

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Bruna Roberta Bueno

**PROPOSTA DE FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA
A EMPRESA ELOPACK EMBALAGENS DE MADEIRA**

Palmeira Das Missões/RS

2021

Bruna Roberta Bueno

**PROPOSTA DE FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA A EMPRESA
ELOPACK EMBALAGENS DE MADEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria – Campus Palmeira das Missões (RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Bacharel em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Tiago Zardin Patias

Palmeira Das Missões/RS

2021

Bruna Roberta Bueno

**PROPOSTA DE FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA A EMPRESA
ELOPACK EMBALAGENS DE MADEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria – Campus Palmeira das Missões (RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Bacharel em Administração.**

Aprovado em 09 de junho de 2021:

Tiago Zardin Patias, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Edio Polacinski, Dr. (UFSM)

Luciane Dittgen Miritz, Dra. (UFSM)

Palmeira das Missões/RS

2021

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que de alguma maneira contribuíram para a concretização deste trabalho, em especial agradeço:

- À Deus pela minha vida e pelas oportunidades;
- Minha família que vibrou e chorou comigo durante todo o processo da graduação;
- Aos mestres que tiveram muita paciência e foram essenciais para que eu chegasse até aqui, em especial ao meu orientador, professor Dr. Tiago Zardin Patias que foi fundamental para a execução e finalização do meu trabalho final;
- Meus colegas, em especial ao grupinho de meninas que conheci e vou levar para a vida.

RESUMO

PROPOSTA DE FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA A EMPRESA ELOPACK EMBALAGENS DE MADEIRA

AUTORA: Bruna Roberta Bueno

ORIENTADOR: Tiago Zardin Patias

Este estudo apresenta uma proposta de ferramentas de gestão estratégica para a empresa Elopac Embalagens de Madeira, considerada uma empresa de pequeno porte, está no mercado de fabricação de embalagens de madeira há 8 anos e até aqui ainda não havia passado por um processo de construção de planejamento estratégico. Tem como objetivo identificar como deve ser o processo de elaboração e desenvolvimento do planejamento estratégico na empresa. O planejamento estratégico colabora para o uso eficiente de seus recursos, orientando sua aplicação às oportunidades e ameaças do mercado, também alinha perspectivas de crescimento da empresa, para tal foi criada a missão, visão e valores que a empresa ainda não tinha por escrito e também utilizado ferramentas de gestão conhecidas do planejamento tais como 5W2H e Matriz SWOT. O diagnóstico do trabalho ocorreu através de uma pesquisa exploratória e bibliográfica, com abordagens qualitativas, por meio de uma entrevista informal. Com este estudo o proprietário terá parâmetros para iniciar a implementação deste planejamento, a fim de alinhar o cenário atual da empresa com os objetivos estratégicos e demandas da empresa, permitindo gerar novos ganhos e oportunidades de sucesso.

Palavras – chave: Planejamento Estratégico. Elopac. Estratégia.

ABSTRACT

PROPOSAL OF STRATEGIC MANAGEMENT TOOLS FOR THE COMPANY ELOPACK EMBALAGENS DE MADEIRA

AUTHOR: Bruna Roberta Bueno

ADVISOR: Tiago Zardin Patias

This study presents a proposal for strategic management tools for the company Elopac Embalagens de Madeira, considered a small company, has been in the wooden packaging manufacturing market for 8 years and has not yet gone through a planning construction process. strategic. It aims to identify how the process of elaboration and development of strategic planning should be in the company. Strategic planning contributes to the efficient use of its resources, guiding its application to market opportunities and threats, it also aligns the company's growth prospects, for this purpose the mission, vision and values that the company did not have in writing were created and also used management tools known from planning such as 5W2H and SWOT Matrix. The diagnosis of the work occurred through an exploratory and bibliographic research, with qualitative approaches, through an informal interview. With this study, the owner will have parameters to start the implementation of this planning, in order to align the current scenario of the company with the strategic objectives and demands of the company, allowing to generate new gains and opportunities for success.

Keywords: Strategic planning. Elopac. Strategy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Etapas do planejamento estratégico	18
Figura 2 - Análise swot.....	21
Figura 3 - Mapa estratégico Elopac.....	44
Quadro 1- Definições de planejamento estratégico	16
Quadro 2 - Estabelecimento da missão.....	22
Quadro 3 - Mandamentos da sensibilização	25
Quadro 4 – Cronograma	28
Quadro 5 - Desenvolvimento método smart.....	34
Quadro 6 - Análise ambiental empresa.....	36
Quadro 7 - Elaboração plano de ação com ferramenta 5w2h.....	40
Quadro 8 - Balanced scorecard (bsc).....	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 ESTRATÉGIA.....	14
2.2 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	14
2.3 TIPOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	17
2.4 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
2.4.1 Determinação dos Objetivos.....	19
2.4.2 Análise Ambiental Externa.....	19
2.4.3 Análise Ambiental Interna.....	19
2.4.4 Formulação das Alternativas	21
2.4.4.1 Valores.....	21
2.4.4.2 Missão.....	22
2.4.4.3 Visão	23
2.4.5 Elaboração do planejamento estratégico	24
2.4.6 Implementação e execução	24
3 METODOLOGIA.....	26
3.1 NATUREZA DA PESQUISA.....	26
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA	27
3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	27
3.3.1 Cronograma Planejamento Estratégico Elopac	28
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	28
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	29
4.1 LOCAL DE ESTUDO.....	29
4.2 DEFINIR QUEM VAI PARTICIPAR	30
4.3 REUNIÃO PARA APRESENTAÇÃO DO TRABALHO E ESCLARECIMENTOS.....	31
4.4 ENTREVISTA COLETIVA.....	31
4.5 RESULTADOS DA ENTREVISTA COLETIVA.....	32
4.6 DETERMINAÇÃO DOS OBJETIVOS	33
4.7 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO	35
4.7.1 Análise do Ambiente Externo.....	36
4.7.2 Análise do ambiente Interno.....	37

4.8 FORMULAÇÃO DAS ALTERNATIVAS.....	37
4.8.1 Missão.....	37
4.8.2 Visão.....	38
4.8.3 Valores.....	38
4.9 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO E EXECUÇÃO	39
4.10 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICE	50

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho acadêmico consiste em uma proposta de ferramentas de gestão estratégica, levanta conceitos teóricos ligados aos estudos da administração que serviram de base para a elaboração de uma proposta de um planejamento estratégico de uma empresa, cujo objetivo é atender as necessidades dos clientes com eficiência e garantir seu lugar no mercado de embalagens de madeira.

Atualmente administrar uma empresa que não tenha um planejamento estratégico desenhado e estudada é uma tarefa difícil, por este motivo, o presente trabalho acadêmico consiste em um Planejamento Estratégico (PE) que inicialmente aborda conceitos teóricos da administração a fim de trazer mais conhecimento para efetivar a elaboração do plano estratégico de uma empresa de embalagens de madeira e de um plano de ação, com o objetivo de crescimento no mercado.

A empresa em estudo atua no segmento de embalagens de madeira, pertencendo ao ramo de indústria. Até o presente momento, não fora desenvolvido um Planejamento Estratégico pela referida empresa, tornando-se este estudo um desafio para que os gerentes e colaboradores entendam a necessidade de elaborar e colocar em funcionamento o planejamento para conseguir resultados positivos.

Em um mercado em constante transformação, onde a tecnologia ganha espaço e influencia o comportamento do consumidor, há que se ter atenção em todos os aspectos organizacionais. Todo esse processo vem acompanhado de exigências de mais qualidade, atenção, excelente atendimento entre outros elementos, que necessitam ser pensados e planejados. Por isso é de grande importância que as empresas conheçam seu negócio a fim de melhorar a forma de realizar suas atividades e oferecer seus produtos, identificando oportunidades e ameaças existentes no mercado para proporcionar melhorias e buscar o crescimento da empresa e a credibilidade do cliente.

Para Oliveira (2018), planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. O PE é um estudo sobre a empresa, sobre o que a empresa espera para seu futuro e o que ela quer permanecer a fim de atender com qualidade e eficácia seus clientes internos e externos.

O planejamento estratégico é uma ferramenta que auxilia e possibilita aos gestores administrar melhor os seus negócios e, independentemente do tamanho da empresa, é preciso que o empreendedor estabeleça metas, parâmetros e estratégias. Por esta razão é de grande importância fazer um planejamento estratégico que tenha por objetivo identificar as ameaças e oportunidades, forças e fraquezas e a partir disso formular estratégias inteligentes que aproveitem as oportunidades e anulem as ameaças para, assim, cumprir a missão estabelecida para a empresa.

Finalizando a introdução, neste sentido, a Elopack Indústria de Embalagens de Madeira busca atingir um número maior de clientes, sempre proporcionando e desenvolvendo produtos de qualidade e que satisfaçam as necessidades de seus clientes.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Iniciar uma empresa demanda de tempo, dinheiro, organização e planejamento. Porém, na maioria das vezes o planejamento não é priorizado, sendo sucumbidas as demandas diárias dos gestores. Os gestores vão vivendo um dia de cada vez dentro da empresa, sem prever o dia de amanhã. Em sua grande maioria, não traçam metas e objetivos, ficando a mercê de eventualidades, o que pode dificultar o futuro do negócio. Obviamente que deve se ter claro que o planejamento estratégico não elimina riscos e/ou garante futuro promissor para a empresa, mas minimiza efeitos de eventos indesejados (DRUCKER, 2018).

