UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ADRYAN MIKEL COUTO DA SILVA

GESTÃO ESTRATÉGICA PARA METALÚRGICAS DE PEQUENO PORTE

CURITIBA

2024

ADRYAN MIKEL COUTO DA SILVA

GESTÃO ESTRATÉGICA PARA METALÚRGICAS DE PEQUENO PORTE

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica.

Orientadora: Profa. Dra. Andréa Paula Segatto.

CURITIBA

2024

GESTÃO ESTRATÉGICA PARA METALÚRGICAS DE PEQUENO PORTE

Adryan Mikel Couto da Silva

RESUMO

A gestão estratégica é fundamental para a competitividade de metalúrgicas de pequeno porte em mercados altamente dinâmicos. Este artigo explora como estratégias bem definidas e adequadas à realidade da empresa podem otimizar recursos limitados e aumentar a eficiência operacional, abordando aspectos como análise de mercado, definição de objetivos claros, e aplicação dos recursos disponíveis. O planejamento estratégico, aliado a uma gestão financeira eficiente, permite que estas empresas superem desafios relacionados à concorrência, flutuações econômicas e inovações tecnológicas. O artigo também discute a importância da capacitação, investimento em tecnologia acessível e parcerias estratégicas para promover sustentabilidade do negócio e crescimento a longo prazo.

Palavras-chave: Gestão estratégica. Metalúrgica. Competitividade. Planejamento estratégico. Eficiência Operacional.

ABSTRACT

Strategic management is essential for the competitiveness of small metalworking companies in highly dynamic markets. This article explores how well-defined strategies that are appropriate to the company's reality can optimize limited resources and increase operational efficiency, addressing aspects such as market analysis, definition of clear objectives, and application of available resources. Strategic planning, combined with efficient financial management, allows these companies to overcome challenges related to competition, economic fluctuations, and technological innovations. The article also discusses the importance of training, investment in accessible technology, and strategic partnerships to promote business sustainability and long-term growth.

Keywords: Strategic management. Metallurgy. Competitiveness. Strategic planning.

Operational efficiency.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Comparativo estratégico entre as Metalúrgicas “A” e “B”.

Quadro 02 – Síntese Estratégica e Potenciais resultados

Quadro 03 - Plano de ação para as Metalúrgicas “A”

Quadro 04 - Plano de ação para as Metalúrgicas “B”

Quadro 05 – Indicadores de Desempenho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 REVISÃO DE LITERATURA	6
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA EM PEQUENAS EMPRESAS	6
2.2 DESAFIOS NO SETOR METALÚRGICO	6
2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA COMO FERRAMENTA PARA METALÚRGICAS DE PEQUENO PORTE	7
3 METODOLOGIA	8
4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	9
5 PROPOSTA DE AÇÕES ESTRATÉGIAS	12
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	16
REFERÊNCIAS.....	17

1 INTRODUÇÃO

Metalúrgicas de pequeno porte desempenham um papel importante na economia, sendo um negócio capaz de atender à necessidades específicas do mercado e oferecer um produto desenvolvido de acordo com a necessidade do cliente, mas também enfrentam desafios únicos em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e dinâmico. Essas empresas, muitas vezes limitadas por recursos financeiros e operacionais, precisam lidar com constantes mudanças tecnológicas, flutuações de mercado e constantes adaptações à novas tecnologias. Nesse cenário, a adoção de uma gestão estratégica eficaz torna-se essencial para garantir não apenas a sobrevivência, mas também o crescimento e a competitividade dessas organizações no longo prazo.

Este artigo aborda como a gestão estratégica pode transformar as operações de metalúrgica de pequeno porte, auxiliando-as a identificar oportunidades, minimizar riscos e otimizar processos internos. Para ilustrar a aplicação na prática desses conceitos, serão utilizados exemplos de duas empresas do setor, especializadas na fabricação de plataformas guinchos, denominadas neste trabalho como empresa “A” e empresa “B”. A empresa “A” é uma empresa que atua a quase 30 anos no mercado metalúrgico, sendo uma empresa familiar, a empresa foi gerida durante todo este tempo com poucos recursos aplicados à gestão correta dos recursos, porém, possui excelente capacidade comercial e de processos produtivos. Já a empresa “B”, que também tem recursos limitados, apresenta um estágio inicial interessante no que diz respeito aos processos de gestão, tanto na parte produtiva, administrativa e planejamento estratégico, permitindo maior controle de custos e alinhamento às metas de longo prazo.

