

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes
Bacharelado em Administração

Planejamento Estratégico

A Aplicação do Planejamento Estratégico na Empresa Paraíbuna Embalagens

Marina da Silva Bittencourt

Além Paraíba
2018

Marina da Silva Bittencourt

A Aplicação do Planejamento Estratégico na Empresa Paraibuna Embalagens

65 páginas

Bacharel em Administração de Empresas – Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes – FACE-ALFOR, mantida pela Fundação Educacional de Além Paraíba – FEAP. Além Paraíba – 2018.

Coordenador: Allan Lima Ferreira

Prof. Titular: Antônio Isau de Lacerda

Prof. Orientador: Tatiana Alves da Costa



Marina da Silva Bittencourt

A Aplicação do Planejamento Estratégico na Empresa Paraibuna Embalagens

Monografia apresentada a Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais Alves Fortes – FACE-ALFOR, mantida pela fundação Educacional de Além Paraíba – FEAP, como requisito parcial à obtenção do título em Bacharel em Administração.

Banca examinadora:

Prof. Orientador: Tatiana Alves da Costa

Prof. Convidado: José da Silva Rosa

Nota

☐ Aprovado

☐ Aprovado com restrições

☐ Reprovado

Prof. Coordenador: Allan Lima Ferreira

Além Paraíba, 05 de Julho de 2018

Dedico estes escritos à minha família; especialmente aos meus pais Jaime e Heloísa por toda dedicação a mim dispensada. Também uma dedicatória especial ao meu amor que tanto me incentivou a chegar até aqui, sempre me dando força para continuar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus.

Aos meus pais, namorado e familiares pela compreensão e todo esforço para me ajudar.

À minha orientadora Prof. Tatiana Costa pelo seu trabalho firme e dedicado ao longo desse percurso.

Aos professores, pela participação e contribuições feitas à minha especialização.

Ao curso de Graduação em Administração Pública da Fundação Educacional de Além Paraíba em o qual nada disso seria possível.

À Empresa Paraíbuna Embalagens, que como objeto de pesquisa, tornou esse projeto viável e concluído.

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor,
mas lutei para que o melhor fosse feito. Não
sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não
sou o que era antes”.

MARTHIN LUTHER KING

RESUMO

BITTENCOURT, Marina da Silva. **A aplicação do planejamento estratégico na empresa Paraibuna Embalagens**. Além Paraíba. Monografia (Graduação em Administração de Empresas – Fundação Educacional de Além Paraíba, 2018).

O presente trabalho tem como tema, a necessidade do planejamento estratégico para se ter uma organização que olhe para o futuro em uma empresa, que aproveite oportunidades, que se previna de ameaças e que procure se manter ativa e próspera em um mundo globalizado e modificável. Demonstra-se um processo gerencial eficiente que examina as principais questões da organização, considerando algumas análises de ambientes (internos e externos) que poderão se tornar fatores determinantes para o crescimento da empresa. Através do planejamento estratégico, as organizações passam a ter um senso de direção, focalizam os esforços dos indivíduos, orienta os planos, a tomada de decisões e avaliam cada progresso da empresa. O objetivo é avaliar se o planejamento estratégico auxilia de fato no desenvolvimento e gestão de uma empresa se sua preferência. Como base foi utilizado os passos já consolidados para elaboração e implementação de um planejamento estratégico através de vários autores renomados que defendem essa ideia. E ainda elaborado um modelo de planejamento estratégico voltado à sua expansão e uma nova visão dos cenários e mercados para que esta aumente a competitividade e melhore o processo de gestão que sofrem inúmeras empresas que por incrível que pareça ainda estão no mercado.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento, Empresa, Organização, Estratégico.

ABSTRACT

BITTENCOURT, Marina da Silva. **A aplicação do planejamento estratégico na empresa Paraibuna Embalagens**. Além Paraíba. Monografia (Graduação em Administração de Empresas – Fundação Educacional de Além Paraíba, 2018).

This work has as its theme, the need for strategic planning to have an organization that looks to the future in a company that leverages opportunities, which prevent threats and try to stay active and prosperous in a globalized and changeable world. It proves to be an effective management process that examines the main issues of the organization, considering some analysis environments (internal and external) that may become decisive factors for the growth of the company. Through strategic planning, organizations now have a sense of direction, focus the efforts of individuals, guides plans, decision-making and evaluate each company's progress. The aim is to assess whether the strategic planning assists in fact the development and management of a company if you prefer. As a basis we used the steps already established for the preparation and implementation of a strategic planning through various renowned authors who defend this idea. And yet prepared a strategic planning model aimed at expansion and a new vision of the scenarios and markets for that increase competitiveness and improve the management process faced by many businesses that incredibly still on the market.