Hoje em dia, a concorrência é muito maior do que há anos atrás, as expectativas dos clientes em relação a empresa e seus produtos são mais exigentes. Empresas que não se atualizam e vão atrás de melhorar suas condições para satisfazer o seu público acabam ficando para trás. Segundo Sertek (1954, p. 77) “As instituições modernas precisam atender ao novo perfil dos clientes que estão espalhados pelo mundo”.

Uma empresa bem-sucedida e bem resolvida necessita de um planejamento estratégico para colocar em ordem suas ideias e objetivos de curto e longo prazo, assim terá clareza nas suas metas. Drucker (2018) fala que a liderança da empresa precisa conhecer seus colaboradores e seus clientes para assim tomar decisões estratégicas e planejar um futuro. Não é uma tarefa fácil, nem sempre o planejamento trará os resultados esperados, mas sempre vai resultar em melhorias e crescimento.

Deste modo, é de grande importância que os colaboradores e responsáveis pelas empresas tenham claro para si aonde a empresa quer chegar, qual sua meta para longo prazo e como será feito para atingir esses resultados. Para Oliveira (2007, p. 227) “uma política

empresarial procura estabelecer as bases sobre como os objetivos, desafios e metas serão alcançados”.

Oliveira (2007, p. 183) também defende que “a estratégia não é, evidentemente, o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia”. O planejamento estratégico é uma das ferramentas que torna possível aos empreendedores administrar de uma maneira mais próxima de acertos e alcançar sucesso, sendo vital estabelecer metas, estratégias e parâmetros.

Desta forma, o problema de pesquisa do presente estudo é: Como deve ser o processo de elaboração e desenvolvimento do planejamento estratégico para a empresa Elopac Embalagens de Madeira?

1.2 OBJETIVOS

Para um melhor entendimento dos objetivos propostos deste trabalho, foram feitas subdivisões, sendo em: objetivo geral e objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar e desenvolver uma proposta de Planejamento Estratégico para a empresa Elopac Embalagens de Madeira.

1.2.2 Objetivos Específicos

Em sequência apresenta-se os objetivos específicos que são:

- Desenvolver um roteiro de planejamento estratégico;
- Verificar e analisar o contexto ambiental em que a empresa está inserida através da definição de seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades;
- Determinar os elementos estratégicos do planejamento, como missão, visão e valores, objetivos e metas da organização;
- Elaborar planos de ação;
- Definir o processo de controle e avaliação do planejamento estratégico.

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo Müller (2013, p. 1), “na gestão empresarial atual, não é mais suficiente gerenciar a empresa como um objeto específico; é preciso gerenciar o negócio da empresa, envolvendo fatores, influências, recursos e variáveis externas e internas”. O desenvolvimento do Planejamento Estratégico na empresa Elopac, permitirá que a empresa identifique suas deficiências, sempre procurando melhorar as condições e buscando um diagnóstico para solucionar esses problemas.

A importância desse Planejamento Estratégico é ajudar a planejar o futuro da empresa, cobijando sua expansão no mercado e destinando-se a importância de sua sobrevivência e crescimento sustentável em longo prazo. Sendo este o primeiro Planejamento Estratégico da empresa, a pesquisadora deste estudo espera aplicar os conhecimentos adquiridos durante sua graduação, podendo assim contribuir com seu crescimento.

É notável a viabilidade da execução do planejamento estratégico na empresa Elopac, pois a autora deste estudo possui contato diário com gerentes e colaboradores, além de possuir acesso as informações da empresa, indispensáveis para este estudo. Para a universidade, esta pesquisa vai mostrar o quanto foi valioso os ensinamentos aplicados em sala de aula, servindo como base teórica para futuros trabalhos a respeito da mesma temática. Além disso, este será o primeiro Planejamento Estratégico realizado na empresa, que por sua vez busca por mais conhecimento e maior organização dos seus processos de trabalho, o que demonstra o seu grau de inovação e relevância social.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A elaboração e o desenvolvimento de um planejamento estratégico permite que as empresas reconheçam suas condições internas e externas, quais são suas oportunidades e as suas ameaças, que estabeleçam objetivos que estejam de acordo com a sua realidade e que estejam preparadas para enfrentar mudanças que frequentemente ocorrem no mercado. Sendo assim, faz-se necessário estudar, inicialmente, as principais teorias e autores que norteiam esta temática. Por esta razão, o seguinte capítulo apresentará os conceitos fundamentais para a condução adequada do trabalho.

2.1 ESTRATÉGIA

Momento antes da elaboração do planejamento estratégico é fundamental compreender a importância da estratégia no seu negócio. A palavra estratégia apareceu nos vocabulários a milhares de anos com os gregos, que utilizavam a expressão “*estrategos*” como forma de estabelecer os escolhidos para dirigir a guerra (MAXIMIANO, 2012).

Estratégia é o caminho, maneira ou ação formulada e adequada para se alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da organização perante seu ambiente (OLIVEIRA, 2013). É construir uma visão que a empresa espera para si, traçar objetivos e metas que ajudem a empresa crescer e ser bem vista.

O ato da elaboração da estratégia é chamado de planejamento estratégico que guia ao comportamento pela qual a empresa deseja seguir, quais mercados e clientes ela deseja atingir e produtos e serviços pretendidos (MAXIMIANO, 2012). Nas circunstâncias de transformações e mudanças pelas quais as empresas estão muitas vezes submetidas a enfrentar, a estratégia vira uma aliada para as empresas e tende a ser uma ferramenta essencial para escapar de tais situações.

2.2 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Pereira (2010, p. 44), “a palavra planejamento lembra: pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro da organização dentro de um horizonte estratégico”. O

planejamento busca respostas às empresas que estimam ter um futuro promissor no mercado, partindo da concepção de uma visão estratégica e mais assertiva.

O planejamento envolve processos de criação e execução de estratégias para definir e alcançar objetivos dentro de uma empresa. São tomadas de decisões baseadas em suas metas, que tem como objetivo alcançar resultados que a empresa propõe, com foco no sucesso empresarial. Segundo Pereira (2010, p. 44), “planejamento difere de improvisar”. Consegue-se designar que o ato de planejar tem como objetivo tentar controlar um possível futuro nas organizações.

O planejamento estratégico é um processo contínuo e minucioso com um maior conhecimento possível do futuro, é baseado em tomadas de decisões mesmo que envolvam riscos, e depois de tomar essas decisões será a hora de medir os resultados obtidos (DRUCKER, 1990). Ele é pensado antes de agir, ele passa por processos de decisões para atingir os objetivos da empresa. Oliveira (1986, p. 21) apresenta sua versão do Planejamento Estratégico como:

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo administrador para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica do administrador.

O planejamento estratégico é o instrumento administrativo que mais tem contribuído para a eficácia das organizações, ou seja, para que essas alcancem os resultados esperados (OLIVEIRA, 2013). Ele norteia a empresa na formulação de seus objetivos a longo e curto prazo o que leva a empresa ter um conhecimento maior sobre tudo que deseja para seu futuro e ajuda a tomar decisões e colocar em prática para atingir esses objetivos.

Assim, o Planejamento Estratégico é uma ferramenta de grande importância para o crescimento das empresas, por meio de estudos do momento presente e do que se espera para o futuro. Aplicando corretamente as medidas do Planejamento Estratégico, consegue-se obter resultados e benefícios para a empresa, olhando para o futuro com perspectivas de lucratividade e crescimento em relação a seus concorrentes. O quadro 1 apresenta algumas outras definições de Planejamento Estratégico. Verifica-se certa similaridade nos conceitos.

Quadro 1- Definições de planejamento estratégico

Autor	Conceito de Planejamento estratégico
OLIVEIRA, 1986, p. 21	Desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.
PEREIRA, 2010, p. 47	Planejamento Estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.
CHIAVENATO, 2007, p. 142	O planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões acerca de empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo. É o planejamento que envolve prazos mais longos de tempo, é mais abrangente e é discutido e formulado nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa, isto é, no nível institucional. É um processo contínuo de tomada de decisão estratégica e não mais um plano feito e refeito a cada ano que passa.

Fonte: elaborado pela autora

As empresas e seus dirigentes devem entender a necessidade de se empenhar e procurar tomar as melhores decisões no momento da execução da prática do Planejamento Estratégico e de aplicar as ferramentas corretas para executá-lo. Segundo Drucker (1984, p. 131) “os dirigentes devem, portanto, estar habilitados a tomar sistematicamente decisões de longo alcance”.

As crises não esperam a execução de um próximo planejamento estratégico, e por isso as empresas precisam manter no seu dia a dia a execução deste sob constante atenção, buscando sua sobrevivência. Conforme Drucker (1984, p. 131), “a direção não tem escolha: precisa prever o futuro, tentar moldá-lo e equilibrar as metas a curto e a longo prazo”.

2.3 TIPOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ao se realizar o planejamento estratégico são estudados processos e tipos de estilo de gerenciamento, cada estilo de gerenciamento possui suas vantagens e desvantagens. Para Pereira (2010, p. 58) existem três tipos de gerenciamento do Planejamento Estratégico, sendo eles, Planejamento Estratégico, Planejamento Tático e Planejamento Operacional.

O planejamento estratégico é onde trabalha em cima de decisões da área executiva ou de alto nível da empresa, sendo considerado o principal planejamento da empresa, onde consegue olhar para o futuro da empresa pensando em longo prazo. Geralmente é quem define a missão, visão e valores da empresa.