Por meio da análise das estratégias adotadas por essas empresas, o artigo discute práticas como o estabelecimento de objetivos claros e mensuráveis, a importância da capacitação e investimento em tecnologias acessíveis. Além disso, serão explorados os benefícios de parcerias estratégicas e o papel da liderança no desenvolvimento do negócio. A proposta é oferecer aos gestores de metalúrgicas de pequeno porte um guia prático que combine conceitos teóricos com exemplos reais, permitindo aplicar estratégias eficazes em suas operações.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A gestão estratégica tem sido amplamente estudada como um pilar importante para a competitividade e longevidade empresarial, especialmente em pequenas e médias empresas (PMEs). Diversos autores destacam que, em um mercado globalizado e dinâmico, a adoção de estratégias estruturadas é fundamental para que essas organizações aproveitem oportunidades e superem desafios específicos de seu setor.

Para metalúrgicas de pequeno porte, a relevância desse tema é ainda mais evidente, dada a sua exposição a oscilação econômica, concorrência e a necessidade de inovação tecnológica.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA EM PEQUENAS EMPRESAS

Mintzberg (1994) define gestão estratégica como o processo de formulação, implementação e avaliação de estratégias voltadas para o alcance de objetivos organizacionais. Segundo estudos de Oliveira e Silva (2020), as PMEs enfrentam desafios específicos na aplicação desses conceitos devido à escassez de recursos financeiros, humanos e tecnológicos. No entanto, autores como Drucker (2002) destacam que a flexibilidade organizacional das pequenas empresas pode ser uma vantagem competitiva se utilizada de forma estratégica.

Em metalúrgicas de pequeno porte, essa flexibilidade permite uma rápida adaptação a novas demandas, mas é necessário um planejamento estruturado para que essa capacidade resulte em ganhos no longo prazo. Além disso, a utilização de ferramentas como SWOT, Balanced Scorecard (Koplan & Norton, 1996) e gestão de desempenho são frequentemente citados como essenciais para alinhar operações às metas estratégicas.

2.2 DESAFIOS NO SETOR METALÚRGICO

O setor metalúrgico é caracterizado por alta intensidade de capital, forte dependência de insumos e exposição a flutuações econômicas. Estudos de Souza, F., Gomes, R., & Lima, T. (2019) apontam que a baixa margem de lucro e a necessidade de atender padrões de qualidade rigorosos tornam a gestão estratégica

indispensável. Além disso, o avanço das tecnologias da indústria 4.0 e a transição para novos modelos mais sustentáveis representam desafios significativos, especialmente para pequenas empresas que tem recursos limitados para investir em inovação (Freitas & Andrade, 2021).

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA COMO FERRAMENTA PARA METALÚRGICAS DE PEQUENO PORTE

A literatura existente reforça a relevância da gestão estratégica como ferramenta essencial para metalúrgicas de pequeno porte, destacando sua aplicação em planejamento, controle e inovação. No entanto, poucos estudos exploram casos práticos nesse segmento, que combinem revisão teórica com a análise de exemplos reais e demonstrem que estratégias adaptadas à realidade dessas empresas podem promover o crescimento e sustentabilidade a longo prazo.

A importância das parcerias estratégicas também é ressaltada na literatura, tanto para a troca de conhecimento quanto para a redução de custos operacionais. Segundo Costa e Martins (2018), pequenas metalúrgicas que estabelecem colaborações com fornecedores, clientes ou outras empresas do setor conseguem maior resiliência frente às oscilações do mercado.

3 METODOLOGIA

O presente artigo adota o método de estudo de caso, utilizando dados secundário disponibilizados pelas empresas e, como instrumento de coleta de dados primários, entrevistas em profundidade com os gestores das organizações em estudo. Foram adotados nomes fictícios para cada organização em respeito ao pedido de anonimato por parte dos gestores de cada uma delas.

Estudos de caso são frequentemente utilizados para ilustrar a aplicação prática da gestão estratégica em PMEs. Nesse estudo são estudados os casos da empresa “A” e a empresa “B”. Os dados levantados permitiram identificar de cada empresa por meio da elaboração de permitiu evidenciar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças apresentadas por meio de análise SWOT. Com essas análises do contexto de cada organização foi possível elaborar proposta de ações estratégicas que poderão ser aplicados em metalúrgicas de pequeno porte, gerando *insights* relevantes para gestores que enfrentem desafios similares.

