



## **INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE UMA EMPRESA NA ALAVANCAGEM DAS EXPORTAÇÕES: ESTUDO DE CASO NA MINA BREJUI**

**Rodrigo Ranieri Andrade Bacelar Felipe SOUSA; Gerda Lúcia Pinheiro CAMELO**

Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio Grande do Norte, Rua Professora Ivanira Vasconcelos Paisinho, nº37,  
Parnamirim, (84) 3272-3589, e-mail: rodi\_rani@hotmail.com  
Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio Grande do Norte, e-mail: gerda@cefetrn.br

### **RESUMO**

O presente artigo vem com o intuito de fazer uma breve abordagem no formato de gestão empresarial de uma empresa mineradora que atua na exploração e exportação da scheelita. Foi feito um levantamento histórico da mineração no Brasil e no Rio Grande do Norte, enfocando na seqüência a exploração da scheelita, principal mineral na composição do tungstênio, o qual é de grande importância para inúmeras indústrias. Tendo como objetivo geral a percepção da influência da gestão empresarial da Mineradora Tomaz Salustino S/A com retomada das exportações do produto. Como metodologia aplicada para o desenvolvimento do trabalho foi utilizado um estudo exploratório-descritivo através de levantamentos de dados em campo e pesquisas bibliográficas. Deixando como resultado uma trilha ao caminho do aperfeiçoamento e compreensão da atividade e suas mudanças, e isso se torna possível a partir da conjugação de constatações e considerações acerca do histórico e das atuais condições internas da empresa.

**Palavras chaves:** Gestão Empresarial, Scheelita, Exportação.

## 1 INTRODUÇÃO

Dentro desses vários segmentos, setores, existentes no mercado nacional sendo afetada de forma profunda pela complexidade das mudanças que se processam, o presente trabalho focou um em específico: o do setor mineral.

A mineração é uma prática antiga no mundo e que contribui muito com o desbravamento de inúmeras regiões, favorecendo assim a colonização e desenvolvimento das mesmas. Atualmente a importância da mineração está focada no que tange o desenvolvimento de um país, pois o desenvolvimento industrial de uma nação está relacionado a sua produção mineral, tendo em vista o uso intensivo dos mesmos nos mais diversos ramos industriais. Sendo assim é observado que para uma empresa mineradora, a qual esta inserida nesse contexto globalizado atual, possa continuar a ter prosperidade com seu trabalho deverá adequar-se ao tempo e espaço que ela esta integrada. Portanto técnicas, ações e gestões que as empresas mais antigas detinham, atualmente – na maioria dos casos – não são mais aplicáveis, devido as constantes mudanças que esse novo mercado proporciona. Mudanças essas que não ocorrem apenas em âmbito nacional, mas também em âmbito internacional, devido a maior ligação entre as economias dos países nesse mercado globalizado.

O setor mineral no Brasil possui amplas reservas dos mais variados produtos. Segundo estudo do setor mineral brasileiro elaborado pela Gerência Setorial de Mineração e Metalurgia, a exploração dos minerais metálicos e de minerais industriais para construção civil são atividades onde o país apresenta uma indústria consolidada com empresas de nível internacional. Também relata que a mineração brasileira ainda se apresenta muito tímida, se comparada ao restante do mundo e ao grande potencial geológico do país.

Vêm-se disputas bastante acirradas nesse setor, principalmente no mercado internacional, tendo em vista as várias utilidades dos minerais para a sociedade atual. Pode-se tomar como exemplo de mineral de grande importância nas mais diversas indústrias o tungstênio, o qual é abundantemente encontrado na scheelita. Este último é encontrado em maiores quantidades no Nordeste do Brasil, sendo mais abundante no Rio Grande do Norte e Paraíba. Segundo o Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM)<sup>1</sup> o mercado de tungstênio vive, atualmente, um momento ímpar, com o aumento expressivo dos preços desse mineral, decorrente da escassez da oferta e da grande demanda da China, semelhante ao que ocorre com as demais commodities minerais. O preço do mineral triplicou em três anos, proporcionando a viabilidade econômica de vários depósitos de scheelita, o que abre novas perspectivas de investimentos na região do Seridó, localizada no estado potiguar, importante província mineral do país. O tungstênio tem sua aplicabilidade nos mais diversos segmentos da indústria, tais como: nas indústria bélica, espacial, siderúrgica, química, elétrica, eletrônica e mecânica.

