico, focando em estrutura, produtividade, renda e estabilidade das nações. Por mais de três décadas, o WEF emite anualmente o The Global Competitiveness Report (GCR), que avalia e apresenta o cenário econômico de 144 países, fornecendo informações sobre desempenho, produtividade e ambiente competitivo. Nele é publicado o Global Competitiveness Index (GCI), uma ferramenta abrangente que mede os condutores de competitividade, considerando aspectos microeconômicos e macroeconômicos. O GCI ilustra três estágios de desenvolvimento e seus respectivos pilares: (i) requisitos básicos (instituições, infraestrutura, estabilidade, macroeconomia, saúde e educação primária); (ii) potencializadores de eficiência (educação de nível elevado e treinamento, eficiência dos bens de mercado, eficiência do mercado de trabalho, sofisticação do mercado financeiro, prontidão tecnológica e tamanho do mercado); e (iii) inovação e sofisticação empresarial (WEF, 2017).

Nessa linha de análise também está o World Competitiveness Yearbook (WCY), divulgado pelo International Institute for Management Development (IMD). O IMD propõe

que competitividade é a capacidade de um país de promover um ambiente no qual as empresas podem gerar valor e prosperidade para a população. O IMD analisa as condições de competitividade de 61 países, avaliando o que faz um país bem-sucedido na economia mundial e como nações e empresas gerenciam suas competências para alcançar prosperidade ou lucro. Para isso, divide o ambiente nacional em quatro esferas principais: (i) desempenho econômico; (ii) eficiência do governo; (iii) eficiência do negócio; e (iii) infraestrutura. Cada um desses é dividido em cinco subfatores, totalizando 20 subfatores, que, juntos, somam mais de 300 critérios, baseados tanto em dados quantitativos como em qualitativos. Portanto, o objetivo do IMD é captar as percepções sobre a realidade econômica, regulatória, ambiental, social, empresarial e educacional dos países, mostrando quais são os pontos mais relevantes. Isso possibilita uma visão ampla e crítica sobre os determinantes da competitividade de um país, contribuindo na construção de medidas e de instrumentos para sua operacionalização (IMD, 2016).

Compreender a competitividade e a realidade do país e o ambiente das pequenas empresas é primordial para colaborar na manutenção da existência dessas. Luna (1983) reitera que as pequenas empresas são essenciais para o progresso das nações, competindo a elas a captação de operários com baixa maestria, tornando consideráveis “escolas” de constituição de mão de obra. Outro motivo marcante é a cooperação na criação de produtos no mercado, agregando constância econômica e sua diversidade.

A próxima vertente é a colaboração por parte das pequenas empresas no desfecho das discrepâncias locais, visto que revigora o interior, ofertada sua versatilidade de instalação. E o último, e não menos importante aspecto, é a magnitude do reforço oferecido das pequenas empresas para as grandes empresas, contribuindo no crescimento da escala de manufaturamento e no abastecimento de produtos e mão de obra. As empresas regularmente visam melhor atuação no mercado, melhorando sua capacidade para aumentar o volume de negócios, mais lucratividade e um convívio mais seguro e confiável com seus clientes, assim competem por um espaço que atenda melhor suas propensões. Coutinho e Ferraz (1994, p.18) afirma que competitividade é "a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado".

Para Palmieiri (2018), as empresas podem ter vantagens competitivas sustentáveis a partir do momento que utilizam seus recursos para implementar estratégias, explorar suas oportunidades e neutralizar suas fraquezas, sendo possível criar barreiras à entrada de novos concorrentes ou até mesmo manter seu poder de mercado. A demanda das empresas pela vantagem competitiva é o que impõe a frequência do seu ciclo de existência. Sendo assim, as organizações têm de criar meios para atrair o interesse e satisfação de seus clientes, e, conseqüentemente, tomarem para si uma postura satisfatória no tocante à competitividade. Portanto, a competitividade se torna mais intensa entre os setores e organizações, assim bens e serviços de súbita qualidade podem viabilizar uma apreciável vantagem competitiva. Para se atingir e manter esta alta competitividade no mercado, é primordial estipular as possibilidades pelas quais a organização optará para tornar o objetivo uma realidade.

Para Porter (2004), as organizações não são constituídas unicamente com o intuito de sobrevivência, buscam também crescer e se desenvolver continuamente. Um coeficiente primordial para que de fato se alcance vantagem competitiva é implementar ações para atacar ou se defender da concorrência, tornando possível a obtenção de uma posição de sucesso no mercado.

A competitividade pode ser medida pela rentabilidade e pela participação no mercado. A conjunção de determinados fatores resultaria em um espaço de análise, definindo uma condição de competitividade. Esses fatores podem ser divididos em 4 grupos: (i) fatores controlados pela empresa (produtos, estratégia, tecnologia, pesquisa e desenvolvimento,

recursos humanos etc.); (ii) fatores controláveis pelo governo (política fiscal, educacional e monetária, leis de regulamentação de mercado etc.); (iii) fatores quase controláveis (condições de demanda, preço de insumos etc.); e, (iv) fatores não controláveis (fatores climáticos e naturais). Dentro dos fatores controlados pela empresa, encontram-se as ações de coordenação que visam aumentar a competitividade da cadeia como um todo (RIBEIRO, 2013).