Quando se fala em planejamento estratégico não se pode deixar de ir mais além e olhar para o modelo de planejamento tático que é quem olha os objetivos a médio prazo, pode-se chamar de apoio aos planos estratégicos. A partir das metas do planejamento estratégico, o planejamento tático irá determinar metas para cada área da empresa.

O planejamento operacional não menos importante, é quem ouve as decisões e definições dos planejamentos estratégicos e táticos e estuda as possibilidades e define com as coisas precisam acontecer para que os objetivos propostos saiam do papel e sejam colocados em prática no dia a dia da empresa. Os tipos de planejamento estratégico também são conhecidos como: *Top-down* (de cima para baixo); *Botton-Up* (de baixo para cima) e misto.

No planejamento *Top-down* (ou de cima para baixo), o topo da pirâmide organizacional, ou seja, os responsáveis pela alta administração realizam o Planejamento Estratégico e delegam para os níveis inferiores, impondo o seu cumprimento. A vantagem deste modelo é a rapidez na sua construção e a desvantagem é a não participação nos níveis inferiores, o que pode causar problemas e conflitos na hora da execução do planejamento estratégico e dificuldades de comprometimento dos funcionários.

No planejamento *Botton-Up* (ou de baixo para cima) todos os níveis estratégicos participam da elaboração do planejamento estratégico. Uma principal vantagem é o maior comprometimento de todos os funcionários e uma desvantagem é que precisa de maior tempo para ser executado por envolver todos os funcionários e escutar todas as ideias e sugestões, e pode acabar tornando o Planejamento Estratégico desatualizado quando estiver finalizado.

O planejamento Misto é um intermediário entre os estilos anteriores, monta-se uma equipe do Planejamento Estratégico que envolva diversas áreas da empresa, fazendo com que todos os setores estejam envolvidos e tendo como vantagens o comprometimento dos

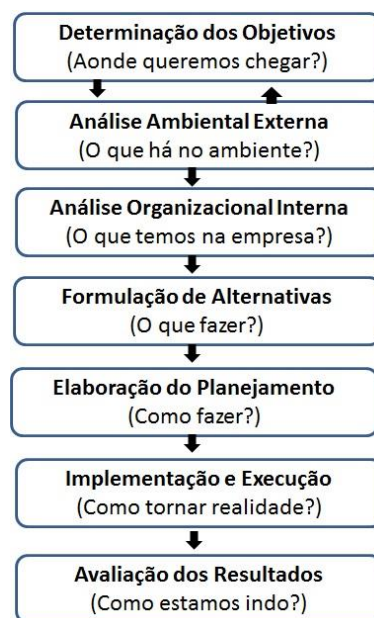
funcionários e a agilidade no processo por envolver menor quantidade de pessoas que no modelo *Botton-up*.

2.4 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento estratégico é um processo, é algo dinâmico que deve seguir uma ordem de discussão. Segundo Pereira (2010, p. 71), “na literatura do processo de Planejamento Estratégico, existe uma infinidade de modelos que englobam várias etapas”. É discutido entre os autores o sentido que deve ser seguido para construir o PE, não havendo um consenso sobre a questão, por exemplo, alguns autores referem que a missão vem antes da visão, outros defendem que deve ser o contrário; alguns autores referem que a análise externa deve ser feita antes da análise interna e vice-versa.

Contudo, na concepção de Chiavenato (2007, p. 143), o planejamento estratégico exige sete etapas: 1) Determinação dos objetivos; 2) Análise ambiental externa; 3) Análise organizacional interna; 4) Formulação de alternativas; 5) Elaboração do planejamento; 6) Implementação e execução e 7) Avaliação dos resultados. Essas etapas são explicadas e representadas na Figura 1:

Figura 1 - Etapas do planejamento estratégico



Fonte: Chiavenato (2007).

As etapas citadas pelo autor Chiavenato (2007) são totalmente essenciais para a execução do planejamento estratégico da empresa, a fim de obter bons resultados e se sobressair a frente das demais. As etapas são métodos que fornecem à empresa uma visão do futuro, tornando maior os desejos e sonhos da empresa investir em seus potenciais visando um futuro melhor.

2.4.1 Determinação dos Objetivos

Chiavenato (2007, p.144) diz que tais objetivos podem ser elaborados em modo geral e abstrato, como por exemplo, aumentar faturamento da empresa e construir sede própria, determinando lucro e expansão da empresa. Na etapa de determinar objetivos é essencial ouvir quem tem poder de decisão na empresa, que tenha visão das mais diversas áreas e conhecimento dos processos que a empresa passa. É hora de estabelecer os desejos que se quer para o futuro da empresa.

2.4.2 Análise Ambiental Externa

A análise ambiental externa é uma análise que a empresa faz externamente para saber o que há no ambiente, é o momento de a empresa olhar para fora e conhecer suas necessidades e dificuldades. Conhecer todos os fatores que envolvem vida organizacional como: seus clientes, fornecedores e principalmente os concorrentes (CHIAVENATO, 2007 p.149). A análise externa tem como objetivo analisar as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as maneiras mais favoráveis de evitar ou usufruir dessas situações. A empresa tem de olhar para fora de si, observar o ambiente onde estão suas ameaças e oportunidades e identificar os componentes relevantes do ambiente (OLIVEIRA, 1986).

2.4.3 Análise Ambiental Interna

A análise interna procura analisar os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. É de grande importância que haja um foco na principal atividade da organização, para que se possam analisar os concorrentes e tomar as devidas decisões para estabelecer ações da empresa no mercado (OLIVEIRA, 1986, p. 51).

Essa etapa aponta os recursos disponíveis, como mercadológicos financeiros e produtivos, é uma análise capaz de criar condições melhores na gestão estratégica, como: traçar os recursos disponíveis, missões, visão, valores, a estrutura organizacional, cultura e tecnologia (CHIAVENATO, 2007 p.154).

Ainda falando em análise externa e interna, a ferramenta mais utilizada nesses momentos do planejamento é a Matriz *SWOT* ou Matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Segundo Pereira (2010, p. 114) “a parte mais importante da Análise Externa e Interna é a junção das duas. Essa forma de análise é conhecida como Matriz FOFA”.

A análise *SWOT* (Strength, Weakness, Opportunities and Threats), para Sertek (1954) é um método de análise dos ambientes interno e externo, frequentemente empregada para avaliação do posicionamento da organização e de sua capacidade de competição. É uma ferramenta que auxilia no processo de tomada de decisão quando falamos em Planejamento Estratégico.

Em decorrência da constante necessidade de mudanças, as organizações precisam de um conhecimento mais elevado do seu ambiente interno e externo, para que tenham uma possibilidade de garantia de sobrevivência da empresa e para se destacar perante seus concorrentes com um diferencial competitivo.

O termo *SWOT* corresponde à sigla das palavras: *Strenghts* (pontos fortes/forças); *Weahnesses* (pontos fracos/fraquezas); *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Conforme Sertek (1954), os *strenghts* são os aspectos que correspondem às vantagens internas da empresa em relação às concorrentes; os *weahnesses* são os aspectos que correspondem a certas formas negativas da empresa que devem ser revistas; as *opportunities* referem-se aos aspectos positivos do ambiente que envolvem a empresa e que possuem potencial para lhes trazer vantagem competitiva; as *threats* referem-se aos aspectos negativos do ambiente que envolvem a empresa e que possuem potencial para comprometer a vantagem competitiva que ela possui. A análise *SWOT* é representada na Figura 2:

Figura 2 - Análise swot



Fonte: Chiavenato (2007).

2.4.4 Formulação das Alternativas

Formulação de Alternativas refere-se de como a empresa irá proceder em relação à lucratividade, empregados e o seu futuro, são as ameaças que irão surgir durante o desenvolvimento empresarial, que de acordo com Chiavenato (2007, p.156) “analisando as ameaças ambientais e vulnerabilidades, a administração tem em mãos um balizamento que a ajudará a definir qual a melhor estratégia deverá seguir, quanto à ação futura da empresa.”.

Ela é definida através de um conjunto da ação que visa uma garantia de que a organização alcance os objetivos (LEITE, 2014). A formulação das alternativas vai ajudar tomar a decisão da viabilidade de algumas decisões propostas no planejamento estratégico da empresa. Com a definição da formulação das alternativas a empresa define sua missão, visão e valores para assim dar seguimento no seu planejamento estratégico.

2.4.4.1 Valores

De acordo com Oliveira (2007, p. 67), foi verificado que “valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões”. Valores são crenças, princípios éticos e morais e conceitos básicos de uma empresa.

Segundo Muller (2013, p. 27) “os princípios ou valores ou crenças são guias para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento da Missão e na busca

da Visão de futuro”. A partir da definição dos valores a empresa conseguirá definir e desenhar o seu futuro, conseguindo também melhor definir sua missão e visão através do planejamento estratégico.

Os valores orientam as atividades da empresa independente do seu tamanho, uma grande empresa não vai ter uma definição melhor de valores do que uma pequena empresa. Segundo Pereira (2010, p. 74) “não é porque uma organização tem mil funcionários que ela terá uma Declaração de Valores melhor do que uma que tem 50 funcionários”.

2.4.4.2 Missão

A missão possui a atribuição de determinar porque a empresa existe. Segundo Pereira (2010, p. 81), “Missão é a razão de ser da organização; representa o negócio em que ela se encontra. É o papel desempenhado pela organização em seu negócio. A Missão visa comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio”. Nesse momento, procura-se responder as perguntas básicas: “Aonde se quer chegar com a empresa? ” e “Quais necessidades e expectativas do mercado que a empresa pretende atender? ”.