KEYWORDS: Planning, Company, Organization, Strategic.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Empresa Paraibuna – Juiz de Fora MG.

Figura 02 – Onduladeira

Figura 03 – Papelão Ondulado.

Figura 04 – Forradeira – Sapucaia-RJ

Figura 05 – Porta Bobina – Sapucaia-RJ

Figura 06 – Gaiola de sobre (Refugo) – Sapucaia-RJ

Figura 07 – Rolo Corrugado – Sapucaia-RJ

Figura 08 – Coladeira – Sapucaia-RJ

Figura 09 – Resinadeira – Sapucaia RJ.

Figura 10 – Esquemas – Cilindro prensa e cinta.

Figura 11 – Esteira Superior – Sapucaia-RJ

Figura 12 – Esteira Inferior – Sapucaia –RJ

Figura 13 – Matriz BCG

Figura 14 – Modelo de Negócio

Figura 15 – Sustentabilidade na empresa Paraibuna Embalagens.

Figura 16 – Organograma da empresa

Figura 17 – Organograma do Setor de Logística

Figura 18 – Organograma do Setor de Manutenção.

Figura 19 – Organograma do Setor Operacional

Figura 20 – Organograma do Setor Operacional

Figura 21: Análise SWOT (conceito).

Figura 22: Matriz BCG Paraibuna Embalagens

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
 CAPÍTULO I - A EMPRESA PARAIBUNA EMBALAGENS	
1.1 – Conhecendo a Empresa e seu processo produtivo.....	12
1.1.1 - Matéria Prima	14
1.1.2 - Insumos	15
1.1.3 - Recursos.....	15
1.1.4 - Planejamento e controle de produção	16
1.1.5 - O processo realizado na Onduladeira.....	16
1.1.6 - Testes de Inconformidade.....	24
1.2 - A Missão da Empresa.....	27
 CAPÍTULO II – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	
2.1- Planejamento Estratégico - Definição.....	28
2.2 - Vantagens e desvantagens do Planejamento Estratégico.....	30
2.3 - Elaboração do Planejamento Estratégico.....	31
2.3.1 - Negócio da Empresa.....	32
2.3.2 - Missão.....	33
2.3.3 - Visão.....	33
2.3.4 - Objetivos.....	34
2.3.5 - Análise Interna.....	34
2.3.6 - Análise Externa.....	35
2.4 - Ferramentas estratégicas.....	36
2.4.1 - Modelo de Forças Básicas competitivas.....	36
2.4.2 - Análise (SWOT).....	37
2.4.3 - <i>Balanced Scorecard</i>	38
2.4.4 - Matriz (BCG).....	38

2.4.5 - Matriz produto-mercado	40
2.5 - Controle e avaliação do planejamento estratégico	40

CAPÍTULO III - O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PARAIBULA EMBALAGENS.

3.1 – Benefícios do Planejamento Estratégico.....	42
3.2 - Aplicação do planejamento estratégico na empresa.....	42
3.2.1 - Definição do negócio	42
3.2.2 - Estabelecimento da missão	43
3.2.3 - Estabelecimento da visão.....	43
3.2.4 - Objetivos da empresa	44
3.2.5 - Análise Interna da Empresa.....	45
3.2.6- Análise Externa da empresa.....	49
3.3 – Análise (SWOT).....	51
3.3.1 - Forças (<i>Strengts</i>).....	53
3.3.2 - Fraquezas.....	56
3.3.3 – Oportunidades.....	58
3.3.4 - Ameaças.....	59
3.4 - Matriz (BCG).....	62
3.4.1 - Vacas Leiteiras.....	62
3.4.2 - Estrelas.....	63
3.4.3 - Ponto de Interrogação.....	63
3.4.4 - Abacaxis.....	63

CONCLUSÃO.....	64
-----------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA	66
---------------------------	-----------

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como tema a aplicação do planejamento estratégico na empresa Paraibuna Embalagens. Observado que através dos tempos houve uma grande evolução no mercado, tornando-se essencial que as empresas para atingirem melhores resultados, fortalecendo seu posicionamento e crescimento precisa definir alguns objetivos e estratégias.