Segundo a Mineradora Tomaz Salustino S/A<sup>2</sup>, a exploração da scheelita brasileira estava quase na sua totalidade paralisada em decorrência, principalmente, pela queda do preço do minério de tungstênio no mercado internacional acarretando, assim, certa inviabilidade na exploração da scheelita, tendo em vista que os custos para a exploração da mesma eram caros e o retorno já não era mais tão atrativo para continuar o trabalho. Também foi observado outras variáveis que influenciaram para a decadência da exploração, tais como: a atuação da China, exportando grandes quantidades de concentrado de minério de tungstênio, acarretando um excesso de oferta no mercado internacional; a oferta de produtos intermediários, como o ferro-tungstênio e o paratungstato de amônia-APT, a preços menores que os de concentrados, proporcionando um aumento nestas transações comerciais; reciclagem de sucatas de tungstênio e o uso de produtos cerâmicos como material de corte em substituição ao carboneto de tungstênio.

O Rio Grande do Norte é o detentor da maior concentração de scheelita do Brasil, estando em 4º colocado na produção de recursos minerais do país. A exploração no Estado iniciou-se na década de 1940 estimulada pelos Estados Unidos da América, que procuravam minério de tungstênio, dentre outros minerais. Em 1970 o RN atingiu seu ápice de exploração. O Estado já possuía em torno de 14 minas, fora os garimpos existentes. Uma das minas que se destacaram no período, sendo a maior do setor foi a Mina Brejuí.

---

<sup>1</sup> Dados disponíveis em [www.dnpm.com.br](http://www.dnpm.com.br).

<sup>2</sup> Dados disponíveis em [www.minabrejuí.com.br](http://www.minabrejuí.com.br).

Diante do cenário de desvalorização da scheelita no cenário internacional, a Mina também sofreu com esse ambiente desfavorável de exploração e exportação do mineral. A Mina Brejuí ficou paralisada, servindo como, nos últimos anos, o maior parque temático do Rio Grande do Norte, sendo visitada diariamente por turistas e estudantes vindos de toda parte do Brasil e do Exterior. Agora esse quadro de abandono no processo exploratório é passado. A mineradora retomou sua exploração, bem como exportação de scheelita.

Diante de todo o exposto acima, este trabalho objetiva traçar uma linha de conexão entre a gestão empresarial da mineradora e a sua retomada na exportação da scheelita, através de um estudo de caso com a Mineradora Tomaz Salustino S/A.

Sendo assim tem-se como objetivo geral deter o conhecimento sobre **a influência da gestão na alavancagem das exportações da empresa**. Além de saber alguns objetivos específicos que poderão contribuir para o conhecimento do objetivo geral. Os quais são: **a identificação da estrutura organizacional da Mineradora**, justamente para ter uma noção do que ela possui e como é formada para dimensionar suas atividades; a verificação das **interfaces existentes entre os diversos setores** e a **compreensão do perfil dos gestores**, justamente para saber se os mesmos tiveram algum tipo de influência na alavancagem das exportações da scheelita.

A retomada da exploração da scheelita no Estado poderá oportunizar um novo ciclo de desenvolvimento da região, como aconteceu no passado. Contribuindo com a criação de empregos, desenvolvimento e a aquisição de divisas pelo Estado.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Estrutura Organizacional**

É percebido cada vez mais a necessidade de mudança, levando em consideração a dinamicidade, complexidade e crescimento que o mundo, os mercados possuem. Mundo e mercados que trazem consigo novos desafios para as organizações que estão inseridas nesse contexto. Vêm-se em muitas organizações várias modificações na sua estrutura para que as mesmas possam se adaptar.