Para Oliveira (2012), missão é a razão de ser da organização. Corresponde à conceituação do horizonte, dentro do qual a organização atua ou poderá atuar no futuro. Explicita a quem a organização atende com seus produtos e serviços. Missão representa o que a empresa realmente é e procura ser para seus clientes.

O estabelecimento da missão tem como ponto de partida a análise e interpretação de algumas questões como:

Quadro 2 - Estabelecimento da missão

- Qual a razão de ser da empresa?
- Qual a natureza do(s) negócio (s) da empresa?
- Quais são os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro?
- O que a empresa vende e pretende vender ao mercado? É agilidade? E conhecimento?
- Quais os fatores de influência nestas vendas?
- Quais os fatores de influência nestas vendas?
- Qual o diferencial de conhecimento necessário para estas vendas?
- Quais os mercados-alvo, os clientes, os produtos e os serviços?
- Qual o diferencial competitivo da empresa?
- Qual a região de atuação da empresa?
- Qual a imagem que a empresa faz de si própria e pela qual quer ser reconhecida?
- Quais as necessidades sociais que pretende atender?
- Quais as principais crenças e valores da empresa?

Fonte: Oliveira (2007).

Segundo Oliveira (2007, p. 107), “nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro”. Através da missão a empresa passa a se conhecer melhor, entender quais são suas perspectivas de futuro e seu foco de atuação, olhando mais para o produto ou serviço.

2.4.4.3 Visão

De acordo com Sertek (1954) a visão da empresa representa como se almeja o seu futuro, é como um grande objetivo em longo prazo, de como serão definidos os resultados que se pretende alcançar e as características que devem ser desenvolvidas para chegar a tais resultados. A partir da visão proporciona-se a inspiração e direção para estipular objetivos de onde se quer chegar em determinado espaço de tempo.

Para Pereira (2010, p. 87) a visão, “além de apontar o caminho para o futuro, faz com que ela [a empresa] queira chegar lá; e representa suas maiores esperanças e os seus mais expressivos sonhos”. A visão não só faz a empresa enxergar o que se quer para o futuro, ela estabelece elementos onde o foco da empresa enfatize apenas elementos que a façam chegar no seu objetivo.

Ainda segundo Pereira (2010, p. 88) “a visão é uma imagem compartilhada daquilo que os gestores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro”. A visão faz com que os responsáveis da empresa consigam enxergar objetivos e metas que almejam alcançar em um futuro próximo ou distante, sempre com foco nos resultados da empresa.

Em alguns casos a visão pode caracterizar-se em uma situação irrealista quanto aos propósitos da empresa, por representarem os princípios, crenças e questões éticas, e fornecerem sustentação às principais decisões. Por isso, precisam ser debatidos os valores para definição real dos objetivos que os responsáveis almejam alcançar no futuro (OLIVEIRA, 2007).

Oliveira (2007, p. 88) defende que para a visão não se tornar irreal ela deve ser elaborada a partir de alguns elementos:

- Tem que motivar, inspirar os funcionários da organização;
- Precisa ter força, caminhar em direção à grandeza;
- Tem que ser clara e concreta;
- Adaptar-se aos valores da organização;
- Ser fácil de comunicar, ser clara e simples, mas poderosa;
- Mostrar aonde a organização quer chegar;

- Ser fácil de ler e entender;
- Abranger o espírito desejado pela organização;
- Deve ser compacta;
- Chamar a atenção das pessoas;
- Descrever a situação escolhida para o futuro;
- Poder ser sentida/vivenciada, mexer com as pessoas; e
- Ser desafiadora, ir além do que é confortável.

2.4.5 Elaboração do planejamento estratégico

A elaboração do planejamento estratégico irá definir a viabilidade no empreendimento existir, encontrar informações específicas da empresa, sobre seus produtos e serviços oferecidos, conhecer concorrentes, clientes e fornecedores e definir e identificar pontos fortes e fracos do seu negócio (CHIAVENATO, 2007).

Há diversas metodologias que podem ser usadas pelas empresas para a elaboração de seus planejamentos. Uma vez mais, cada uma delas deve ser estudada, analisada até que se tenha uma ideia firme e concreta a respeito de qual delas é mais apropriada para a natureza do seu negócio (SEBRAE). Depois de estudar o planejamento estratégico a empresa conseguirá definir qual as melhores ferramentas a utilizar para ter êxito no planejamento que está sendo construído.

2.4.6 Implementação e execução

De acordo com Chiavenato (2007, p. 160), implementação significa colocar os planos em ação. É a hora de colocar em prática tudo que estava só no papel. É a ponte entre as decisões administrativas e a execução real por meio dos funcionários da empresa. Segundo Oliveira (2013), plano de ação corresponde ao conjunto das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia etc.).

No processo de Planejamento Estratégico existem três momentos: estratégico, tático e operacional. Deve-se saber conduzir os três momentos, e para que isso aconteça, existe um fator chamado de “Sensibilização” que transcorre esses momentos. Conforme Pereira (2010, p. 72) “Seu objetivo é em primeiro lugar sensibilizar os membros da equipe que vão desenvolver o momento 2 para a importância do Planejamento Estratégico da organização”.

A equipe que for designada a desenvolver e participar do Planejamento Estratégico da empresa deve conhecer os oito mandamentos criados para a sensibilização. De acordo com Pereira (2010, p. 72) “Na sensibilização, procura-se identificar os possíveis focos de resistência”. Os oito mandamentos da Sensibilização são apresentados no Quadro 3:

Quadro 3 - Mandamentos da sensibilização

• Todos devem ter uma visão geral do processo de Planejamento Estratégico.
• Todos devem se envolver com o processo de Planejamento Estratégico.
• Todos devem estar motivados com o processo de Planejamento Estratégico.
• Cada um deve entender o seu papel no processo de Planejamento Estratégico.
• Cada um deve entender o papel do processo de Planejamento Estratégico na sua atividade.
• Todos devem entender o papel do consultor no processo de Planejamento Estratégico. Sempre há um consultor. Pode ser interno, ou seja, ser escolhido um funcionário da organização para conduzir o trabalho de Planejamento junto à Equipe, ou então um consultor externo à organização. Tanto o consultor interno quanto o externo não fazem o Planejamento Estratégico, pois quem o faz é a Equipe de Planejamento escolhida pela Coalização Dominante da organização; porém é um deles que faz o papel de facilitador.
• Todos devem entender os conceitos escolhidos no processo de Planejamento Estratégico.
• Todos devem entender o papel da Equipe que vai acompanhar a implementação do processo de Planejamento Estratégico. Esta não vai implementar, pois quem fará isso serão os responsáveis por cada Questão Estratégica; porém vai cuidar para que todo o Planejamento Estratégico seja implementado segundo o que foi definido. Portanto, para não haver confusão, são duas Equipes. Uma constrói o momento 2 e a outra, muito menor (de três a cinco pessoas), institucionalizada pela organização, cuida do processo de acompanhamento da execução (momento 3) do Planejamento Estratégico. Geralmente, a equipe de acompanhamento é criada na última reunião que está construindo o momento 2 e composta por membros dessa equipe.

Fonte: Pereira (2010, p. 73).

Para começar o Planejamento Estratégico e conseguir conduzir os três momentos (estratégico, tático e operacional) a empresa deve desenvolver duas análises, conhecidas como análise interna e análise externa. Estas análises vão definir a posição da empresa e determinar “como se está” ou “onde se está”. Estas informações verificam os aspectos característicos aos seus pontos fortes e fracos (análise interna) e às oportunidades e ameaças (análise externa) (OLIVEIRA, 1986).

Como visto, o planejamento estratégico é de grande importância para auxiliar no desenvolvimento da empresa, sendo uma ferramenta eficaz para o seu gerenciamento. Com a finalização do referencial teórico, buscou-se construir uma metodologia para a elaboração e o desenvolvimento do Planejamento Estratégico da empresa Elopac Embalagens de Madeira, que será abordado no tópico seguinte.

3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta o método que será aplicado no desenvolvimento deste trabalho, bem como o tipo de pesquisa, população de amostra, e ainda os instrumentos utilizados para a coleta e análise de dados.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

O estudo será realizado na Elopack Embalagens de Madeira, com o objetivo de elaborar e desenvolver uma proposta de Planejamento Estratégico, tendo em vista que, até o presente momento, não fora elaborado um Planejamento Estratégico para a empresa. Salienta-se a importância do Planejamento Estratégico com a finalidade de crescimento e a sobrevivência da empresa em longo prazo no mercado.

Quanto aos objetivos, este estudo é caracterizado como uma pesquisa exploratória e bibliográfica, com abordagens qualitativas. A pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são essenciais para uma fase exploratória da pesquisa, pois instigam os entrevistados a pensarem livremente sobre os temas. De acordo com Chueke e Lima (2012, p. 3), “A pesquisa qualitativa não procura enumerar ou medir eventos estudados, nem prega referencial estatístico na análise de dados, os interesses vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve”. A pesquisa qualitativa é a que faz o pesquisador se envolver com os entrevistados, entendendo seus relatos e interpretando seus resultados através de análises.

Quanto ao procedimento, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, consultando livros acerca do Planejamento Estratégico. A pesquisa bibliográfica, segundo Severino (1941, p. 122), “se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc.”. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes já escritas e publicadas por autores, auxiliando na busca de informações.