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

O cenário real de cada uma das metalúrgicas foi levantado por meio da identificação, via entrevista e dados secundários, tanto de pontos que precisam de intervenção, como dos pontos fortes das empresas, que devem ser potencializados para alcançar os resultados esperados. Os levantamentos feitos nas metalúrgicas “A” e “B”, conforme suas características e práticas estratégicas, são apresentados a seguir:

Metalúrgica “A” – Foco em Inovação

- **Forças:**
 - **Investimento em tecnologia e processos inovadores:** Implementação de sistemas e automação de processos produtivos, aumentando a eficiência operacional.
 - **Cultura de inovação:** Equipe com foco em melhoria contínua e rápida adaptação a novas tecnologias.
 - **Qualidade reconhecida:** Produtos com alto padrão, o que fortalece a fidelização de clientes.

- **Fraquezas:**
 - **Alto custo de manutenção tecnológicas:** Despesas elevadas com manutenção de equipamentos e sistemas.
 - **Equipe reduzida:** Limitação de recursos humanos para grandes projetos.

- **Oportunidades:**
 - **Parcerias com Universidades:** Oportunidade de desenvolver projetos de inovação com menor custo.
 - **Crescimento da demanda por produtos customizados:** Possibilidades de oferecer soluções sob medida com base em expertise.

- **Ameaças:**
 - **Crises econômicas:** Redução da demanda por plataformas guincho.
 - **Aumento nos custos de insumos:** Impacto direto na lucratividade.

Metalúrgica “B” – Foco em Gestão Financeira e Parcerias Estratégicas

• Forças:

- **Gestão financeira eficiente:** Controle rigoroso de custos e fluxo de caixa, garantindo maior estabilidade financeira.
- **Parcerias estratégicas:** Colaboração com fornecedores e clientes, reduzindo custos e ampliando o alcance de mercado.
- **Alta produtividade:** Processos enxutos.

• Fraquezas:

- **Baixo investimento em tecnologia:** Produção ainda dependente de processos manuais.
- **Capacitação insuficiente da equipe:** Déficit em treinamentos técnicos à equipe.

• Oportunidades:

- **Acesso a linha de crédito:** Possibilidade de financiar modernizações devido ao bom histórico financeiro.
- **Expansão para novos mercados:** Capacidade de fornecimento para novos locais (fora do estado do Paraná)
- **Programas governamentais de incentivo:** Oportunidade de receber apoio para inovação e capacitação.

• Ameaças:

- **Concorrência com grandes indústrias:** Pressão por preços mais baixos e prazos reduzidos.
- **Variação no custo dos insumos:** Aumento no preço de matérias-primas afetando a margem de lucro.

A compilação desse levantamento pode ser resumida no quadro comparativo apresentado no Quadro 01:

Quadro 01 – Comparativo estratégico entre as Metalúrgicas “A” e “B”.

Aspecto	Metalúrgica "A" (Tecnologia)	Metalúrgica "B" (Gestão Financeira)
Pontos Fortes	Inovação tecnológica, qualidade e automação	Gestão Financeira eficiente e parcerias estratégicas
Pontos Fracos	Alto custo tecnológico e equipe reduzida	Baixo investimento em tecnologia e capacitação
Oportunidades	Indústria 4.0 e parcerias para inovação	Acesso a crédito e novos mercados
Ameaças	Obsolescência tecnológicas e crises econômicas	Concorrência acirrada e variação no custo dos insumos

Fonte: O autor (2025).

A análise SWOT revelou que as duas empresas possuem abordagens estratégicas distintas, mas complementares. A Metalúrgica “A” é mais inovadora e tecnológica, enquanto a Metalúrgica “B” destaca-se pela gestão financeira eficiente e pelo uso estratégico de parcerias. Ambas têm oportunidades para crescer, especialmente se conseguirem reduzir seus pontos fracos: a “A” com mais controle financeiro e a “B” com maior investimento em inovação.

Assim, com base na análise SWOT, foi elaborado um conjunto de possíveis ações estratégicas direcionadas a potencializar as forças, aproveitar as oportunidades, corrigir fraquezas e mitigar ameaças de cada empresa.

5 PROPOSTA DE AÇÕES ESTRATÉGICAS

A partir de todas as informações colhidas foram desenvolvidas possíveis estratégias para melhorias nas operações de cada metalúrgica, sendo a Metalúrgica “A” com estratégia com foco em inovação e a Metalúrgica “B” com foco em Gestão Financeira e Parcerias Estratégicas.

Metalúrgica “A”

Foco em Inovação Tecnológica - Ampliar a eficiência operacional e diversificar a oferta de produtos, mantendo a inovação.

Reduzir o custo tecnológico

Implementação de soluções em nuvem (Cloud ERP), atendimento automatizado à clientes para reduzir custos com infraestrutura física e atualizações.