Como problema de pesquisa, pergunta-se: O Planejamento estratégico é de fato essencial para o processo contínuo que contempla uma visão do futuro e ajuda o profissional a organizar suas idéias? Ele pode ajudar a redirecionar as atividades na empresa Paraibuna Embalagens, facilitando a tomada de decisão e se organizando para a competitividade do mercado?

Para qualquer empresa, o planejamento estratégico é essencial, porque ele auxilia na melhor maneira de utilizar suas capacidades, reduzindo perdas de recursos e de energia em atividades que não levarão para o caminho correto, contribui ainda para a sua gestão e direciona os esforços para identificação dos problemas existentes que impedem seu desenvolvimento. A empresa que não se tem um plano estratégico para a condução dos negócios, não identifica com facilidade suas necessidades, oportunidades e o tempo necessário para a implementação das medidas necessárias antecipadamente.

O presente trabalho tem como objetivo mostrar a importância que se conhecer o ambiente em que a empresa está inserida, seus valores, sua visão, seus objetivos e a missão que se propôs a cumprir. Objetiva ainda avaliar se o planejamento estratégico auxilia no desenvolvimento e gestão de uma empresa, através da análise do ambiente a fim de fundamentar as técnicas do planejamento estratégico e avaliar as vantagens de sua aplicação.

A pesquisa foi realizada na empresa Paraibuna embalagens, localizada na BR 393 km XX, na cidade de Sapucaia, RJ. A empresa trabalha na fabricação e distribuição e papelão, sendo considerada uma das melhores e mais eficientes no ramo. A presente pesquisa utilizou uma metodologia de elaboração do planejamento estratégico a fim de contribuir para a concretização do objetivo da empresa de expandir as frentes de mercado para diversos Estados brasileiros.

A fim de sustentar a hipótese, foram utilizados métodos e técnicas de pesquisa como um levantamento bibliográfico em livros, revistas científicas, artigos, sites da internet, em

autores clássicos e contemporâneos, com o objetivo de argumentar a respeito do tema proposto e responder à questão de pesquisa.

O trabalho está estruturado em três capítulos. O Primeiro aborda o histórico, principais realizações, produtos e estrutura da empresa. O segundo capítulo fundamenta a teoria do planejamento estratégico e sua abordagem contextual para a correta percepção da sua relevância no processo decisório nas empresas. Por fim, o terceiro e último capítulo aborda a necessidade da empresa usufruir do planejamento estratégico para obter melhores resultados. Sendo encerrado o presente trabalho com a Conclusão.

CAPÍTULO I - A EMPRESA PARAIBUNA EMBALAGENS

1.1 – Conhecendo a Empresa e seu processo produtivo.

Trata-se de uma indústria mineira de nome fantasia Paraibuna Embalagens que está no mercado de embalagens de papelão a mais de 50 anos. Uma empresa com compromisso ambiental, trabalhando, no entanto, com matéria-prima reciclada e biodegradável. Esta empresa recicla cerca de sete mil toneladas de papel por mês, se contabilizarmos chegamos a conclusão que são oitenta e quatro mil toneladas de papel que deixam de ser fabricadas e são recicladas por ano no Brasil somente por essa empresa.

A Paraibuna Embalagens também possui compromisso com seus clientes, além do compromisso ambiental, e é a primeira empresa do estado de Minas Gerais no seguimento de papéis a receber a certificação ISO 9001:2000, hoje atualizada para ISO 9001:2008 do BVQI (Bureau Veritas do Brasil). Tudo isso para buscar a qualidade total de seus produtos e processos visando à satisfação de seus, funcionários e fornecedores e principalmente dos seus clientes.

Em 2007 a empresa se instalou em Sapucaia-RJ localizada nas margens da BR-393 no distrito de Anta e vem sendo representada por duas unidades produtivas, sendo esta a Matriz, onde são produzidas chapas e caixas de papelão e distribuídas para todos o Brasil. Na cidade de Juiz de Fora – MG localizada no Distrito Industrial é produzido o papel que é a matéria prima da chapa e da caixa de papelão, se localiza a filial que também são produzidos a bobina ondulada, cantoneiras para proteção externa de paletes, divisórias de produtos que são armazenados em caixas e não podem esbarrar devido à fragilidade como garrafas de vidro, materiais conhecidos como acessórios. A qualidade de seus processos e produtos fez com que a empresa conquistasse vários clientes de diversos seguimentos, como: fruticultura, avicultura, agricultura, moveleiros, frigorificados, laticínios, cartonagens, indústrias de eletrodomésticos, indústrias de bebidas, farmacêuticos, químicos, e muito mais. (PARAIBUNA, 2017).