O estudo também é caracterizado como pesquisa participante, tendo em vista que a pesquisadora participa e tem vivência com os pesquisados. Segundo Severino (1941, p. 120), a pesquisa participante “é aquela em que o pesquisador, para realizar a observação dos fenômenos, compartilha a vivência dos sujeitos pesquisados, participando, de forma sistemática e permanente, ao longo do tempo da pesquisa, das suas atividades”. O estudo também possui a participação da autora como participante nas entrevistas e pesquisas feitas na empresa.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

A seleção dos sujeitos das entrevistas para a pesquisa foi aplicada aos níveis estratégicos da empresa, entre esses o sócio proprietário da empresa Sr. Luciano Caridade, um líder da produção Sr. Adilso Batista e a assistente administrativa responsável pelo faturamento e atendimento de cliente Sra. Silvana Zanon. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte foi definido essas três pessoas que podem representar o restante da empresa e assim vão contribuir com o desenvolvimento do trabalho.

3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A principal fonte da coleta de dados para a análise deste estudo foram as entrevistas executadas com os sujeitos citados no item 3.2. Segundo Severino (1941, p. 124), na técnica de pesquisa conhecida como entrevista “o pesquisador visa apreender o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam”.

Foi utilizada a entrevista informal, sendo que neste tipo de entrevista são realizadas conversas informais com a pessoa responsável, permitindo ao entrevistador entender a perspectiva do entrevistado. As entrevistas foram todas gravadas em áudio, possibilitando assim a transcrição uma a uma. Elas acontecerão em um período de dois meses, entre março e abril de 2020.

Optou-se em realizar a entrevista semiestruturada, utilizando um roteiro de perguntas abertas e de fácil entendimento tanto para o entrevistador quanto para o entrevistado. Entrevista semiestruturada é um conjunto de entrevista estruturada e não estruturada. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 180), entrevista estruturada “é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido” e entrevista não estruturada é aquela em que “o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada”.

A interpretação dos dados teve como início a busca de informações feita no estudo de literaturas específicas. A autora à vista disto, procura apropriar-se do conhecimento que for necessário para estruturar e buscar informações pertinentes a seu propósito na empresa estudada. Após as entrevistas foram coletadas as realidades da empresa em relação a cultura organizacional e conhecimentos específicos ligados a elaboração de um Planejamento Estratégico (PE).

O cronograma de entrevistas deu-se através da definição das lideranças e principais colaboradores da empresa que estejam aptos a auxiliar na construção do Planejamento

Estratégico da empresa, nesta etapa o entrevistador buscou entender cada líder e colaborador, suas características para assim saber quem deveria participar do processo para que se tenha sucesso no PE.

3.3.1 Cronograma Planejamento Estratégico Elopac

No quadro seguinte, foram relacionadas as etapas para a formulação do Planejamento Estratégico da empresa Elopac:

Quadro 4 – Cronograma

	O QUE?	QUANDO?
1	DEFINIR QUEM VAI PARTICIPAR;	17/03/2020
2	REUNIÃO PARA APRESENTAÇÃO DO TRABALHO E ESCLARECER O QUE É PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO;	31/03/2020
3	ENTREVISTA COLETIVA	09/05/2020
4	TRANSCREVER RESULTADOS DAS ENTREVISTAS	08/2020 A 12/2020
5	DETERMINAÇÃO DE OBJETIVOS	12/2020
6	ANALISAR AMBIENTE INTERNO E EXTERNO	01/2021
7	FORMULAÇÃO DAS ALTERNATIVAS	02/2021
8	DEFINIÇÃO DE MISSÃO	01/2021
9	DEFINIÇÃO DE VISÃO	01/2021
10	DEFINIÇÃO DE VALORES	01/2021
11	ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO	02/2021
12	IMPLEMENTAÇÃO E EXECUÇÃO	03/2021
13	AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	03/2021

Fonte: a autora

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Os resultados da pesquisa serão aplicados à empresa Elopac Embalagens de madeira, por ser uma pesquisa qualitativa não possui amostragem probabilística, impedindo a replicação dos resultados para outras empresas, com exceção dos procedimentos metodológicos para elaboração de um planejamento estratégico.

Ressaltam-se limitações em relação ao método de pesquisa utilizado na execução e formulação do trabalho em questão. Uma dificuldade foi selecionar os sujeitos entrevistados, pois precisavam ser colaboradores que tenham conhecimento das áreas da empresa, e que tivessem disponibilidade de tempo para a execução da entrevista.

Outra limitação se dá por conta da própria pesquisadora que, por conta do método pesquisa participante, pode ter uma visão subjetiva e sujeita a outras visões e entendimento do que os demais entrevistados. O resultado obtido, pode influenciar outras pesquisas e estudo a respeito do tema abordado.

4. ANALISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como propósito apresentar a construção do Planejamento Estratégico dentro da empresa Elopac Embalagens de Madeira. Para sua construção foram utilizados os passos estabelecidos na sessão 3.4.1 Cronograma Planejamento Estratégico Elopac.

Neste capítulo seguir-se-á os passos de formulação das etapas para o processo de criação do planejamento estratégico da empresa. Este é o momento de conhecer a empresa melhor, olhar seu ambiente interno e externo, identificar falhas e encontrar as possibilidades de melhorias a longo prazo.

É aqui que será definido um norte para a busca de atingir objetivos que serão traçados em conjunto com os líderes escolhidos a participar do planejamento. É momento de olhar para dentro da empresa e conhecer ela melhor, esquecer o dia a dia e focar no futuro da empresa e onde ela quer chegar.

Nesta sessão foi definido e elaborado as etapas para a criação do planejamento estratégico que consiste basicamente em: autoconhecimento; conhecimento da empresa; criação da missão visão e valores; definição de metas e objetivos; análise de ambiente interno e externo; e finalmente a elaboração de um plano de ação para a empresa conseguir colocar seus objetivos em prática.

4.1 LOCAL DE ESTUDO

Fundada no ano de 2013 na cidade de Panambi no estado do Rio Grande do Sul, a empresa surgiu a partir da necessidade de embalagens de madeira das indústrias/empresas locais para embalar seus produtos a fim de fazer um transporte até o cliente final com segurança e entregar o produto em perfeitas condições.

Especializada em embalagens de madeira diferenciadas, atendendo a necessidade específica de cada cliente, transformando os projetos em realidade. Busca atender indústrias que precisem de bases e embalagens específicas para máquinas, peças e equipamentos de grande e pequeno porte.

A empresa visa a qualidade total dos produtos e serviços. Fabricação com inovação e alta qualidade de matéria-prima e acabamento. Para atingir essa meta, a empresa seleciona fornecedores, pessoal e investimento em automação industrial.

Atualmente sediada no município de Condor/RS, a empresa está instalada em prédio alugado, porém com perspectiva de crescimento e expansão, está encaminhando e planejando construção do seu prédio próprio para um futuro próximo.

Na atual sede da empresa, está operando em uma área de 1.200 m², e conta atualmente com um quadro funcional de 44 funcionários diretos, o que leva atingir uma produção média de 715 m³/mês.

O processo produtivo compreende basicamente nas seguintes etapas: setor de corte onde primeiramente as madeiras são cortadas em tamanhos específicos dependendo da embalagem, após as madeiras que passaram pelo setor de corte são enviadas para o setor de pré-montagem onde será realizado a pré-montagem do item, os ajustes necessários, e o molde da embalagem, passando por este setor a embalagem já pré-montada passa para o setor de montagem onde será finalizada através do auxílio de pregadores pneumáticos e gabaritos. Algumas embalagens ainda seguem para a pintura da logo marca do cliente e por final a embalagem está pronta para ser enviada ao cliente.

No que diz respeito aos canais de comunicação com os clientes, a empresa utiliza basicamente, recursos de tecnologia da informação e comunicação (TIC's). Dentre esses recursos, os mais utilizados são e-mail, WhatsApp, Skype e ligações telefônicas. Através desses recursos é feita a apresentação da empresa e de seu portfólio, negociações, orçamentos e solicitações de visitas.

Em relação aos concorrentes, os mesmos podem ser classificados como diretos, dentre os quais pode-se destacar outras empresas que oferecem a mesma diversidade de produtos e serviços oferecidos pela Elopac.

4.2 DEFINIR QUEM VAI PARTICIPAR

A Elopac é caracterizada uma empresa de pequeno porte e por este motivo optou-se em definir para participar do planejamento estratégico três pessoas relacionadas com a liderança da empresa e que irão representar o restante dos colaboradores. A sua liderança consiste principalmente em 3 níveis: o proprietário (ou empreendedor), gerente de produção e assistente administrativo. A empresa não possui organograma formal por ser de pequeno porte.

Liderança escolhida a participar do Planejamento Estratégico:

- Luciano (Proprietário);
- Adilso (Líder Produção);
- Silvana (Assistente Administrativo);

4.3 REUNIÃO PARA APRESENTAÇÃO DO TRABALHO E ESCLARECIMENTOS

A reunião foi realizada na empresa, com participação online do proprietário Luciano que mora no estado do MS e por este motivo pouco está presente fisicamente na empresa, foi apresentado o trabalho até o momento e os participantes passaram a conhecer melhor a empresa em si e focar no que a empresa espera do futuro para criar juntos o planejamento estratégico da empresa.

Foi apresentado aos presentes a importância de planejar e criar metas a curto e longo prazo para o crescimento da empresa e seu desenvolvimento em todas as áreas. Criar metas e objetivos são essenciais para a empresa ter um norte e buscar atingir objetivos que vão trazer benefícios a todos os envolvidos, desde proprietários, funcionários, clientes e fornecedores.