Mitigar dependência de fornecedores

Ampliar rede de fornecedores, buscando alternativas nacionais e internacionais para redução de custos.

Expandir capacidade de Inovação

Firmar parcerias com universidades.

Incentivar a inovação interna, estimular ideias e projetos de melhoria contínua.

Fortalecer a sustentabilidade e a competitividade

Investir em eficiência energética, adotando energia solar e equipamentos mais eficientes;

Certificar-se de normas ambientais, agregando valor à marca e atendendo às exigências de clientes.

Metalúrgica “B”

Foco em Gestão Financeira e Parcerias Estratégicas: Ampliar a eficiência produtiva e diversificar o portfólio por meio de investimentos em tecnologia e capacitação.

Aumentar a base de clientes

Participação em feiras e explorar novos segmentos.

Capacitar a equipe e modernizar processos

Realizar treinamentos contínuos, melhorando a eficiência e reduzindo desperdícios.

Desenvolver um programa de qualificação técnica, em parceria com instituições como o SENAI.

Aproveitar oportunidades de financiamentos e incentivos

Buscar linhas de crédito subsidiadas (BNDES, Finep).

Participar de programas de inovação do governo, como a Lei do Bem, para obter incentivos fiscais.

Criar parcerias estratégicas para reduzir custos

Formar uma rede de fornecedores qualificados.

Estabelecer contratos com os principais fornecedores, garantindo melhores preços e prazos.

Essas propostas de ações estratégicas estão sintetizadas no Quadro 02 em que são apresentadas vinculadas às áreas a que se vinculam em cada organização.

Quadro 02 – Síntese das propostas e áreas de aplicação

Area	Metalúrgica "A" (Tecnologia)	Metalúrgica "B" (Gestão Financeira)
Eficiência Operacional	Automação e melhoria contínua	Processos Enxutos e capacitação.
Inovação e Crescimento	Parcerias com universidades	Ampliação da base de clientes
Gestão Financeira	Negociação com fornecedores	Linha de crédito e incentivos fiscais
Sustentabilidade	Energia sustentável e certificações ambientais	Parcerias estratégicas.

Fonte: O autor (2025)

A aplicação estratégica permitirá que a Metalúrgica “A” consolide sua posição como uma empresa inovadora, eficiente e tecnológica, enquanto a Metalúrgica “B” fortalecerá sua gestão financeira e aumentará sua competitividade por meio de investimentos em modernização e capacitação. Ambas poderão alcançar maior sustentabilidade, adaptabilidade ao mercado e crescimento a longo prazo. Assim nos quadros 03 (Metalúrgica A) e 04 (Metalúrgica B), em continuidade são sugeridas ações para os distintos objetivos estratégicos, com previsão do prazo para implementação e indicadores para acompanhamento de seus resultados

Quadro 03 - Plano de ação para a Metalúrgica “A”

Objetivos Estratégicos	Ação	Prazo	Indicador
Redução de custos com tecnologia e inovação	Implementar sistema ERP	5 Meses	Redução em 15% nos custos, maior eficiência operacional
	Negociar novos contratos com fornecedores	5 Meses	Redução em 15% nos custos contratuais.
	Criação de controle de qualidade.	3 Meses	Redução em 30% no índice de defeitos nos produtos
Mitigar dependência de fornecedores	Ampliar rede de fornecedores alternativos	3 Meses	Ter pelo menos 3 novos fornecedores homologados
Expandir capacidade de inovação	Estabelecer parcerias com instituições de ensino	5 Meses	Assinatura de 1 acordo.
	Criar incentivos internos à inovação e ideias	6 Meses	Execução de 1 projeto piloto
Fortalecer a sustentabilidade	Implementar painéis solares	8 Meses	Redução em 15% no custo de energia
	Buscar certificação ISO 14001	12 Meses	Obtenção do certificado.

Fonte: O autor (2025)

Quadro 04 - Plano de ação para a Metalúrgica “B”

Objetivos Estratégicos	Ação	Prazo	Indicador
Aumentar a participação no mercado	Aumentar a captação de clientes	4 Meses	Obter novos contratos comerciais
	Participar de feiras e eventos	3 Meses	Criação de conteúdos publicitários
Tecnologia acessível e produtiva	Criação de controle de qualidade.	3 Meses	Redução em 30% no índice de defeitos nos produtos
Capacitação da equipe	Realizar treinamentos para tornar o processo enxuto	3 Meses	100% da equipe treinada
	Promover aprimoramento técnico com instituições	5 Meses	Certificações aos colaboradores
Aproveitar oportunidades de financiamento	Buscar linhas de crédito via BNDES	2 Meses	Aprovação de 1 crédito
Criar parcerias estratégicas	Firmar contratos com os principais fornecedores	3 Meses	Obter 2 contratos com melhores preços e/ou prazos

Fonte: O autor (2025).