Existem dois tipos de relacionamento dentro da organização. O formal, representa o relacionamento entre os recursos na forma projetada pela administração, enquanto o informal representa o relacionamento social baseado nos relacionamentos ou interesses compartilhados entre os diversos membros de uma organização. (CERTO E PETER: 1993)

Para toda e qualquer ação que a diretoria deseje implementar, como, por exemplo, à estratégia de negócios, deve-se considerar essas duas estruturas, a informal e formal. Observando que se alguma dessas duas formas de relacionamento não se adequar a nova estratégia, tornará inviável a aplicação da mesma, tendo em vista que a estratégia deve ser condizente com os requisitos impostos pelas duas estruturas. Têm-se mais dois requisitos para avaliar a implementação da estratégia, seria saber os níveis de administradores e as pessoas que são responsáveis pela implementação e o uso da organização informal como meio de facilitar o acesso à implementação. (CERTO E PETER: 1993)

Dependendo do desenho estrutural que a organização tenha com a mudança, criação ou exclusão de um dos departamentos toda a estrutura da organização poderá ser afetada, tendo em vista os mais variados tipos de conexões existentes de setor com setor.

### **2.2 Planejamento da Ação Empresarial**

Toda empresa deve possuir um planejamento “do que será realizado” e “como será realizado” dentro da organização e fora dela pelos seus colaboradores/funcionários, expondo assim as incumbências de cada setor na execução de determinado processo.

Em outros termos, a empresa necessita definir um planejamento de ação através dos níveis da empresa - o institucional, o intermediário e o operacional, a partir da integração desses níveis. A empresa deve elaborar um plano básico de ação para alcançar seus objetivos. Sendo o planejamento a primeira função da administração, antes que qualquer função administrativa seja realizada. (CERTO E PETER: 1993).

### **2.3 Fatores Externos e Internos e sua Importância na Gestão Interna**

Para que uma empresa possa tomar suas decisões de ações e formulações de estratégias é necessário que a mesma possua conhecimento sobre o espaço que ela está inserida. Para isso será necessário que a empresa analise todos os ambientes, o geral, o interno e o de tarefa, para que a mesma entenda as variáveis que irão interferir nas suas decisões. Sendo esse estudo elaborado no nível institucional da organização.

Certo e Peter (1993) expõem que nesse espaço, no meio organizacional das organizações, há três segmentos: o ambiente geral – componentes econômicos, tecnológicos, legal, político e social; ambiente operacional (de tarefas) – fornecedor, concorrência, cliente, mão-de-obra e componentes internacionais e ambiente interno – aspectos organizacionais, de marketing, financeiro, de pessoal (recursos humanos) e de produção.

Após evidenciar esses ambientes há a necessidade de se realizar uma análise do ambiente para poder identificar a existência de oportunidades e riscos que possam afetar o sucesso de uma organização em atingir suas metas (CERTO E PETER: 1993). Sendo assim, através dessas análises poderá ser visto possíveis oportunidades para a empresa, como a abertura de um mercado novo, lançamento de um novo produto, penetração de seu produto na fatia de mercado de seu concorrente, etc. Analisando os riscos, os mesmos serão de suma importância para o auxílio da elaboração das estratégias e objetivos da empresa. Riscos esses vistos como a entrada de novos concorrentes, crescimento mais lento do mercado, etc.

É, portanto, sobre os pontos fracos e fortes cruzados com as ameaças e oportunidades que está centrada parte da formulação estratégica, auxiliando na explicação da mesma para atender aos objetivos definidos.

### **2.4 Estratégias Organizacionais**

As estratégias organizacionais são formuladas pela alta administração e projetadas para alcançar os objetivos globais da empresa. Esse processo inclui duas tarefas relacionadas. As estratégias gerais devem ser selecionadas e desenvolvidas. Depois, devem ser tomadas decisões específicas a respeito do papel das diversas linhas de negócios da organização e quantos recursos serão utilizados para eles. (CERTO E PETER: 1993)

Ter a compreensão do ambiente que a organização esta inserida se faz necessário para que se possa elaborar estratégias condizentes com sua capacidade e limitações nas ações empresariais. Por esse motivo se faz, inicialmente, todo um levantamento de tarefas que influenciam na atividade da organização.

Como já exposto anteriormente, as análises dos ambientes geral, de tarefa e interno, da estrutura da empresa, de como a mesma é formada (forma societária) e seu tamanho vão contribuir para a elaboração de estratégias empresarias próprias para cada tipo de empresa.

Uma empresa pode escolher uma gama de alternativas de estratégias, as quais irão de encontro com a necessidade e objetivos que cada empresa deseje alcançar.

### **2.5 Gestão Empresarial**

Uma vez fixada a noção e compreensão do ambiente, suas variáveis e suas relações com a organização, procura-se estabelecer um modelo de gestão condizente com essa realidade.