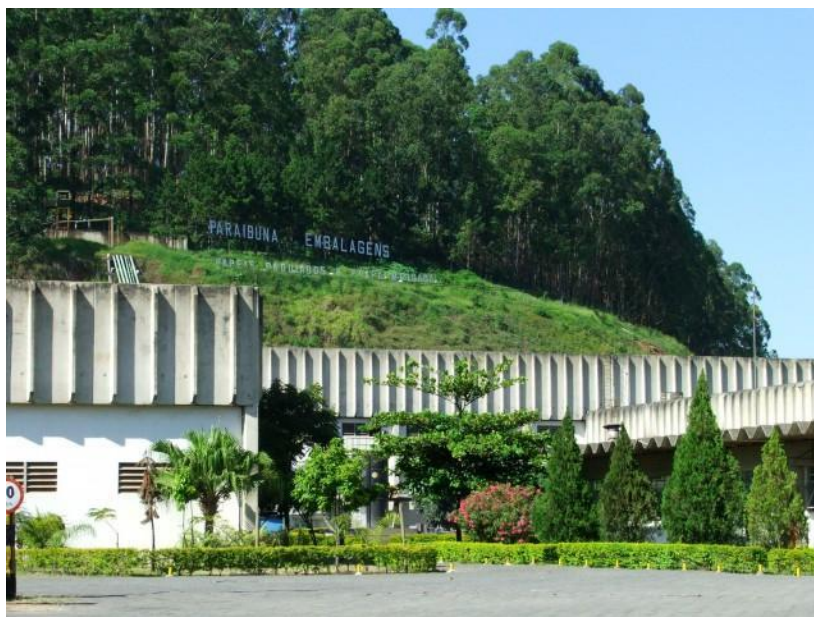


Figura 01 – Empresa Paraibuna – Juiz de Fora MG.
Fonte: www.paraibuna.com.br

Hoje a Paraibuna possui uma carteira de grandes clientes nacionais, como: Cerâmica Cristofolletti, Porcelanato Biancogres, Lactios Brasil conhecido como Laticínios Bom Gosto, Itatiaia Moveis, Moveis Lopas, Grupo Bom Pastou conhecido como Móveis BP, Cerâmica Formigres, Penord Ricard engarrafadora de bebidas como Conhaque Domeq e Vodka Absolut, Envasadora Nutron, Viton 44 fabricante dos refrescos Guaravita e Guaraviton, Noventa S/A conhecida como FAET, Marluvas fabricante de EPI's, Bombril, entre outros.

Ainda que haja um desenvolvimento constante da empresa é preciso muito mais do uma boa certificação e uma carteira diversificada de clientes, é necessário planejar, controlar, treinar e executar boas práticas para aperfeiçoar seus processos, pois tudo isso influencia diretamente no seu faturamento final. Observado as condições atuais da empresa, estaremos avaliando sua organização de vários ângulos e definindo novos rumos e a idéia de novas práticas em suas ações e utilizaremos uma ferramenta chamada plano estratégico.

Verificamos neste momento o setor de produção de papelão ondulado da Paraibuna Embalagens. A produção de chapas de papelão ondulado vincadas e cortadas prontas para serem vendidas como produto final ou como matéria prima para fabricação de caixas de papelão de tamanhos e formatos. Matéria prima esta utilizada pela própria empresa e seus clientes. E para esse tipo de produção a empresa possui uma máquina conhecida no mercado como Onduladeira, Boa parte delas importadas, porém, contamos um numero considerável de maquinas nacionais.



Figura 02 – Onduladeira
Fonte: www.mecanicafrancar.com.br

Cada Onduladeira em perfeito estado e manutenção e funcionando 24hs por dia, pode produzir uma média de cento e quarenta e cinco toneladas de papelão diários, em escala de revezamento de quatro turnos de oito horas cada, escala esta conhecida como 6x2, sendo que cada turno trabalha seis dias da semana e folga dois, se intercalam nos dias da semana. O primeiro turno, denominado: (turma A) de 06:00h as 14:00h, o segundo (turma B) de 14:00h as 22:00h, o terceiro (turma C) de 22:00h as 06:00h e o quarto (turma D) reveza folga desta forma, dois dias na semana trabalha na turma A, dois dias na Turma B, dois dias na turma C e folga de dois dias.