Com a implementação de novas culturas em cada uma das metalúrgicas, faz-se necessário também a implementação de ferramentas para medição do impacto da mudança em cada organização, como as sugestões presentes no Quadro 05.

Quadro 05 – Indicadores de Desempenho:

Indicador	Metalúrgica "A" (Tecnologia)	Metalúrgica "B" (Gestão Financeira)
Crescimento da Receita (%)	+12% em 12 meses	+10% em 12 meses
Redução de custos operacionais	-15% em 12 meses	-12% em 12 meses
Satisfação do cliente (%)	90% após implementação	92% após implementação
Capacitação da Equipe	100% da equipe treinada	100% da equipe treinada

Fonte: O autor (2025).

A utilização de métodos de controle e monitoramento de processos será de extrema importância para ambas empresas para que cada gestor possa analisar seu desempenho e identificar se as estratégias adotadas estão surtindo o efeito esperado dentro da metalúrgica, de acordo com cada objetivo específico.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão estratégica é um fator essencial para a competitividade das empresas, especialmente em empresas de pequeno porte em que a mudança tende a ter um grande impacto rapidamente, especialmente em um cenário cada vez mais dinâmico e tecnológico. Este artigo analisou as Metalúrgicas “A” e “B”, destacando suas características, desafios e oportunidades, e como resultado desta análise, propôs planos de ação estratégicas adaptadas a suas realidades.

A estratégia traçada para a Metalúrgica “A” foi baseada na inovação tecnológica como diferencial competitivo, parcerias e desenvolvimento de ações em prol do meio ambiente (consumo de energia sustentável). Estas iniciativas visam o aumento da eficiência produtiva, redução de custos e criação de uma cultura de inovação.

Por outro lado, a estratégia para a Metalúrgica “B” foi focada numa abordagem centrada na gestão financeira e em parcerias estratégicas. Suas ações incluem a implementação de modernização nos processos, ampliação de cliente e fortalecimento da equipe com treinamentos em metodologias enxutas. Além disso, buscou financiamento e parcerias para reduzir custos e ampliar a rede de fornecedores, bem como o investimento na operação da empresa. Tais medidas visam garantir maior sustentabilidade financeira, aumentar a lucratividade e o número de clientes.

A análise SWOT foi essencial para identificar as forças a serem potencializadas, fraquezas a serem corrigidas, oportunidades a serem aproveitadas e ameaças a serem mitigadas. O plano estratégico proposto, estruturado com prazos, e indicadores de desempenho proporcionam um direcionamento claro para a implementação e acompanhamento das ações.

Além disso, o artigo evidencia que, mesmo com perfis e estratégias diferentes, as duas empresas compartilham um fator crítico de sucesso: o alinhamento entre os seus objetivos estratégicos e as ações práticas a serem adotadas. Enquanto a Metalúrgica “A” se destaca pelo foco em inovação, a Metalúrgica “B” sobressai pelo foco na gestão financeira e operacional. Juntas, as abordagens complementam as principais tendências para a sustentabilidade e crescimento para empresas de pequeno porte.

REFERÊNCIAS

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York: Free Press.

Oliveira, A. & Silva, R. (2020). Estratégias para pequenas empresas: Um estudo sobre limitações e oportunidades. *Revista Brasileira de Gestão Empresarial*, 15(3), 45-63.

Drucker, P. (2002). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness.

Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

Souza, F. Gomes, R., & Lima, T. (2019). Desafios da gestão estratégica no setor metalúrgico: Uma análise de pequenas empresas. *Gestão & Produção*, 26 (4), 1-12.

Freitas, J. & Andrade, L. (2021). A indústria 4.0 e as PMEs: Impactos e estratégias no setor metalúrgico. *Revista de Tecnologia e Inovação*, 9(2), 15-28.

Costa, P. & Martins, S. (2018). Parcerias estratégicas em pequenas empresas: Um estudo de caso no setor metalúrgico. *Revista de Negócios e Gestão*, 10(1), 67-85.

Mendes, A., Cardoso, V., & Pereira, J. (2020). Tecnologia acessível e capacitação em metalúrgicas de pequeno porte. Estudo de casos brasileiros. *Revista Gestão e Tecnologia*, 20(5), 89-102.