A concepção do modelo de gestão incorporou-se a noção de compreensão do ambiente no qual a organização está inserida, dos seus traços comuns, de identificação das estratégias genéricas a que está sujeita. (TACHIZAWA E REZENDE, 2000).

Após a identificação dos traços, estratégias que a organização possui, bem como o ambiente no qual ela está inserida, é visto a necessidade da utilização de alguma forma de gestão condizente com essa realidade. Pode-se escolher dentre várias teorias de gestão, mas sempre atentar se a mesma irá se encaixar no perfil da organização.

É visto na atualidade teorias modernas, técnicas e estratégias emergentes de gestão. Dentre as quais são: Administração Estratégica, Administração Empreendedora, Administração Japonesa, Administração Virtual, Administração Participativa, a Reengenharia, o *Benchmarking*, a Terceirização, *Downsizing*, dentre outras.

## 2.6 Perfil do Gestor-Empreendedor

Após passar por inúmeros conceitos, abordagens e pontos referentes a uma organização em todos os seus âmbitos interno e externo, observa-se neste momento a necessidade de discorrer sobre o indivíduo que irá utilizar de todo esse arsenal de informações referentes a organização em prol da criação, desenvolvimento e sucesso da mesma.

Atualmente existe uma necessidade por parte de toda e qualquer organização de deter um gestor que possua cada vez mais requisitos básicos para o gerenciamento efetivo de cada uma delas e que esteja em plena sintonia com as bruscas mudanças nos mercados, organizações, sociedade e no próprio dinamismo da sua empresa. Esses gestores que possuem capacidade para contribuir para o melhoramento contínuo das organizações através de seus conhecimentos e uma Administração Estratégica e Empreendedora são comumente denominados de empreendedores. Segundo Chiavenato (2005, p.3) o empreendedor "... é a energia da economia, a alavanca de recursos, o impulso de talentos, a dinâmica de idéias, ..., aquele que assume riscos e começa algo novo."

Numa visão mais simplista, podemos entender como empreendedor aquele que inicia algo novo, vê o que ninguém vê, enfim, aquele que realiza antes. Aquele que sai da área do sonho para a da ação. Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. Ele é um realizador que produz novas idéias através da congruência entre criatividade e imaginação. [CHIAVENATO (2005), BERNARDI (2003), FERREIRA (2006)].

O empreendedor deve conhecer muito bem a empresa que esta conduzindo, para que o mesmo possa repassar as diretrizes corretamente a cada setor/departamento da organização de uma forma clara e objetiva. Tentando ao máximo evitar distorções na hora do recebimento das informações. Saber como se dá a interface entre todas as áreas existentes na empresa irá contribuir imensamente para o tramite mais eficiente e eficaz das informações repassadas para essas áreas.

## 2.7 Organização Familiar

No Brasil, as empresas familiares representam a maioria das organizações, tanto pelo critério de número de funcionários quanto pela sua representatividade no PIB. Esse fato tem suscitado um crescente interesse em se conhecer melhor a atuação dessas empresas. (BASTOS e SOUZA *apud* GUEIROS, 1999).

Uma das características principais destas organizações está relacionada à existência de conflitos de interesses entre família e empresa, que podem gerar problemas como a: descapitalização, a falta de disciplina, utilização ineficiente dos administradores não-familiares e excesso de personalização dos problemas administrativos. A grande dificuldade da empresa familiar acontece na hora da sucessão, pois esta dependerá de sua constituição e de como constituíram e educaram a família para o poder e a riqueza. (BASTOS e SOUZA: 2000)

Para empresas familiares, o processo de planejamento requer uma nova interpretação do sentido de tempo e valor, estas variáveis, com o passar das gerações, sofrem uma readequação, resultando em novas interpretações para determinada ação. Com o passar do tempo, as coisas tornam-se transitórias e descartáveis. Os valores não são mais os mesmos, exigindo um maior poder de percepção da realidade atual e de suas consequências. Avaliar ações que conduzam a permanência dos preceitos familiares em contra partida das rápidas mudanças é um desafio que os gestores das empresas familiares estão vivendo atualmente.

De acordo com Morais (2004) a garantia de sucesso e continuidade hereditária esta no fato de que as idéias iniciais consideram sempre os melhores cenários, ou pelo menos os moderados, para perfis mais conservadores.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (1990), quanto aos fins e quanto aos meios, será visto os fins e meios que estão contidos nesse projeto para efeito de sua elaboração.