A onduladora pode alcançar uma velocidade de até duzentos e 50m de papelão por minuto e é paralisada apenas para manutenções programadas, problemas externos como falta de papel ou pedido, problemas de programação, quebra de papel ou problemas de qualidade da produção por exemplo. Neste sentido, a empresa produz uma média de 4400 t de papelão por mês. Representando a maior parte da renda da empresa, pois, sem a produção de chapas nesta máquina além de atrapalhar na quantidade de expedição não há possibilidade de conversão em caixas podendo causar um prejuízo imensurável para a Paraibuna.

1.1.1 - Matéria-prima

A matéria prima consiste em bobinas de papel fabricadas especificamente para produção de papelão, que são produzidas e fornecidas pelos fornecedores em bobinas com

cerca de três toneladas e com larguras entre 2.000 mm e 2.500 mm, e pesos que variam entre 2,5 ou 3,0 toneladas de papel.

Hoje a empresa conta com o fornecimento de papel de quatro fornecedores externos: A INPA da cidade de Pirapetinga - MG, CIBRAPEL Indústria de Papel e Embalagens localizada no Rio de Janeiro – RJ, A ECOCELPA Artefatos de Papel e Papelão da cidade de Guarulhos – SP, a Indústria Cataguases de Papel da cidade de Cataguases – MG e uma pequena parte do que é produzida na unidade produtiva da Paraibuna em Juiz de Fora que é disponibilizada para a produção de caixas. Apesar de possuir produtividade de papel suficiente para abastecer a unidade de Sapucaia-RJ em quase 80% de seus pedidos, ela adotou a estratégia de vender cerca de 90% de sua produção o papel para clientes externos, observado que o lucro da venda do papel é mais alto em comparação a venda de chapas e caixas de papelão.

1.1.2 – Insumos

Como insumos a empresa utiliza o amido de milho, bórax e soda caustica, os quais são utilizados para a produção da cola. Para a realização da colagem dos três papeis que formam a chapa de papelão ondulado, a Paraibuna conta com uma fábrica de cola dentro de sua própria unidade no município de Sapucaia a qual produz e envia a cola através de tubulações para o coleiro da Onduladeira. Observamos também que é utilizada a resina, mas não em todas as chapas, são utilizadas somente quando for exigido pelos clientes da empresa.

1.1.3 – Recursos

Além da matéria prima e os insumos são utilizados a energia elétrica que alimenta todos os equipamentos, o ar comprimido que é responsável pelo funcionamento da parte pneumática da Onduladeira, lenha e água limpa que servem como combustíveis da caldeira que produz vapor para a Onduladeira, vapor este que é utilizado na secagem da cola que é aplicada no papel para a formação do papelão e de facas circulares e navalhas do facão. Observados que estas são trocadas mensalmente para manter um corte preciso evitando um corte mal feito e má qualidade no produto.

1.1.4- Planejamento e Controle de produção

Tudo inicia com a venda do produto através do representante comercial para que a produção dê início ao processo, indo até o cliente para que faça a venda e monte o pedido. O pedido é enviado ao setor comercial que lança no sistema para a visualização do PCP. O planejamento e controle de produção têm a função de verificar as composições de papeis que tem atualmente no estoque juntamente com os pedidos que possuem a mesma composição, bem como, o mesmo tipo de onda para fazer a conjugação e passar o boletim de produção para a Onduladeira. Observado que ele também solicita ao almoxarifado para que sejam fornecidos os paletes necessários para acomodação das chapas que serão produzidas.

Atualmente a Unidade produtiva de Sapucaia produz dois formatos de onda do papelão. O primeiro formato é chamado onda B, diz-se onda baixa do papelão, com 16 ondas em 10 cm e altura média de 2,5 a 3,15 mm, o segundo formato chama-se onda C, este é a onda alta do papelão, com 13 ondas em 10 cm e altura média de 3,5 a 4,20 mm. Estas ondas são produzidas em um rolo que esquentam até 240° C e é chamado Rolo Corrugador, não sendo liso, ele possui pequenas ondas que servem de molde para que o papel possa receber uma pressão a vácuo. No entanto, a máquina conta com dois rolos, um pra onda B e outro pra onda C, ambas trocadas conforme a demanda de pedidos para a produção. Contudo, O início da produção do papelão ondulado se dá com todos os insumos, matéria prima e demais elementos comprados, pedidos recebidos e conjugados pelo planejamento e controle de produção com boletim enviado para a onduladeira.