Araújo (2018) destaca como fatores determinantes de competitividade os fatores empresariais (subdivididos em estratégia e gestão, capacitação para inovação, capacitação produtiva e recursos humanos), os fatores estruturais (subdivididos em mercado, configuração da indústria e concorrência) e os fatores sistêmicos (subdivididos em macroeconômicos, internacionais, sociais, infraestrutura, fiscais e financeiros, político-institucionais).

Daleaste *et al.* (2020) explicam que o fator recursos humanos se refere às mudanças organizacionais, como gerenciamento dos processos internos, organização de pessoal e reposicionamento de mercado imposto pela realidade atual, que exige adequação na forma de gestão das organizações. Os recursos humanos são vitais para as organizações, são as pessoas fazendo diferencial dentro das empresas. O cenário dessas transformações está exigindo mais das organizações, uma vez que as mudanças ocorrem de forma rápida e ascendente, em uma velocidade nunca antes observada.

A inovação deve ser utilizada como uma ferramenta gerencial importantíssima de mudanças de culturas organizacionais e reconhecida como uma base aliada importante na economia atual. As organizações que buscam alcançar o sucesso precisarão inovar com novos *insights*, novos pontos de vista e novos papéis (DALEASTE *et al.*, 2020).

O padrão de concorrência é descrito como o conjunto de formas de concorrência prevaletentes em um espaço de competição, resultante da interação entre as forças concorrenciais que aí se revelam. As possíveis formas de concorrência incluem preço, qualidade, esforço de venda, diferenciação de produto, entre outras, e as forças concorrenciais refletem as características estruturais do mercado e influenciam na capacidade mercadológica das empresas (ARAÚJO, 2018).

O planejamento estratégico estabelece o rumo a ser seguido, criando uma direção a fim de construir uma empresa única e que entregue valores únicos aos clientes. Afirmando ainda que o planejamento envolve a formulação de objetivos que afetam toda a empresa por muito tempo e visam obter uma otimização em relação ao seu ambiente, tanto interno quanto externo sob essa perspectiva (DALEASTE *et al.*, 2020).

O desempenho econômico representa os elementos ambientais que são definidos em nível governamental e relacionados à economia como um todo. A eficiência do governo envolve elementos de natureza político-jurídico-institucional que estabelecem como a atividade econômica deve funcionar, o que se dá por meio de leis e normas, bem como das instituições que as operacionalizam (COSTA; OLAVE, 2014).

O planejamento estratégico estabelece o rumo a ser seguido, criando uma direção a fim de construir uma empresa única e que entregue valores únicos aos clientes. O planejamento envolve ainda a formulação de objetivos que afetam toda a empresa por muito tempo e visam obter uma otimização em relação ao seu ambiente, tanto interno quanto externo sob essa perspectiva (DALEASTE *et al.*, 2020).

Costa (2017) descreve que os recursos financeiros afetam a capacidade de competir, sendo que a disponibilidade de capital possibilita maiores investimentos, contribuindo para o crescimento das empresas. O fator recursos financeiros observa o relacionamento entre as organizações bancárias e as empresas, analisando a disponibilidade e a facilidade na obtenção de crédito por parte destas últimas (MAFRA-PEREIRA; PESSOA, 2016).

Por seu turno, o fator recursos materiais analisa a disponibilidade de fornecedores locais, qualidade e quantidade de matéria-prima necessária, e se ambos estão de acordo com as necessidades das empresas (MAFRA-PEREIRA; PESSOA, 2016).

Fontoura *et al.* (2018) afirmam que o conjunto de indicadores relativo à qualidade dos produtos e à atualização tecnológica das empresas está relacionado ao nível de utilização dos recursos na produção.

Para Mafra-Pereira e Pessoa (2016) o fator “infraestrutura” analisa os aspectos e a qualidade da malha ferroviária, rodoviária e aérea da região analisada, a quantidade e a qualidade da energia, da telefonia e da internet para o desenvolvimento das empresas situadas em uma região específica.

Costa (2017) ressalta a necessidade de se criar um ambiente em que as empresas operam, relacionado à infraestrutura, meio ambiente, políticas seletivas de educação, tecnologia, meio ambiente, importação, exportação e regulamentação. Normalmente as abordagens de competitividade encontram nas empresas um espaço privilegiado de análise, por estarem diretamente ligadas ao mercado e consequentemente na lucratividade dos negócios. É necessário, ainda, analisar os fatores competitivos que devem estar presentes no dia a dia dos negócios, já que, devido a fatores internos e externos, sofrem constante variação.

Porter (1992) argumenta que a competitividade das indústrias está relacionada à existência de um diamante nacional favorável, formado por quatro determinantes: (i) condições de demanda; (ii) condições de fatores; (iii) existência de indústrias correlatas e de apoio; e (iv) a natureza da estratégia, estrutura e rivalidade entre as empresas, além da influência do governo e do acaso. O primeiro, trata-se da natureza da demanda interna para produtos ou serviços da indústria. O segundo, refere-se à posição relativa do país em relação aos fatores de produção como trabalho especializado ou infraestrutura, necessários à competição em determinada indústria. O terceiro, trata-se da presença ou ausência, no país, de indústrias abastecedoras e indústrias correlatas que sejam internacionalmente competitivas e, por último, a estratégia, estrutura e rivalidade das empresas são as condições que, no país, governam a maneira pela qual as empresas são criadas, organizadas e dirigidas, mais a natureza da rivalidade interna. Além desses pontos, ainda têm-se o governo e o acaso, sendo o primeiro um promotor de políticas que contribuem para a competitividade e o segundo está relacionado aos fatores da natureza que em determinado momento pode influenciar na competitividade.