Em relação aos fins, pode-se dizer que os mesmos possuem um cunho exploratório – descritivo. Sendo exploratória, pois de acordo com Vergara (1990, p.450) “... é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. Justamente pelo fato de não haver muitos estudos com abordagem na mineração. Descritiva, por que segundo Vergara (1990, p.45) “... expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Pode-se também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”. Portanto faz-se necessário uma pesquisa descritiva, pois a mesma irá contribuir para a exposição do fenômeno estudado nesse projeto, bem como estabelecer algum tipo de correlação entre as variáveis que se objetiva analisar: gestão organizacional da empresa e retomada na exportação dos seus produtos.

Quanto aos meios de investigação utilizados vê-se aqui a pesquisa de campo, que de acordo com Vergara (1990, p.45) “... é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”.

Nas pesquisas descritivas, cujo foco são as características de determinada população ou fenômeno, destaca-se a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a entrevista. (GIL: 1996)

A entrevista foi norteada por um formulário elaborado previamente para que pesquisador pudesse obter informações essenciais para a construção da monografia. Os dados obtidos através da entrevista possibilitaram a análise qualitativa e quantitativa, a partir dos diversos aspectos presentes nas respostas que se relacionam com as questões norteadoras do trabalho.

### **4 APRECIÇÃO DOS DADOS**

A Mineradora Tomaz Salustino S/A esta localizada no município de Currais Novos desde 1943, fundada pelo Desembargador Tomaz Salustino.

Em virtude da demanda existente no mercado internacional da scheelita na época da fundação da mineradora, o Desembargador Salustino percebendo tal cenário, iniciou o processo de internacionalização do mineral por iniciativa própria.

No ano de 1998 a mineradora paralisou a exploração e exportação da scheelita por causa do baixo valor da mesma no mercado internacional, o que tornava mais lucrativo importar o mineral do que tentar extraí-lo no país.

Na atualidade a Mineradora encontra-se em um cenário totalmente diferente daquele que ela viveu durante a década de 90. Partindo dos dados colhidos através de organismos federais, como o Departamento Nacional de Produção Mineral em 2006, foi visto a mudança da demanda no mercado internacional em relação à scheelita. O preço do minério elevou-se consideravelmente no mercado devido a China - a qual era quase detentora das exportações do produto – retraindo a oferta do mineral no mercado internacional. Tal cenário contribuiu para que várias mineradoras que haviam paralisado o processo de extração retornassem a esse processo.

Segundo o Diretor Administrativo-Financeiro, Rogério Barreto, a formação societária da Mineradora esta atualmente dividida entre doze quotas, entre os familiares do Desembargador Salustino. Sendo uma Sociedade Anônima de Capital Fechado.

Devido essa fragmentação do poder foi necessária a elaboração de um sistema que pudesse dar condições harmônicas para o efetivo controle da Empresa. Com esse intuito foi formada uma cadeia hierárquica flexível. Existe assim um Conselho Administrativo, o qual escolhe a Diretoria Executiva, sendo ela composta por um Diretor presidente, Diretor administrativo-financeiro e um Diretor comercial. Todas as decisões perpassarem pela aprovação do Conselho.

Para a elaboração do planejamento organizacional da organização pela Diretoria se faz necessário o conhecimento prévio e análises sobre os fatores inerentes a organização, como os ambientes: geral, de tarefa e interno, os quais afetam diretamente na execução desse plano.

No mesmo ambiente dos organismos regulamentadores, a ação da Empresa esbarra na política fiscal, a qual é considerada o principal entrave para o desenvolvimento da Mineradora, observando-se a alta carga tributária que ela paga. Para esse interveniente, a Mineradora já solicitou um auxílio ao Governo, o Programa de Apoio Desenvolvimento Industrial (PROADI). Com a utilização desse programa a Empresa poderá pagar 25% dos impostos no ato e os outros 75% poderá ser parcelado, o que favorecerá a utilização desse capital excedente para o desenvolvimento da atividade.