Na reunião, foram transmitidos conhecimentos sobre etapas do Planejamento Estratégico, iniciando pela construção da Missão, Visão e Valores da empresa, estas que até então a empresa nunca teve. Estas são uma das principais etapas, pois identificam qual a identidade da empresa e o seu posicionamento.

Outrossim, foi apresentado o cronograma para construir um planejamento estratégico a longo prazo para que a empresa Elopack atender mais clientes traçar e conquistar maiores objetivos.

4.4 ENTREVISTA COLETIVA

A entrevista coletiva foi aberta, mas mesmo assim seguiu um roteiro de perguntas, focado para construir com todos os participantes a análise *SWOT* da empresa.

Foi executada na empresa, fora do horário de trabalho para que o foco estivesse nas respostas sem interrupções. Alguns pontos foram destacados:

1. Nome
2. Tempo de empresa
3. Função
4. Já havia ouvido falar em planejamento estratégico da empresa antes?
5. Já participou de algum planejamento estratégico em alguma empresa que trabalhou?
6. O que a empresa faz?
7. Principais Clientes
8. A empresa depende de algum cliente para se manter em pé? Se sim, qual?

9. Principais concorrentes
10. Principais fornecedores
11. Você acha que os atuais fornecedores atendem as necessidades da empresa?
12. Espaço alugado ou próprio?
13. Sua opinião sobre a localização da empresa
14. Onde você vê a Elopack daqui 5 anos?
15. Onde a Elopack pode procurar mais clientes e em que ramo?
16. O que a empresa deve fazer para faturar mais?
17. Como a empresa pode melhorar seu lucro?
18. Como você vê a atual equipe da Elopack?

4.5 RESULTADOS DA ENTREVISTA COLETIVA

Foi transcrito e tabelado os resultados da entrevista coletiva realizada com os participantes escolhidos no desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa.

Com a entrevista, entende-se que os participantes conhecem muito bem a empresa, seus produtos, clientes, fornecedores e concorrentes. Os entrevistados em geral já têm mais de dois anos de empresa e apresentam um grande conhecimento de todos os processos, de todas as áreas da empresa.

A Elopack se trata de uma empresa que já está no ramo a 8 anos, e mesmo que nunca tenha passado por um planejamento estratégico está bem estruturada e bem colocada no mercado. Entende-se que precisa de mais clientes para sair de onde está hoje e conseguir crescer ainda mais, consequentemente aumentando seu faturamento e aumentando seus lucros.

Um dos objetivos em comum é sair do aluguel para conseguir assim estruturar melhor os processos de produção, principalmente. Atualmente se organiza conforme consegue e acaba perdendo tempo e oportunidade de aumentar a produção por conta do seu espaço físico. A localização é um ponto forte da empresa, pois está próxima a seus grandes clientes, facilitando as entregas e as deixando mais rápidas e eficientes.

Tem alguns grandes concorrentes diretos que produzem o mesmo produto e estão também atuando na mesma região de trabalho da Elopack, ganha espaço diante de seus concorrentes pelo bom atendimento, agilidade na entrega e qualidade do produto.

Está trabalhando com uma equipe boa, mas daqui para frente precisa de mais treinamentos para melhorar ainda mais a qualidade do produto e atendimento ao cliente. Precisa também de uma organização maior quando se fala na área da produção, para assim conseguir

atender as demandas de seus clientes e conseguir atingir o objetivo de ter um kamban suficiente para a empresa não enfrentar gargalos nas suas entregas.

4.6 DETERMINAÇÃO DOS OBJETIVOS

Para a definição dos objetivos será utilizado o método criado pelo professor Peter Drucker, o Método SMART, que permite criar metas inteligentes e alcançáveis que auxilia no planejamento de maneira eficiente (ANDRIOLO, 2017). Smart é um acrônimo, palavra formada pelas iniciais, de um termo em inglês: Specific, Menssurable, Achievable, Realistic e Time-based.

O método se baseia em:

- **Specific** (serem específicas);
- **Measurable** (serem mensuráveis);
- **Achievable** (serem alcançáveis);
- **Relevant** (serem relevantes);
- **Time-based** (com tempo definido).

Quadro 5 - Desenvolvimento método smart

S	M	A	R	T
Específico	Mensurável	Atingível	Relevante	Temporizável
O que exatamente você quer?	O que determina que você atingiu o seu objetivo?	Esta meta é realista?	Porque esta meta é importante?	Em quanto tempo você quer alcançar?
MAIS CLIENTES	Ter dois novos clientes grandes	Sim	Para que a empresa não dependa mais de apenas um único cliente	2 anos
AUMENTAR FATURAMENTO	Aumentar o faturamento da empresa em 30% em 1 ano	Sim	Para a empresa ter mais giro de caixa e conseguir construir seu prédio próprio	2 anos
AUMENTAR A PRODUÇÃO	Ter o Kanban de todas as embalagens em dia	Sim	Para não atrasar entrega de pedidos aos clientes, assim manter a qualidade no serviço	1 ano
SER REFERÊNCIA NO MERCADO	Ter uma maior procura de outros clientes	Sim	Para aumentar a visibilidade da empresa	1 ano
PARCERIAS COM NOVOS FORNECEDORES	Conseguir novas parceiras	Sim	Para não ficar na mão de poucos, e precisar pagar o preço que eles exigem	1 ano
SEDE PRÓPRIA	Quando conseguir sair do aluguel	Sim	Não pagar mais aluguel, e planejar a estrutura da empresa para facilitar a produção e agilizar mais os processos	2 anos
REDUZIR CUSTOS OPERACIONAIS	Reduzir os custos em 15%	Sim	Aumentar o lucro da empresa	Metade de 2021
CRIAR UM SETOR DE MARKETING E VENDAS	Existir o setor na empresa	Sim	Foco no atendimento ao cliente e prospecção de novos	Até Dezembro 2021
DIMINUIR ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS	Diminuir em 20% a taxa de rotatividade da empresa	Sim	Para conseguir treinar melhor o colaborador e investir em treinamentos visando em melhorar a qualidade do produto	Até Dezembro 2021

Fonte: elaborado pela autora com base em Andriolo (2017).

Ter mais clientes consequentemente está relacionado com a meta de aumentar o faturamento e ser referência na região, busca expandir os lucros, assim como seu quadro de

clientes. As parcerias com novos fornecedores buscam trazer novas opções para adquirir matéria-prima e ganhar a possibilidade de barganha de preços, assim aumentando seus lucros. A empresa também planeja a construção da sua sede própria para eliminar o custo com aluguel que é muito alto e assim poder planejar a estrutura da empresa, resultando em maior produtividade e visibilidade perante a sociedade e os clientes.

Reduzir o custo operacional também entrou nas metas da empresa, para assim conseguir reduzir custos, para isso precisa focar no item, criação de kamban, e melhor organização da empresa para que assim não precise encher o local de trabalho de funcionários para conseguir atender a demanda dos clientes, o que muitas vezes não é a solução. Um ponto principal e muito importante definido objetivo é a criação de um setor de marketing e vendas, este hoje não existe, pelo fato da empresa ser pequena e depender de apenas duas pessoas na parte administrativa que fazem todo o trabalho, não conseguindo ter o foco principal de prospectar novos clientes pela região.

E por fim, diminuir a rotatividade de funcionários, para isso a empresa precisa focar melhor no setor de RH também, para que consiga identificar melhor candidatos para as vagas e com maior qualidade, hoje a empresa está crescendo e na correria contrata pessoas na pressa e na necessidade do momento, sem olhar para o futuro.

4.7 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

Nesta seção foram avaliadas, através da Matriz de Análise *SWOT* (também conhecida como matriz FOFA) o ambiente interno e externo da empresa, através das variáveis: forças, fraqueza, oportunidades e ameaças.

Quadro 6 - Análise ambiental empresa

S- Forças (Interno) Pontos fortes da situação atual do processo	W- Fraquezas (Interno) Pontos fracos da situação atual do processo
<ul style="list-style-type: none"> • Transparência com clientes; • Qualidade do produto; • Mão de obra qualificada; • Baixo custo de manutenção; • Tempo de fabricação (Rápido); • Inovação; • Atendimento personalizado; 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa divulgação do trabalho; • Falta de equipe qualificada para vendas; • Infraestrutura; • Não possui um setor específico de RH e Marketing;
O- Oportunidades (Externo) De que modo o processo pode adicionar valor para a organização?	T- Ameaças (Externo) Que mudanças do ambiente podem afetar negativamente o processo?
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de Expansão; • Prospecção de novos clientes; • Desenvolvimento de novas tecnologias; 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte concorrência; • Novas Tecnologias; • Crise econômica; • Aumento de tributos; • Fatores climáticos;

Fonte: elaborado pela autora

Com a definição da matriz FOFA se finaliza o processo de análise dos ambientes internos e externos. Nos subtítulos 4.7.1 e 4.7.2 segue uma análise da matriz SWOT para se entender o que compõem cada variável.

4.7.1 Análise do Ambiente Externo

Foram elencadas situações ou eventos externos à empresa que, se bem aproveitadas, podem facilitar o cumprimento de sua visão de futuro. Como uma oportunidade de alcançar mais clientes em seu segmento de mercado e aumentar o faturamento, a empresa busca a expansão e prospecção de novos clientes; a empresa também está localizada em um ponto que favorece sua logística de distribuição.