Diante do exposto, para este estudo, concentrar-se-á nos fatores internos e externos às pequenas organizações que podem gerar vantagem competitiva aos negócios, sendo que o primeiro compreende os seguintes itens: estratégia e gestão, recursos humanos, capacidade mercadológica e inovação; para o segundo grupo, têm-se os seguintes fatores: infraestrutura, conhecimento e inovação, recursos humanos, eficiência do governo, desempenho econômico, recursos financeiros e recursos materiais.

2.3 Fatores de competitividade nas micro e pequenas empresas

Atualmente, o crescimento econômico é fortemente dependente da criação e da capacidade de manter as empresas que possam sobreviver no mercado atual, podendo gerar serviços e empregos, gerando renda à população econômica e conseguindo sustentabilidade por longo período, gerando maior produção de bens e serviços ao país e melhorando a distribuição de renda no mesmo (DORNELAS, 2003). Surge assim a competitividade, instituída nesse cenário econômico empresarial.

As MPEs sofrem impactos ainda mais intensos dos desafios competitivos. Estudos demonstram como essas estão respondendo a estímulos competitivos. Um dos principais achados é que sua competitividade pode ser acrescida pela participação em aglomerações de empresas engajadas em atividades similares e até mesmo complementares - chamadas de *clusters* (CANIELS; ROMIJN, 2003). O trabalho em rede, por fortalecer os pequenos negócios e as parcerias, são cada vez mais comuns, pois assim as pequenas conseguem se

equiparar a grandes empresas no mesmo setor.

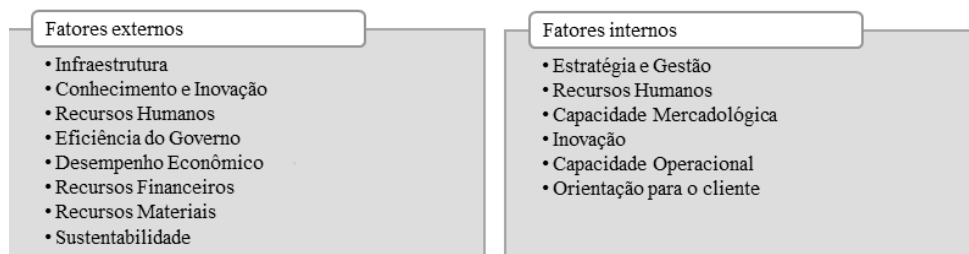
A baixa capacitação gerencial decorre do fato de que estas empresas são, em sua maioria, familiares. Além disso, o tamanho reduzido das empresas faz com que seus proprietários/administradores tenham um horizonte de planejamento de curto prazo, ficando presos num círculo vicioso onde a resolução de problemas diários impede a definição de estratégias de longo prazo e de inovação (VOS *et al.*, 1998). Tal fator leva as empresas a ter menos consciência da necessidade de serem competitivas. As MPEs não estão preparadas para acesso ao crédito, para buscar iniciativas que possam trazer vantagem a esses negócios.

Para Sarfati (2013), o grande problema das MPEs é a falta de competência e condição econômica para dominar todas as etapas da cadeia de valor, além da própria capacidade de gestão de todo o processo. Tal situação acaba prejudicando o desenvolvimento estratégico e, conseqüentemente, a competitividade da MPE dentro de um setor.

3 MODELO TEÓRICO-ANALÍTICO

Alicerçado nos modelos e indicadores supramencionados, foi constituído e proposto um modelo preparatório a ser aprimorado para o diagnóstico da competitividade de MPE fornecedoras da empresa Rio Paracatu Mineração S/A, em Paracatu-MG. Preliminarmente, o modelo apresentado engloba os elementos extrínsecos à organização, como inovação e concepção, infraestrutura, recursos humanos e demais funcionários, eficiência governamental, atuação econômica, capital e pecúlios distintos. Já entre os elementos intrínsecos à organização, têm-se as táticas e logísticas, a predisposição para inovação, os recursos humanos e a predisposição de marketing. Na Figura 1 podem ser visualizados, detalhadamente, esses fatores.

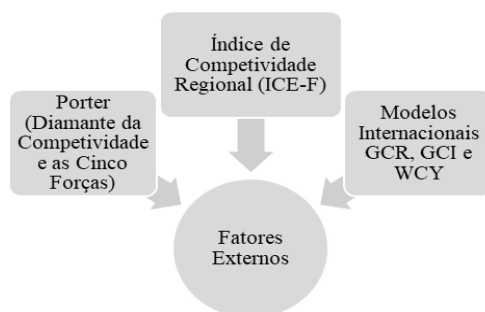
Figura 1 - Modelo para análise dos fatores da competitividade de MPEs



Fonte: Adaptado de Mafra-Pereira, M. F. C.; Pessoa, D. Q. S. F. (2016).