Observando mais internamente a Mineradora em suas variáveis controláveis, observou-se que no setor de Recursos Humanos há o envolvimento com questões de segurança, motivação, remuneração, treinamento, contratação, dentre outras. Há toda uma preocupação com a segurança, por parte da Mineradora, dos funcionários, observando que a atividade de mineração é de certa forma perigosa por haver o manuseio de máquinas pesadas, ambientes insalubres e o uso de explosivos.

Para um trabalho mais efetivo dos funcionários, tanto na questão de produtividade e capacidade técnica para o cargo, a Mineradora faz valer no momento das contratações dos mesmos dois aspectos fundamentais: exigências do cargo e a experiência. Favorecendo a contratação de colaboradores mais capacitados e familiarizados com o cargo que serão admitidos.

Após a observância de todos esses fatores exposto anteriormente, a Diretoria se utiliza do conhecimento e análise dos mesmos para poder esboçar suas Estratégias Organizacionais para responder aos objetivos da empresa. Embora a retomada da extração da scheelita pela Mineradora se deu de forma impetuosa, ou seja, não houve nenhum tipo de planejamento prévio para que pudessem retornar as atividades, Ela conseguiu retomar suas atividades com êxito.

Para poder lidar com todas essas variáveis a organização se utiliza de um mix de modelos de gestão, com o intuito de moldar-se as mais variadas facetas que o ambiente possui.

De uma forma geral, o respondente afirma que a Mineradora utiliza quatro modelos de Gestão Empresarial as quais Ferrera, Fonseca e Pereira (2002) citam em sua obra, sendo elas: a Administração Estratégica, Administração Participativa, Administração Japonesa e a Administração Empreendedora.

Com a utilização desses quatro modelos de gestão os gestores podem focar vários objetivos ao mesmo tempo, procedendo de uma forma mais variável que proporcione um melhor resultado final. Pois segundo a exposição de Ferrera, Fonseca e Pereira (2002), cada uma delas tem uma expectativa diferente, porém que levam ao alcance do objetivo final da empresa. Além desses modelos de Gestão, a Mineradora também se utilizou de Ferramentas de Gestão como o *downsizing* e *benchmarking*.

No momento da criação da Mineradora o Desembargador Salustino fez uso do *benchmarking* funcional, visto que o mesmo foi analisar a atividade de fabricação dos equipamentos necessários para a mineração em uma empresa norte-americana. O *downsizing* foi utilizado atualmente, proporcionando o achatamento dos níveis hierárquicos, deixando a Empresa com uma estrutura mais horizontalizada, favorecendo ao tramite das informações entre os setores. Com esse achatamento tornou as informações – discutidas em reuniões e através de diálogos informais – mais rápidas no alcance do seu destino e com uma menor quantidade de barreiras, favorecendo a eliminação das distorções das informações.

Observou-se também que os gestores da empresa dão certa liberdade para os funcionários, possuindo um perfil democrático nas suas ações. Perfil esse que vai de oposto ao do Desembargador Salustino, pois sua gestão era centralizada. Centralização essa sendo comum em Empresas Familiares, pois as mesmas são erguidas pela entidade do chefe da família, o pai. Ficando assim a mercê de um domínio Patriarcal no início de suas atividades, mas com o passar do tempo essa gestão vai se modificando, pois não há mais a presença do patriarca na empresa.

Um grande problema para empresas familiares seria o desmonte das mesmas pelos filhos e netos do fundador, pelo fato dos mesmos não se interessarem pelo negócio ou/e discórdias internas na família. Porém com a

Mineradora não ocorreu isso. Além de a Empresa permanecer na sua atividade inicial e com os mesmos objetivos, vê-se a participação de todos os sócios no processo de gestão, denotando assim o interesse contínuo da família com a Mineradora.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

A Mineradora Tomaz Salustino possui uma estrutura capaz de se destacar com maior relevância no mercado internacional, basta ter um planejamento coerente e plausível para isso. É válido salientar que a Mineradora não está em busca de lucros exorbitantes, a prova disso é sua exploração racional do minério, sem muita preocupação em ofertar em demasia. Porém ela omite-se em questões que são de relevância para poder dar sequência, de uma forma mais acertada e eficiente, de suas atividades.

Em primeiro plano está a carência de um Plano de Negócios. Desde o momento que a Mineradora retomou suas atividades não foi elaborado um. É sabido que a formatação de um Plano de Negócios para todo e qualquer empreendimento se faz necessário para que se possa moldar e direcionar a organização para o alcance de determinado objetivo.