1.1.5-O processo realizado na Onduladeira

Primeiro a máquina é alimentada com seis bobinas de papel, sendo duas bobinas de cada formato, duas bobinas para a capa Interna, duas bobinas para o miolo e duas bobinas para a capa externa. O papel utilizado na capa interna é aplicado na parte superior do papelão, podemos observar em qualquer caixa de papelão que esta fica na parte de dentro da caixa, este é conhecido também como *Test Liner*. Já no miolo o papel utilizado é o que recebe a ondulação e fica entre a capa interna e externa. A capa externa também conhecida como, *test liner* é feita da mesma forma da capa interna.

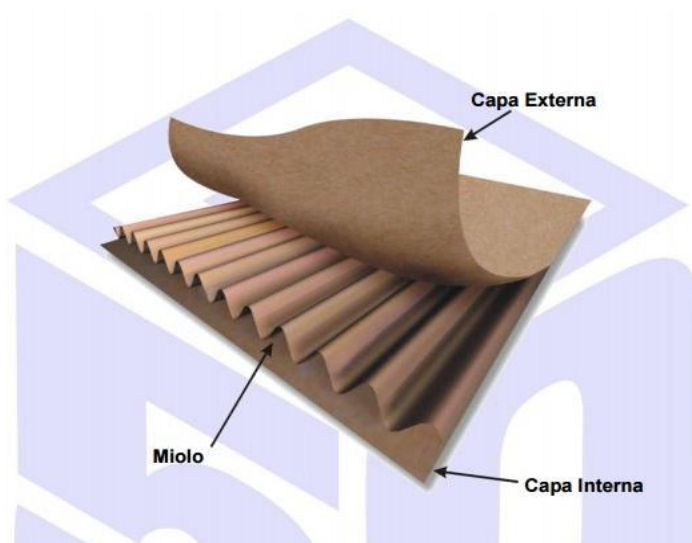


Figura 03 – Papelão Ondulado.

Fonte: Guia Prático do Papelão – Paraibuna Embalagens

O operador de Controle e Comando da Onduladeira (CCO) deverá definir para o operador de empilhadeira quais são as bobinas utilizadas na fabricação através do boletim de produção que é emitido pelo planejamento e controle de produção. Neste momento visualizam-se as características dos papéis especificando a necessidade de cada cliente: tipo de papel, formato, gramatura e sentido da folha. Para o cabeçote, são separados os papéis para miolo e para capa interna, já a capa externa é para o operador de Forradeira.



Figura 04 – Forradeira – Sapucaia-RJ

Fonte: Foto: Sidnei dos Santos Satiro

Após ser passada essa informação ao operador de empilhadeira todos os papéis são levados até a máquina através de uma empilhadeira com duas garras hidráulicas que abraçam a bobina para que seja levantadas e transportadas até o carro transportador de bobinas. Todo papel danificado pelo transporte das bobinas se houver deve ser retirado para que se mantenha a idéia de perfeição do produto antes que a bobina seja transportada para a máquina, encaixada e erguida pelo porta bobinas, estas sobras são colocadas na gaiola para que sejam pesados e descartados na prensa.



Figura 05 – Porta Bobina – Sapucaia-RJ
Fonte: Foto: Sidnei dos Santos Satiro



Figura 06 – Gaiola de sobre (Refugo) – Sapucaia-RJ
Fonte: Foto: Sidnei dos Santos Satiro

O segundo passo depois de fixada e suspensa, é colada a ponta do papel com fita adesiva dupla face na emenda de uma bobina com a outra do mesmo formato quando uma

delas é finalizada. Este procedimento acontece nos três formatos de papel e é feito para que a máquina não precise parar para que seja realizada a troca de bobinas. É importante citar que antes de partir para o início da produção, é solicitado a um mecânico que coloque a devida onda, B ou C, com o carrinho de transporte no conjunto ondulador que vai variar conforme os pedidos que estiverem no boletim, em caso de haver a necessidade de trocar durante a produção o mecânico é chamado novamente e a troca é realizada.