Os elementos extrínsecos na proposição do modelo foram elaborados e alicerçados nos fatores, indicadores e propriedades supramencionados para a pesquisa da competitividade geral e local, como se observa na Figura 2.

Figura 2 - Modelo e fatores externos para análise da competitividade global e regional



Fonte: Adaptado de Mafra-Pereira, M. F. C.; Pessoa, D. Q. S. F. (2016).

Os fatores extrínsecos serão averiguados conforme sua condição como maneira da listagem das informações para a observação gerencial. A Tabela 1 descreve o modelo proposto de fatores externos baseado em Mafra-Pereira e Pessoa (2016).

Tabela 1 - Modelo proposto de fatores externos

Fatores externos	Variáveis
Infraestrutura	Densidade e qualidade das rodovias, ferrovias e aeroportos Disponibilidade de energia, telefonia e internet
Conhecimento e Inovação	Número de universidade e centros de pesquisas Relação entre essas instituições e as empresas
Recursos Humanos	Média de anos de estudo Índice de analfabetismo Expectativa de vida Percepção de conhecimento da mão de obra disponível pelas Empresas
Eficiência do Governo	Políticas públicas que influenciam as empresas Execução Pública
Desempenho Econômico	PIB per capita Remuneração média Taxa de desemprego Saldo da balança comercial da região
Recursos Financeiros	Número de bancos oficiais Disponibilidade de captação de recursos Facilidade de captação de recursos Relacionamento entre instituições bancárias e empresas
Recursos de Materiais	Quantidade de fornecedores na região Qualidade desses fornecedores Capacidade de atendimento dos fornecedores Efetividade dos fornecedores
Coreia do Sul	Artigo 10º da Carta da Coréia do Sul:
Brasil	PEC 19/2010 Altera o artigo 6º da Constituição Federal

Fonte: Adaptado de Mafra-Pereira, F. C.; Pessoa, D. Q. S. F.(2016).

Nesse contexto, os elementos detalham-se da seguinte forma:

- *Infraestrutura*: estuda os fatores e particularidades da ferrovia, vias aéreas e rodovias do território pesquisado; a capacidade e a particularidade da carga elétrica, da Internet e da rede telefônica para a prosperidade da organização na localidade. O elemento “Inovação e Concepção” promove o contato entre as organizações, núcleo de diligências e centro universitários na localidade, e se persevera uma permutação de dados entre as mesmas para o progresso da organização. O elemento “RH” examina a capacidade e a particularidades dos trabalhadores ociosos no local;
- *Eficiência do Governo*: estuda os elementos do convívio entre administração e empresas, atentando à diplomacia pública que chocam as organizações e seu progresso;
- *Atuação Econômica*: observa o progresso local relativo ao desenvolvimento de capital, como: proporção de desemprego, PIB e os demais coeficientes que apresentam a performance e a evolução local;
- *Capital Financeiro*: analisa o convívio entre as empresas financeiras (bancos) e as demais organizações, averiguando os desimpedimentos e a desenvoltura na aquisição de crédito para a empresa;
- *Recursos Materiais*: observa a disposição daqueles que possam fornecer na região, atributos e disposição de material básico, e se concordam com as exigências da organização.

Ressalta-se que a proposição dos fatores intrínsecos do modelo preparatório foi elaborada e baseada nos modelos, indicadores e aspectos supramencionados para a observação da competitividade empresarial, como expõe a Figura 3.

Figura 3 - Modelos e fatores internos para análise da competitividade organizacional



Fonte: Adaptado de Mafra-Pereira, M. F. C.; Pessoa, D. Q. S. F. (2016).

Os fatores intrínsecos são divididos em variáveis, examinando assim o diagnóstico da empresa. Na Tabela 2 apresentam-se os fatores internos.

Tabela 2 - Modelo proposto de fatores internos

Fatores internos	Variáveis
Estratégia e gestão	Disponibilidade e qualidade de informações para tomada de decisão; Ferramentas e técnica utilizadas pela empresa;
Recursos Humanos	Formação dos gestores da empresa; Participação de empregados qualificados na empresa.
Capacidade Mercadológica	Conhecimento dos concorrentes e dos consumidores Capacidade de assistência ao cliente Fatores de decisão de definições de preços por parte das empresas.
Inovação	Investimento em pesquisa e desenvolvimento; Investimento em novas tecnologias e novas ferramentas de trabalho;

Melhorias no produto e serviços da organização;
Diversificação dos produtos e serviços da empresa.
Excelência Operacional

Fonte: Adaptado de Mafra-Pereira, F. C.; Pessoa, D. Q. S. F. (2016).

Mafra-Pereira e Pessoa (2016) sintetizam os fatores, a saber:

- *Estratégia e gestão*: observa as atividades executadas pelas organizações, e a aplicação de equipamentos de gestão e seguimento das estratégias para seu progresso;
- *Recursos Humanos*: averigua a capacidade dos dirigentes das organizações, grau de entendimento e avanço do RH e a capacidade das empresas em promover capacitação aos seus colaboradores;
- *Capacidade Mercadológica*: observa a prática da empresa de examinar o mercado, analisando a concorrência e consumidores, e criando serviços e/ou produtos de conforme a indicação do mercado e observando os fatores relativos à precificação;
- *Inovação*: observa a propriedade dos produtos e método da organização para usar a tecnologia, exigências dos clientes e necessidades do mercado, analisando a aplicação das organizações no andamento dos procedimentos e produtos.