Pode-se esboçar aqui algumas sugestões para a Mineradora visando possíveis melhorias no processo e na organização.

Uma das sugestões propostas a Empresa é que a mesma deve iniciar as pesquisas e estudos referentes a diversificação da sua pauta de produtos. Partindo do princípio que a Mineradora paralisou suas atividades por causa de seu único produto ter entrado em crise, se faz necessário investir em novos produtos para não correr o risco de acontecer novamente tal fato.

Um dos principais fatores para o encarecimento da scheelita é a logística interna. Portanto a Mineradora poderia optar por fazer parecerias que investissem na empresa, visando a aquisição de novos maquinários que pudessem diminuir os custos, ou terceirizar o serviço logístico, contribuindo assim com a execução do enfoque da Mineradora, a exploração, e deixasse a mercê da empresa terceirizada a parte logística do processo.

Pode-se abstrair de todo o conjunto da obra que a gestão empresarial existente na Mineradora é bastante flexível e possuidora de um conjunto de varias teorias administrativas, contribuindo com um processo mais organizado do controle organizacional.

Possuidora de uma estrutura flexível e horizontalizada, viu-se que a comunicação entre os setores da Mineradora era repassada de forma rápida, limpa e eficaz através de reuniões e diálogos informais entre os colaboradores e os gestores. Sendo os últimos possuidores de um espírito empreendedor, dinâmico e moderno, contribuindo com o andamento da Empresa nesse novo cenário que ela esta inserida, em contradição com o qual ela viveu antes de sua paralisação.

Conclui-se que o cenário que a scheelita se apresenta influenciou na alavancagem das exportações da mesma pela Mina Brejuí, e não a gestão da Mineradora, observando que foi uma retomada feita sem planejamento. Porém a empresa está buscando se organizar para poder dar continuidade a sua atividade exploratória e exportadora. Tal constatação vem de encontro com o esclarecimento do objetivo inicial do estudo, o qual pretendia evidenciar quais as influencias da gestão da Mineradora sobre a sua retomada na exportação da scheelita.

## REFERÊNCIAS

ARANTES, Nélío. **Sistemas de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BARRETO, Maria Laura. **Mineração e desenvolvimento sustentável**: Desafios para o Brasil. 3. ed. Rio de Janeiro: CETEM/MCT, 2001.



BASTOS, Luís Othon e SOUZA, Sérgio Aves de. **Aplicação do modelo multidimensional na análise de organizações**: um estudo multicasos em empresas familiares. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, Volume 4, Número 4. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão**: Fundamentos, Estratégias e Dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2003.

CERTO, S.S.; PETER, J.P. **Administração estratégica**: planejamento e implementação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2005.

DAFT, Richard L. **Organizações**: teorias e projetos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

Departamento Nacional de Produção Mineral. **Minerais industriais**. Disponível em <<http://www.dnpm.gov.br/>>. Acesso em: 15 nov. 2006.

**DESAFIO 21. A empresa familiar competitiva**. Disponível em: <<http://notitia.truenet.com.br/desafio21/newstorm.notitia.apresentacao.ServletDeNoticia?codigoDaNoticia=613&dataDoJornal=atual>>. Acesso em: 23 nov. 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando Idéias em Negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter Ferninand. **Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreneurship)**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FERREIRA, Armando Leite. **Rota de Navegação**: Desafio SEBRAE. Rio de Janeiro: Expertbooks, 2006.

FERRERA, Ademir; FONSECA, Ana Carla Reis; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias – evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1996

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: Edição do Milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. Mina Brejuí. **História, Home e Produtos**. <<http://www.minabrejui.com.br>>. Acesso em: 15 nov. 2006.

MORAIS, João Marcelo. **Estrutura organizacional na empresa familiar** – estilos gerenciais e satisfação dos funcionários. 2004. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) - Universidade de Taubaté, Taubaté, São Paulo: 2004.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

SEDEC, Secretaria de Desenvolvimento Econômico. **Proadi beneficia empresa de mineração**. Disponível em: <<http://www.sedec.rn.gov.br/noticias.asp?idnoticia=8301>>. Acesso em: 20 nov. 2006.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial**: tendências e desafios - um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Mackron Books, 2000.

VERGARA, Syllvia Constant, **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.