O terceiro passo Inicia-se a produção. Toda a regulagem da máquina é feita automaticamente os operadores só precisam acionar os botões de comando auxiliar na primeira passagem do papel e depois retirar o que for refugo no *Rotary-shear*, depois é feito o acompanhamento e ajuste de alguns comandos se necessário. O papel do Miolo é puxado para dentro do ondulador onde passa no rolo corrugador para assumir o formato de onda conforme mencionado acima. O papel da capa interna é puxado pela máquina recebendo o calor em um rolo liso chamado pré-aquecedor da capa interna que tem a função de retirar a umidade do papel e abrir os poros do papel para o recebimento da cola e melhor colagem.



Figura 07 – Rolo Corrugado – Sapucaia-RJ
Fonte: Foto: Sidnei dos Santos Satiro

Após passar por este pré-aquecedor este papel recebe a primeira colagem que é aplicada pelo equipamento coleiro que aplica cola ao papel através de rolos. Após é feita a aplicação da cola na capa interna ao miolo já ondulado que juntos formam a face simples, essa simples é levada até a ponte de transferência através de correias tracionadas por motores e redutores, “sistema sanduíche” que por sua vez levam este formato até a ponte. Depois de passar pela ponte a face simples é levada até um sistema que faz o alinhamento com freio e

motores que transferem o papel já alinhado até o conjunto de secadores triplex que é formado de rolos iguais ao pré-aquecedor. São três rolos aquecidos que realizam uma pré-secagem da face simples. Já seca, a face simples se une a capa externa que se recebe a segunda colagem e juntamente sendo puxadas pela Forradeira dando forma ao papelão ondulado.



Figura 08 – Coladeira – Sapucaia-RJ
Fonte: Foto: Sidnei dos Santos Satiro

Dependendo da demanda do cliente, o papelão recebe, a resina é aplicada no papelão de acordo com a demanda do cliente, geralmente em caixas para frigoríficos, caixas para pisos e azulejos, caixas para armazenamento de frutas, etc. A resina pode ser aplicada na capa interna e na capa externa, vai depender da necessidade de cada cliente. A resina é aplicada pela resinadeira através de rolos assim como o coleiro aplica a cola.



Figura 09 – Resinadeira – Sapucaia RJ.

Fonte: Foto: Sidnei dos Santos Satiro.

O quarto passo é o momento em que inicia o processo de secagem do papelão. Após a segunda colagem este papelão passa por uma parte da máquina que é chamada de mesa quente ou Forradeira, onde através de uma lona especial é transportado por cerca de 12m por cima de 22 placas aquecidas por vapor que é responsável por realizar a secagem completa do papelão ondulado.

O quinto passo ainda na onduladeira são realizados os primeiros cortes do *Rotary Shear* para retirar o refugo, o que é comum no início da produção. As chapas defeituosas são colocadas em paletes de madeira, onde são pesadas e levadas para a prensa para reciclagem ou então são utilizados como forro para acomodação das pilhas forrando os paletes para acomodar a boa produção. Depois de retirado todo o refugo o papelão recebe o vinco na vincadeira onde existem sete pares de laminas circulares fixadas em quatorze suportes que se encaixam em dois eixos que giram tracionados por motores eletrônicos, cada par de lâminas pressiona as chapas de forma alinhada nas partes superior e inferior fazendo o vinco das chapas nas quantidades e medidas especificadas por cada cliente.

Assim que o papelão recebe o vinco ele é cortado no sentido vertical na cortadeira que possui sete pares de facas circulares, o corte é realizado da mesma forma que o vinco, porém existem sete pares de lâminas de corte. Depois de cortado verticalmente à máquina realiza o corte na horizontal. O equipamento que faz este corte na máquina é chamado de conjunto facão, nele existem dois rolos onde fica fixado um jogo de navalhas em cada eixo que realizam o corte das chapas, cada navalha possui 2.500mm, um jogo de navalhas fica no eixo

superior e o outro jogo no eixo inferior, sendo os cortes realizados de acordo com a medida especificada pelos clientes.