Os fatores externos à empresa que podem dificultar o cumprimento de seus objetivos estão relacionados principalmente a forte concorrência, por exemplo, empresas do mesmo ramo no mesmo município; com o avanço da tecnologia a empresa sente-se ameaçada por produtos novos que possam substituir os produzidos pela mesma. Destacam-se ainda a crise econômica que afeta não somente a empresa, mas o mercado como um todo.

4.7.2 Análise do ambiente Interno

Em relação aos fatores internos, destacam-se os pontos fortes ou fracos que podem afetar os resultados da empresa, seja positiva ou negativamente, conforme apresentado na Tabela 1.

De acordo com as forças, transparência da empresa diante de seus clientes pois apresenta uma confiabilidade para com os serviços prestados; a empresa prioriza produtos de boa qualidade para garantir a credibilidade com seus clientes; conta com mão de obra qualificada, a empresa se destaca pela eficiência na resolução de problemas; baixo custo de manutenção devido aos investimentos realizados em equipamentos juntamente com a qualificação dos colaboradores para manuseio e conservação dos maquinários; possui uma boa otimização do tempo de fabricação dos produtos.

Em relação aos pontos fracos, cabe destacar que a empresa não possui um plano de marketing, sendo assim ainda existe uma fragilidade na divulgação do portfólio de produtos que a empresa desenvolve; no que se refere a equipe de vendas a empresa possui uma equipe pequena, assim não existe pessoas suficiente para atender todas as demandas; e a infraestrutura por ser alugada não está totalmente adequada as necessidades da empresa.

4.8 FORMULAÇÃO DAS ALTERNATIVAS

A formulação das alternativas no planejamento estratégico consiste em ações que a empresa pode definir para atingir seus objetivos a longo prazo. É nesta etapa que se define a missão, visão e valores da empresa, que de um modo genérico está definindo seus planos para o futuro, se continua com os mesmos produtos ou prestando os mesmos serviços.

Nesta sessão foi definido pontos importantes para a empresa Elopac visualizar onde ela quer chegar e como fará para conquistar seus objetivos. De um modo mais abrangente, a missão, a visão e os valores balizam todo o processo de formulação estratégica.

Sendo assim nos tópicos abaixo ficou definido para a empresa Elopac sua missão, visão e valores.

4.8.1 Missão

Conforme já citado, Segundo Pereira (2010, p. 81), “Missão é a razão de ser da organização; representa o negócio em que ela se encontra. É o papel desempenhado pela organização em seu negócio. A Missão visa comunicar interna e externamente o propósito de

seu negócio”.

A Missão define a razão de ser da organização e reflete os motivos pelos quais foi criada e é mantida. Ela define como a instituição vê a sua contribuição no atendimento às necessidades sociais.

Foi definido palavras chaves para conseguir montar a missão da empresa: Clientes, nossa inspiração, trabalho, qualidade. Ficou definida como missão da Elopac Embalagens de Madeira:

“Atender as necessidades de nossos clientes, não apenas desenvolvendo e comercializando, mas fazer o produto chegar ao seu destino em perfeitas condições” (grifo da autora).

4.8.2 Visão

A Visão é a perspectiva da empresa a longo prazo, onde a empresa pretende chegar dentro de alguns anos, porém algo atingível. É um plano, uma ideia mental que descreve o que a organização quer realizar objetivamente nos próximos anos de sua existência. Segundo Pereira (2010, p. 88) “a visão é uma imagem compartilhada daquilo que os gestores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro”.

Foi definido palavras chaves para conseguir montar a visão da empresa: qualidade, necessidade, satisfação. Ficou definida como visão da Elopac Embalagens de Madeira:

“Desenvolver continuamente a melhoria na qualidade e processos de nossos produtos visando a satisfação de nosso Cliente” (grifo da autora).

4.8.3 Valores

Os valores são as motivações da empresa, o que faz com que ela seja ativa todos os dias e mantenha o foco para seus objetivos. É a filosofia, as atitudes e as crenças que compõe um conjunto de regras para os funcionários cumprirem em prol de resultados positivos, o que também é definido como ética. Segundo Muller (2013, p. 27) “os princípios ou valores ou crenças são guias para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento da Missão e na busca da Visão de futuro”.

Ficou definido como valores da empresa Elopac Embalagens de Madeira:

“Ética, respeito, seriedade, comprometimento, sinceridade, qualidade, contribuição e transparência” (grifo da autora).

4.9 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO E EXECUÇÃO

Implementação e execução é a hora de colocar em prática as metas e objetivos para solucionar os gargalos da empresa através de uma metodologia, também pode ser chamado de plano de ação. Desta forma, essa ferramenta é fundamental para montar a estrutura ordenadamente, com etapas e recursos bem definidos.

É um recurso de fácil entendimento, possibilitando uma sequência clara a ser seguida, logo é uma ferramenta essencial para colocar em prática soluções complexas. Auxilia os gestores na tomada de decisão de forma mais coerente, reduz tempo de execução das tarefas e colabora para uma maior produtividade da equipe.

De maneira geral o plano de ação responde perguntas como:

- Qual objetivo deseja-se alcançar?
- Como fazer para atingir o objetivo?
- Por que fazer?
- Qual será o prazo?
- Quem serão os responsáveis por cada atividade específica?
- Quanto custará a ação?

Para o plano de ação do planejamento estratégico da empresa Elopac utilizou-se a ferramenta 5W2H, esta ferramenta auxilia na diminuição de dúvidas da gestão, é uma ferramenta versátil e simples, porém completa. Funciona como um mapeamento das atividades, onde será feito, quem fará, quando, em que área e porque deverá ser feito.

O 5W2H tem como objetivo principal auxiliar no planejamento de ações pois ele ajuda a esclarecer questionamentos, sanar dúvidas sobre um problema ou tomar decisões (NAPOLEÃO, 2018). O 5W2H é uma metodologia onde as respostas são de extrema importância para a definição de atividades que definirá passos necessários para a conclusão do Planejamento Estratégico.

Para entender melhor esta ferramenta, trata-se de um checklist das necessidades da empresa para obter clareza do máximo de dúvidas. Sua aplicação não necessita de softwares,

podendo ser realizados em uma tabela ou quadro branco. Esses caracteres significam as iniciais (em inglês) das sete diretrizes que são:

5W:

WHAT - O que será feito? (Quais serão as atividades que ajudará a cumprir os objetivos e metas);

WHY – Porque será feito? (A comprovação da necessidade de se realizar o plano de ação);

WHERE - Onde será feito? (Setores responsáveis por cada tarefa definida);

WHO – Por quem será feito? (Pessoas responsáveis pelas atividades determinadas);

WHEN - Quando? (Datas e prazos de acordo com o cronograma);

2H:

HOW – Como será feito? (Modo com que as atividades serão realizadas para atingir o objetivo final);

HOW MUCH - Quanto vai custar? (Orçamento de recursos, financeiro, tempo, necessários para realização da estratégia).

O objetivo principal da ferramenta 5W2H é dar um feedback que explique e aponte os dados indispensáveis para a execução do TCC. Para finalizar o planejamento estratégico proposto neste estudo, desenvolveu-se um plano de ação com o auxílio da ferramenta 5W2H, objetivando melhorar a eficiência de alguns processos.

Quadro 7 - Elaboração plano de ação com ferramenta 5w2h

WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW	HOW MUCH
O que?	Por quê?	Onde?	Quando?	Por Quem?	Como?	Quanto custa?
Objetivo:	Conquistar mais clientes					
Prospecção	Crescimento da empresa	Marketing e Vendas	Ano 2021	Silvana e Bruna	Buscar clientes de novos segmentos, e agendar visitas e/ou enviar portfólio e apresentação por e-mail	Sem custo, apenas demanda tempo

Objetivo:	Criar setor de Marketing e Vendas					
Dividir melhor as tarefas separando por setores	Empresa conta com apenas duas colaboradoras no administrativo e isso acarreta no déficit de atenção na busca de novos clientes	Setor administrativo	Ano 2021	Bruna	Contratando mais uma pessoa para a divisão das tarefas dos setores, dando foco em uma única pessoa para o setor de vendas	R\$ 2.0000,00 por mês
Objetivo:	Novos Fornecedores					
Busca de novos fornecedores	Não ficar na mão de um fornecedor apenas e conseguir o poder da barganha de preços	Administrativo e produção	junho/21	Silvana e Adilso	Buscar fornecedores na internet e pedir referências	Sem custos
Objetivo:	Melhorar o Faturamento					
Vender mais	Melhorar condições da empresa	Setor vendas	durante 2021	Bruna, Adilso e Silvana	Dando foco a prospecção de novos clientes como já citado	Sem custos
Objetivo:	Melhorar o setor de produção					
Planejar melhor a produção	Atender melhor os pedidos com produtos já em estoque	Produção	Ano 2021	Adilso, engenheiro produção	Contratar engenheiro de produção para ajudar a enxergar melhor as falhas da produção	Em torno de 2.500,00
Objetivo:	Construção da sede própria					
Sair do Aluguel	Investimento olhando a longo prazo, terminar gastos com aluguel, e também poder planejar melhor os setores da empresa	Condor	Ano 2022	Luciano	Investindo sobras da empresa, planejando e pesquisando preços de construtoras	De R\$800.000,00 a 1.000.000,00
Objetivo:	Treinamento de funcionários					
Treinar funcionários	Ter pessoas com mais qualificação e mais preparadas a resolver os problemas da empresa	Panambi	Começar em 2021 e dar seguimento sempre	Instituições de ensino	Contratar cursos de aperfeiçoamentos de instituições próprias para cada tipo de treinamento, tanto para a área administrativa como produção	Em torno de R\$ 3.000,00 por ano

Fonte: elaborado pela autora

Com a ferramenta 5W2H reforçou os desejos que os gestores têm para a empresa e colocou um norte para a realização destes objetivos. Algumas demandas ficaram com os gestores da empresa, mas vão precisar de ajuda de terceiros que ofereçam serviços como treinamentos para funcionários e também um engenheiro da produção para ajudar a fortalecer o forte da empresa que é o setor operacional.