Tabela 3 - Modelo proposto de fatores internos / subcategorias (variáveis)

Categorias (Fatores internos)	Subcategorias (Variáveis)
Estratégia e gestão	Disponibilidade e qualidade de informações para tomada de decisão; Ferramentas e técnicas utilizadas pela empresa.
Recursos Humanos	Formação dos gestores da empresa; Participação de empregados qualificados na empresa.
Capacidade Mercadológica	Conhecimento dos concorrentes e dos consumidores; Capacidade de assistência ao cliente; Fatores de decisão de definições de preços por parte das empresas.
Inovação	Investimento em pesquisa e desenvolvimento; Investimento em novas tecnologias e novas ferramentas de trabalho; Melhorias no produto e serviços da organização; Diversificação dos produtos e serviços da empresa.

Fonte: Adaptado de Mafra-Pereira, F. C.; Pessoa, D. Q. S. F. (2016).

Todavia, no decorrer do processo de análise, nada impede que novas categorias possam ser incorporadas.

4 METODOLOGIA

Considerando os objetivos desta pesquisa, os autores optaram por uma abordagem qualitativa. As ferramentas de pesquisa relacionadas à pesquisa exploratória constaram de um roteiro de coleta de dados secundários, com a intenção de identificar uma série de fatores externos que afetam o nível de competitividade das MPEs fornecedoras na cadeia produtiva da indústria de mineração baseada nos fatores externos descritos na seção anterior, e de um

roteiro semiestruturado de entrevista, o qual abordou a importância, a disponibilidade, a qualidade, entre outros tópicos da informação, dos recursos humanos, do marketing, da inovação, dos recursos materiais e recursos financeiros.

Cabe ressaltar que a pesquisa se fundamentou na revisão de vasta literatura, utilizando-se do modelo teórico-analítico de Mafra-Pereira e Pessoa (2016), o qual foi adaptado para este estudo. Foram incorporadas novos fatores ao modelo antes da entrevista junto aos empreendedores e gestores das MPEs. Nos fatores internos foram inseridos os recursos, materiais e financeiros, já nos fatores externos foi inserido o elemento recursos materiais, para identificação de fatores que afetam a competitividade das MPEs, mais especificamente os seus indicadores internos e externos.

O roteiro de coleta de dados secundários propôs conhecer e explorar os seis fatores externos da competitividade: infraestrutura, conhecimento e inovação, recursos humanos, eficiência do governo; desempenho econômico e recursos financeiros. A análise desses dados realizou-se com base no documento do Sebrae-MG de identidade dos municípios mineiros.

O roteiro semiestruturado de entrevista permitiu o levantamento de informações e opiniões de gestores das MPEs de forma presencial. Constou de 36 questões, contemplando os seis fatores a partir do modelo teórico-analítico de Mafra-Pereira e Pessoa (2016): quais sejam, estratégia e gestão, recursos humanos, capacidade mercadológica, inovação, recursos financeiros e recursos materiais (essas duas últimas foram acrescentadas em face de sua importância em agregar informações para geração de vantagem competitiva).

Foram entrevistados 20 empreendedores e gestores, e em alguns casos, com a participação de dois sócios da MPE, participantes do programa de encadeamento produtivo com as mineradoras de Paracatu-MG.

O processo de análise de dados foi realizado por meio da análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), designando “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2016, p.47).

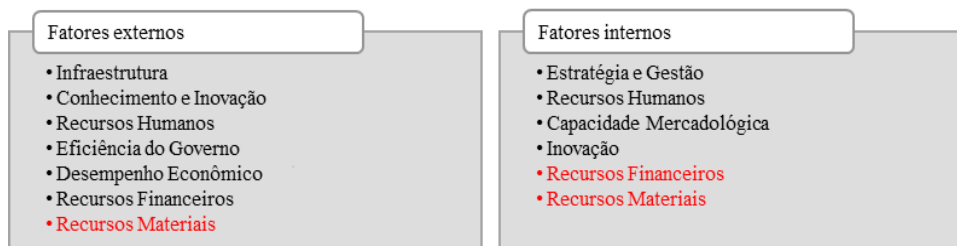
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados concernentes ao modelo de competitividade sugerido para as MPEs de Paracatu-MG e região, inserindo as categorias de recursos financeiros e materiais dos fatores externos, podem ser considerados um gargalo para essas pequenas organizações, devido às grandes distâncias territoriais de seus fornecedores, os grandes estoques que são feitos devido aos atrasos em entregas, a qualidade que se perde durante os longos dias de transportes de produtos e os atrasos nas entregas. O acesso a recursos financeiros, por sua vez, é evitado devido à burocracia, às taxas, que não são atrativas. A seguir, apresentam-se os fatores que devem ser considerados na gestão dos negócios para promover a competitividade.

5.1 Modelo proposto pelo estudo

O modelo apresentado na Figura 4 é sugerido para as MPEs da cadeia produtiva da mineração, abrangendo os fatores que geram vantagem competitiva, nos fatores externos com as categorias de infraestrutura, conhecimento e inovação, recursos humanos, eficiência do governo, desempenho econômico, recursos financeiros e recursos materiais. Já nos fatores internos, foram avaliadas as categorias de estratégia e gestão, recursos humanos, capacidade mercadológica e inovação, as categorias recursos financeiros e recursos materiais, que são consideradas relevantes para os empreendedores e gestores pesquisados.

Figura 4 - Modelo e fatores de análise das MPEs da cadeia da indústria de mineração



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

5.2 Considerações finais

A cadeia da mineração em Paracatu-MG e região é expressiva em números e oferece grande possibilidade de negócios para as MPEs. O estudo partiu em busca de respostas para aqueles que são os fatores determinantes da competitividade dos pequenos negócios na cadeia produtiva da mineração.

O objetivo deste estudo foi descrever e avaliar os fatores críticos de competitividade da cadeia produtiva da indústria de mineração. Para isso foram utilizados como marcos teóricos e conceituais a abordagem dos conceitos de competitividade, vantagens e benefícios da competitividade, desafio da competitividade na cadeia da mineração, usos e limitações da competitividade, fatores de competitividade na indústria, fatores da competitividade para pequenas organizações e foi abordado um modelo teórico-analítico.

Em relação às implicações gerenciais, essas abordagens teóricas permitiram compreender melhor o funcionamento da cadeia de fornecimento da mineração. A partir do modelo teórico-analítico escolhido, foram elaborados seis fatores internos para investigação da competitividade das pequenas organizações na cadeia da mineração: estratégia e gestão, recursos humanos, capacidade mercadológica, inovação, recursos financeiros e recursos materiais.

Antes de se iniciar a análise dos fatores críticos de competitividade, procurou-se compreender melhor a constituição da região por meio da coleta de dados secundários, sendo possível conhecer o território estudado por intermédio dos seguintes fatores: infraestrutura, conhecimento e inovação, recursos humanos, eficiência do governo, desempenho econômico, recursos financeiros e recursos materiais. Como resultado do esforço da compreensão da competitividade na cadeia mineração, a seguir apresenta-se a análise de cada fator de competitividade explorado no roteiro de entrevistas.

Quanto ao fator *Estratégia e Gestão*, observa-se que as empresas não têm por hábito a procura de informação para tomada de decisão. Quando fazem essa busca, geralmente a fazem em associações de classe ou na internet, o que no geral não garante a confiabilidade da informação encontrada. O nível de importância desse fator está como alto e muito alto. Para utilização de novas ferramentas e técnica de gestão, fica evidente a necessidade de melhorar a aplicabilidade das ferramentas básicas de gestão que a maioria afirmou possuir. Quanto ao nível de importância desse aspecto, foi analisado como muito alto e alto, considerando que investir em novas ferramentas possibilita uma gestão mais assertiva do negócio.

Outra implicação gerencial diz respeito ao fator *Recursos Humanos*, é possível avaliar que os gestores são qualificados internamente para desempenhar sua função. Existe uma preocupação com a capacitação e a experiência, sendo que a falta de formação acadêmica não é de fato um problema para as empresas. O nível de importância é alto e muito alto, considerando que um gestor bem qualificado desempenha melhor sua função e pode ser um

diferencial competitivo para a empresa. Na percepção dos empreendedores em relação ao aspecto qualificação dos funcionários, fica evidente a disponibilidade das empresas em capacitar sua mão de obra, embora admitam que existe espaço para melhorar. Em relação ao nível de importância desse aspecto, a maioria dos respondentes considera como alto e muito alto, visto que esse quesito impacta diretamente na qualidade do produto ou serviço entregue ao cliente. Essa necessidade de se capacitar mão de obra acontece devido à falta de recurso humano capacitado disponível na região, alguns empreendedores chegam a buscar funcionários em outras regiões. No caso do aspecto mão de obra disponível, foi considerado como muito alto e alto, já que bons colaboradores garantem a excelência da empresa.

A terceira implicação gerencial, em relação ao fator *Capacidade Mercadológica*, os respondentes afirmam conhecer sua carteira de clientes, entendem seus desejos e necessidades, existindo uma preocupação com a necessidade de superar a expectativa do cliente. As empresas prezam pela qualidade da sua entrega final.

Em relação à concorrência, não existe uma preocupação, esporadicamente procuram informações à respeito das empresas concorrentes via clientes e internet, com o objetivo de manter o mesmo nível de entrega final. No critério definição de preço, o que de fato se avalia são os custos e o mercado, pontualmente se analisa a concorrência. Quanto ao nível de importância relacionado ao conhecimento do cliente, conhecer a concorrência, assistência ao cliente e definição de preço é considerado como alto, já que são itens essenciais para sustentabilidade dos negócios.

A próxima implicação gerencial é sobre o fator *Inovação*, no que se diz respeito à Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), nota-se que não é uma prioridade dos gestores, e em alguns casos é citada a necessidade de melhoria. Quando se analisam as respostas para investimento e novas técnicas e ferramentas de gestão, a maioria não investe nelas, e os que investem, buscam por novos maquinários com objetivo de ter maior escala de produção e reduzir mão de obra.