Ficaram bem divididas as tarefas, algumas de fácil solução, outras não tão rápidas. O foco agora é na realização dos objetivos para que o planejamento estratégico da empresa tenha sido positivo a fim de trazer crescimento e desenvolvimento para o futuro da Elopac Embalagens de Madeira.

4.10 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Depois de conhecer melhor a empresa, planejar, executar as ações para atingir objetivos, chegou a hora do acompanhamento e avaliação dos resultados. Esta etapa demanda tempo sendo utilizada uma ferramenta usada por toda empresa que procura fazer uma avaliação competitiva, levando em conta seus recursos organizacionais.

Para a execução da avaliação e do controle dos resultados, será aplicado Checklist que irá auxiliar na execução do PE fazendo listas de objetivos e ações que não se pode esquecer. Também será feito reuniões mensais para ver o andamento do desenvolvimento do PE dentro da empresa.

O Balanced Scorecard (BSC) elaborada pelos autores Kaplan e Norton (1997) traz uma representação organizada e equilibrada de indicadores financeiros e operacionais. Conforme Kaplan & Norton (1997) a competição em um novo ambiente organizacional exige que as empresas assumam novas premissas estratégicas, que as conduzam a um futuro desejado e planejado.

Para a avaliação de resultado do planejamento estratégico da empresa Elopac foi desenvolvido o BSC:

Quadro 8 - Balanced scorecard (bsc)

Perspectiva	Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
Financeira	Aumentar a receita da empresa	Aumentar em 10% a receita líquida em 12 meses	Receita líquida nas vendas para clientes grandes	Negociar com fornecedores
Cliente	Ser referência no mercado de embalagens de madeira	Fechar negócio mais 1 (uma) grande empresa da região	Quantidade de novos clientes	Criar um setor de marketing e vendas
Processos Internos	Aumentar a produtividade	Criar kanban das embalagens	Quantidade de embalagens por tipo pedidas durante o mês	Reprogramar o setor operacional para produzir mais
Aprendizado e Crescimento	Treinar as competências estratégicas	Quantidade de profissionais treinados e desenvolvidos/ quantidade total de profissionais	100% dos profissionais treinados	Criar programa de treinamento, desenvolvimentos e plano de carreira

Fonte: elaborado pela autora

Com a ferramenta BSC implantada, a Elopack tem um maior controle de como está o desenvolvimento dos planos futuros colocados no planejamento da empresa, não olhando somente para uma área da empresa, mas sim para todas as áreas que a compõem. Deu maior visibilidade e garantia de realização das ações durante a implantação e desenvolvimento das estratégias definidas.

Os indicadores de Balanced Scorecard se baseiam na visão e estratégia que a empresa define e para mensurar bons indicadores ele é criado com base em quatro critérios: finanças, consumidores, processos internos e aprendizagem.

Para melhor entendimento e acompanhamento, foi criado o mapa estratégico que irá ajudar no acompanhamento e controle dos objetivos propostos na ferramenta BSC. O mapa estratégico é uma representação gráfica que mostra os desafios que a empresa terá que enfrentar durante sua trajetória para consolidar sua missão e visão de futuro.

Figura 3 - Mapa estratégico Elopack



Fonte: elaborado pela autora

Com a criação do mapa estratégico a empresa tem visualmente um resumo de seus principais objetivos estratégicos criados para cada área da empresa, consegue ver a criação da missão, visão e valores da empresa, permitindo assim colocar foco na visão da empresa sabendo o que ela quer para seu futuro.

Desta forma, promove um alinhamento entre os colaboradores, atividades, setores e processos definidos, deixando claro as funções e a relação com os objetivos da empresa, fazendo assim com que toda a equipe trabalhe em conjunto sempre focada em uma mesma direção.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante as constantes mudanças que ocorrem no ambiente organizacional, o planejamento aumenta as chances de manter a empresa e prepará-la para enfrentar desafios, criando planos, olhando para dentro da empresa e apresentando as necessidades que a organização enfrenta e pode vir enfrentar no futuro.

Durante o desenvolvimento deste trabalho surgiu o Covid 19, um vírus inusitado que trouxe dificuldades para a grande maioria das empresas, porém a Elopack foi uma das exceções, enquanto muitas empresas tiveram que demitir funcionários ou mesmo fechar suas portas, a Elopack somente cresceu, contratou mais e aumentou seu faturamento, esse resultado positivo durante essa pandemia se deu pelo fato da empresa atender clientes da área agrícola.

Neste ano de pandemia a empresa teve que se reinventar para garantir que seus colaboradores não pegassem a doença dentro de suas dependências, e o desenvolvimento do trabalho de PE ajudou muito nesse momento, foi aprendido a se organizar e planejar mais. Um ponto positivo também que foi alcançado já durante o desenvolvimento e criação deste TCC foi a empresa fechar com mais um grande cliente, este era um objetivo do seu planejamento e já trouxe resultados positivos.

O planejamento estratégico tem a função de analisar ambiente interno e externo da empresa a fim de buscar o melhor aproveitamento dos recursos para traçar objetivos e desejos futuros da organização, através de seus gestores e do estudo avançado de onde a empresa está, e aonde quer chegar.

Através deste estudo observou-se a viabilidade e a necessidade do planejamento estratégico para que a empresa olhasse para o futuro e coloque o foco no crescimento para conseguir sair de onde está hoje. Foi através do desenvolvimento do planejamento que os gestores da empresa pararam para olhar seus clientes, fornecedores, concorrentes e colaboradores.

Os resultados como a elaboração da missão, visão e valores da empresa trouxe uma direção para todos, assim como também os objetivos propostos que devem ser colocados como prioridades e não apenas como formalidades do planejamento, devem ser significativos para a empresa, já que a mesma não possuía estes por escrito.

O objetivo geral do artigo é “Elaborar e desenvolver uma proposta de Planejamento Estratégico para a empresa Elopack Embalagens de Madeira”, pode-se concluir que foi realizado com objetividade e sucesso, foi elaborado através das ferramentas 5W2H e matriz

SWOT onde foi abordado objetivos, necessidades, fraquezas e ameaças e desenvolvido formas de resolver tais para garantir o futuro rentável da empresa.

REFERÊNCIAS

- ANDRIOLO, F. **Método smart – como utilizar esta poderosa ferramenta nos seus objetivos**. Administradores, 2017. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/metodo-smart-como-utilizar-esta-poderosa-ferramenta-nos-seus-objetivos>>. Acesso em: 16, abril, 2021.
- CHIAVENATO, E. **Administração Teoria, Processos e Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CHUEKE, G.; LIMA, M. **Pesquisa Qualitativa: evolução e critérios**. Revista Espaço Acadêmico, 2012. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/12974/8511>>. Acesso em: 4 dez. 2019.
- DRUCKER, P. F. **Introdução a Administração**. Edição comemorativa. São Paulo: Cengage, 2018.
- DRUCKER, P. F. **Introdução a Administração**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1909.
- KAPLAN, S R.; NORTON P. D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997,
- LEITE, J. **As etapas do processo de administração estratégica**. Administradores, 2014. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/as-etapas-do-processo-de-administracao-estrategica>>. Acesso em: 19, maio, 2021.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7º edição. São Paulo: Atlas, 2010.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2012.
- MÜLLER, C. J. **Planejamento Estratégico: indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2013.
- NAPOLEÃO, M. B. **5W2H**. Ferramentas da Qualidade, 2018. Disponível em: <<https://ferramentasdaqualidade.org/5w2h/>>. Acesso em: 16, abril, 2021.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 1986.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. Rio de Janeiro: Atlas, 2018.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2013.
- PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2010.

SEBRAE. **Planejamento estratégico: como construir e executar com maestria**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/GESTAO-EMPRESARIAL-Planejamento-estrategico-como-construir-e-executar-com-maestria.pdf>>. Acesso em: 19, maio, 2021.

SERTEK, P. **Administração e Planejamento Estratégico**. São Paulo: Inter Saberes, 1954.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23ª edição. São Paulo: Cortez Editora, 1941.

APÊNDICE

Questionário:

1. Nome
2. Tempo de empresa
3. Função
4. Já havia ouvido falar em planejamento estratégico da empresa antes?
5. Já participou de algum planejamento estratégico em alguma empresa que trabalhou?
6. O que a empresa faz?
7. Principais Clientes
8. A empresa depende de algum cliente para se manter em pé? Se sim, qual?
9. Principais concorrentes
10. Principais fornecedores
11. Você acha que os atuais fornecedores atendem as necessidades da empresa?
12. Espaço alugado ou próprio?
13. Sua opinião sobre a localização da empresa
14. Onde você vê a Elopac aqui 5 anos?
15. Onde a Elopac pode procurar mais clientes e em que ramo?
16. O que a empresa deve fazer para faturar mais?
17. Como a empresa pode melhorar seu lucro?
18. Como você vê a atual equipe da Elopac?

Fonte: elaborado pela autora