No aspecto melhoria de produtos e serviços com base nas respostas, nota-se que existe uma busca constante por aprimorar o que já é oferecido ao cliente, buscando agregar valor e conforto ao mesmo. Também existe uma boa diversificação de produtos e serviços, a preocupação principal é a satisfação do cliente. No geral, o nível de importância para o fator inovação é considerado como alto, já que pode garantir a competitividade da empresa, proporcionar vantagem competitiva e diferenciação das demais empresas do mercado.

Outra implicação gerencial é sobre o fator *Recursos Financeiros*, em relação à captação de recursos, não é uma preocupação ou necessidade para os empreendedores e gestores, que se programam financeiramente para fazer investimentos com recursos próprios. Para a maior parte desses, o relacionamento com as instituições financeiras existe em função do uso dos serviços de pagamentos, máquina de cartão, depósitos e outros, não existindo um relacionamento profundo.

A última implicação gerencial aborda o fator *Recursos Materiais*, onde analisou-se a quantidade de fornecedores disponíveis na região. De acordo com as respostas, a maioria das compras é feita de empresas de outras regiões. Quanto à qualidade dos produtos ofertados, são considerados de boa qualidade. Se algum fornecedor entrega algum produto fora do padrão desejado, é feita a substituição do mesmo. Existe uma satisfação quanto à efetividade dos fornecedores, no entanto, o fator distância prejudica a satisfação completa. No geral, quando se faz a análise do nível de importância do fator de recursos materiais ele é considerado como alto, devido aos aspectos ligados a esse fator impactarem diretamente na qualidade do produto ou serviço que é entregue ao cliente.

Por conseguinte, buscou-se identificar quais os fatores críticos de competitividade para os pequenos negócios. Os achados desta pesquisa demonstraram que para as MPEs da cadeia da mineração se tornarem mais competitivas, se faz necessária a implementação de ações que

ampliem o desempenho nas seguintes áreas: melhoria na utilização das técnicas e ferramentas de gestão, gestão da mão de obra, ferramentas para definição de preço, análise de persona do cliente, análise da concorrência, gestão de fornecedores e estoque, ferramentas de inovação.

Para concluir, o estudo realizado junto às MPEs fornecedoras das mineradoras de Paracatu-MG amplia os conhecimentos sobre esta cadeia, apontando fragilidades e potencialidades nos fatores da competitividade que podem ser exploradas para contribuir com o desenvolvimento da cadeia no noroeste de Minas Gerais e ampliar as abordagens que possibilitem a avaliação da competitividade organizacional.

Considerando as contribuições teóricas, o estudo amplia o conhecimento sobre a competitividade, apresentando uma abordagem própria para a avaliação da competitividade em pequenas organizações que são ou pretendem ter um relacionamento de fornecimento de insumos para grandes mineradoras. As MPEs avaliadas em Paracatu-MG, por meio de seus empreendedores e gestores, têm consciência da necessidade de se ter uma boa gestão para serem mais competitivas. Existe uma preocupação em ter controles internos e indicadores para tomada de decisão. A maioria já vem fazendo um esforço para melhorias nas ferramentas de gestão. Como são pequenos negócios e em grande parte formado por familiares, esse já é um grande esforço. No entanto, o fator inovação e seus aspectos ainda têm pouca aplicabilidade nas empresas.

Destacam-se como pontos fortes a qualificação dos funcionários, a garantia da satisfação do cliente, a qualidade dos produtos e serviços oferecidos e a experiência dos gestores; como pontos fracos, têm-se o acesso a insumos e serviços, ferramentas de gestão desatualizadas, pouco investimento em novas ferramentas de trabalho, baixo índice de inovação.

Além disso, outra contribuição teórica é o teste do modelo proposto e das suas dimensões e relações entre os fatores críticos de competitividade. O modelo utilizado neste estudo possui pontos fortes, já que em todas as dimensões e aspectos os respondentes classificaram como nível de importância muito alto ou alto. Se utilizado, o modelo sugerido neste estudo pode elevar o nível de gestão desses negócios, aprimorando sua capacidade competitiva.

Os resultados aqui obtidos podem ser utilizados em cada negócio, por meio do modelo sugerido. Podem ser analisados seus pontos fortes e fracos, aprimorando os aspectos que já estão sendo aplicados nas empresas e implementando os aspectos que ainda estão distantes na realidade atual do negócio. Os fatores críticos da competitividade das MPEs em Paracatu-MG são basicamente a inovação e os recursos materiais, as longas distâncias e o acesso dificultado a fornecedores, o que impacta no desempenho dos negócios, geram grandes estoques, atrasam na entrega, entre outros. A inovação ainda não é entendida como necessidade no momento; relacionam inovação como aspectos distantes da realidade do negócio; entendem que necessitam aprimorar o operacional da empresa para posteriormente investir nos aspectos de inovação; relacionam os aspectos de inovação como algo de elevado custo para implantação; não enxergam inovação como diferencial para o cliente; consideram que o cliente preza pela qualidade, que é algo que já oferecem.

Em relação às limitações do trabalho, existe a impossibilidade de generalização dos resultados, pois a análise ocorreu em somente no município de Paracatu-MG, além de considerar apenas a cadeia produtiva da mineração.

As sugestões de novos estudos abarcam principalmente a identificação de estudos de vários casos simultaneamente, além da comparação de várias cadeias produtivas. Além disso, poderiam ser desenvolvidos estudos que buscassem identificar as especificidades dos setores predominantemente formados por produtos em comparação com àqueles predominantemente formados por serviços.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, N. D. **Análise dos fatores de competitividade da cadeia produtiva da polpa do açaí do nordeste paraense**. São Paulo: Universidade de São Carlos, 2018.
- ASTOLPHI, J. D. V. C.; SORIANO, E.; SILVA, V. P. A produção do ouro em Paracatu/MG - Brasil: riscos para a saúde e bem-estar da população. **Revista Brasileira de Geografia Médica e da Saúde**, v.17, p.55-70, 2021.
- BARBOSA, F. V. **Competitividade: conceitos gerais**. In: Rodrigues, S. B. (Org.). *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- CANIELS, M.; ROMIJN, H. SME clusters, acquisition of technological capabilities and development: concepts, practices and police lessons. **Journal of Industry, Competition and Trade**, v.3, n.3, p.187-210, 2003.
- COSTA, M. S.; OLAVE, M. E. L. **Inovação em micro e pequenas empresas: uma visão dos agentes locais de inovação do Sebrae em Aracaju** – SE. VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE). Goiânia, 2014.
- COSTA, R. P. S. **Competitividade em Empresas Digitais: Análises dos Fatores Determinantes**. Natal. Dissertação. Mestrado em Administração. Universidade Potiguar. Pró-Reitoria Acadêmica - Núcleo de Pós Graduação. Natal. 126f, 2017.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 2.ed. Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994.
- DALEASTE, J.; FAVRETTO, J.; BERNARDY, R.J. Fatores de competitividade das cooperativas de transporte de cargas do oeste. **GEPROS - Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v.15, n.1, p.273-299, 2020.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.
- FONTOURA, C, F. L.; DALEASTE, J.C; MOTTER, L. A contribuição da gestão de pessoas para tornar o capital humano um diferencial competitivo em uma empresa do ramo de auto peças. **ANAIS - Ciências Sociais Aplicadas**. v.5, n.1, 2018.
- INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT. **IMD Top Ranking**, 2016. Disponível em: <http://www.imd.ch/index.cfm>. Acesso em 08 jun. 2024.
- JUSSANI, A. C.; KRAKAUER, P. V. C.; POLO, E. F. Reflections on Blue Ocean strategy: a comparison with Ansoff's, Porter's, and Hax and Wilde's Strategies. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v.2, n.2, p.17-35, 2010.
- KINROSS GOLD CORPORATION. **Conheça a Kinross**, 2020. Disponível em: <http://www.kinross.com.br/a-kinross/conheca/>. Acesso em: 05 mai. 2024.

LUNA, F. V. Pequenas e Médias Empresas e a Atuação das Venture Capital. **Revista Tibiriçá**, São Paulo, 1983.

MAFRA-PEREIRA, M. F. C.; PESSOA, D. Q. S. F. **Fatores Críticos para a Competitividade de Micro, Pequenas e Médias Empresas: Proposição de Modelo Analítico**. In: V Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade - V SINGEP, São Paulo-SP, 2016.

MOTTA, F. C. Organizações: vínculo e imagem. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.31, n.3, p.5-11, 1995.

PAIVA, C. A. C. **Administração do risco de crédito**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

PALMIEIRI, F. G. **A competitividade das firmas de suco de laranja de pequeno porte no estado de São Paulo**. Piracicaba, 2018.

PETTIGREW, A.; WHIPP R. **Gerenciando os processos gêmeos de concorrência e mudança: o papel dos ativos intangíveis**. Implementando processos estratégicos: mudança, aprendizado e cooperação. Oxford: Basil Blackwell, 1993.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2.ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 7.ed., Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RIBEIRO, C. J.; JÚNIOR, V. U.; ABRANCHES, R. S. Análise interna de um IES através dos 10-Ms do autodiagnóstico. **II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Associação Educacional Dom Bosco. SEGeT, 2013.

SARFATI, G. Estágios de desenvolvimento econômico e políticas públicas de empreendedorismo e de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) em perspectiva comparada: os casos do Brasil, do Canadá, do Chile, da Irlanda e da Itália. **Revista de Administração Pública - RAP**, v.47, n.1, p. 25-48, 2013

SCHEREIBER, D. **Inovação e desenvolvimento organizacional**. Novo Hamburgo. 2012.

SILVA, R.O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2011.

SILVA, A. G.; SOUZA, R. C. M.; PETRUCI, R. Ponte para o passado: riscos e impactos socioambientais causados pela exploração de ouro no município de Paracatu/MG. **Caderno de Geografia**, v.34, n.77, p.512-537, 2024.

VOS, J. P.; KEIZER, J. A.; HALMAN, J. I. M. Diagnosing knowledge needs for SME's. **Technological Forecasting and Social Change**, v.58, n.3, p.227-239, 1998.

WORLD ECONOMIC FORUM - WEF. **The Global Competitiveness Report 2016-2017**, 2017. Disponível em: <https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2016>. Acesso em: 01 mar. 2024.