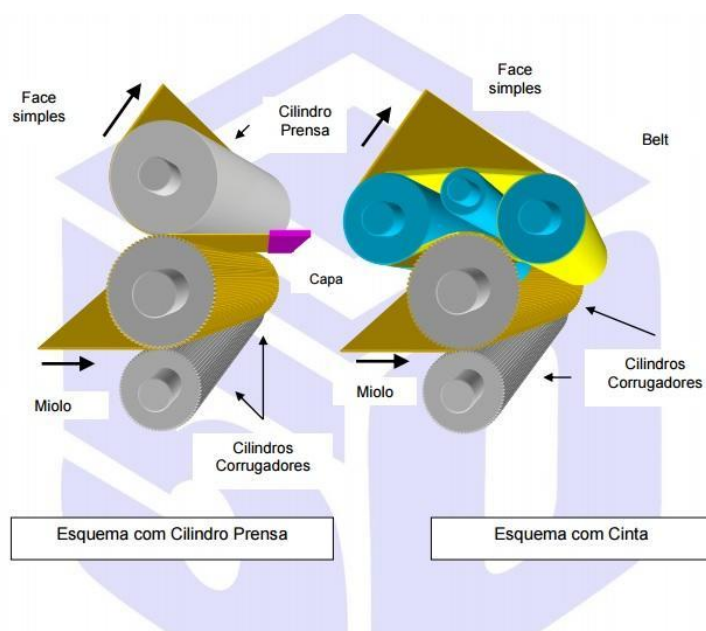


Figura 10 – Esquemas – Cilindro prensa e cinta
Fonte: Guia Prático do Papelão – Paraibuna Embalagens

Ainda que as medidas sejam diferentes há possibilidade de rodar nessa máquina dois tipos de pedido. Para que isso aconteça o operador programa metade da vincadeira e da cortadeira para cortar as chapas de um cliente e a outra metade para cortar as chapas do outro cliente. Para o corte nos facões, existe uma rampa que leva uma metade para o eixo do facão superior e a outra metade segue reta para ser cortada no facão do eixo facão inferior.

Para que o cliente não receba uma caixa com rebarba que deixar um aspecto feio nas chapas as duas beiradas do papelão são cortadas e enviadas um exaustor em uma tubulação de metal até a prensa, onde todo o refugo da fábrica é prensado e amarrado em fardos que depois de certa quantidade acumulada na fábrica são transportados em carretas até a unidade de juiz de fora para que sejam reciclados para a fabricação de mais papel. Todo esse conjunto que realiza corte e vinco das chapas é chamado tecnicamente de conjunto *Dry End*.

O sexto passo consiste no transporte das chapas depois de vincadas e cortadas, que são transportadas para duas esteiras. O operador de *stacker* tem como função operar os elevadores e realizar a primeira conferência das chapas ainda na esteira de saída para identificar o quanto antes se não houver conformidades e informar ao operador de CCO caso encontre alguma. O pedido de cada cliente sai do facão na esteira designada, ou seja, um na esteira de saída

superior que levará as chapas para o elevador superior e outra na esteira de saída do facão inferior que levará as chapas para o elevador inferior. Os elevadores possuem a função de empilhar as chapas, pilhas que variam de acordo com a medida da chapa, quanto menor a chapa, mais pilhas podem ser feitas.

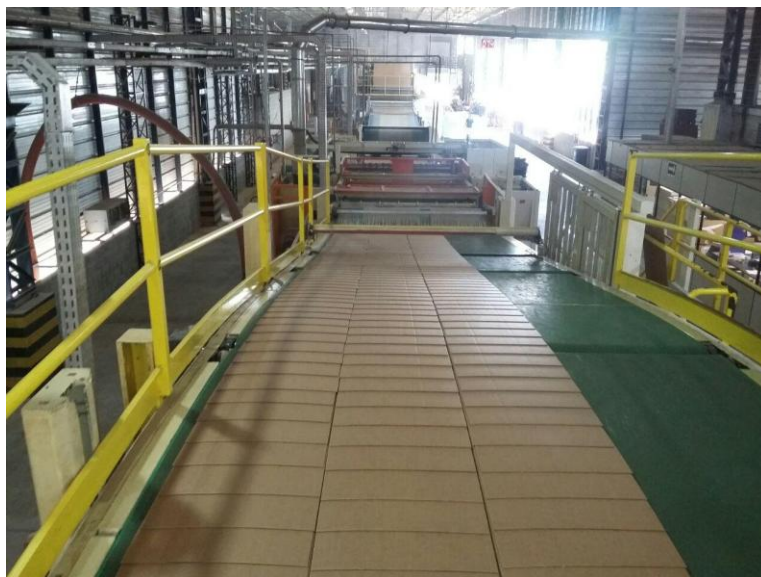


Figura 11 – Esteira Superior – Sapucaia-RJ
Fonte: Foto Sidnei dos Santos Satiro

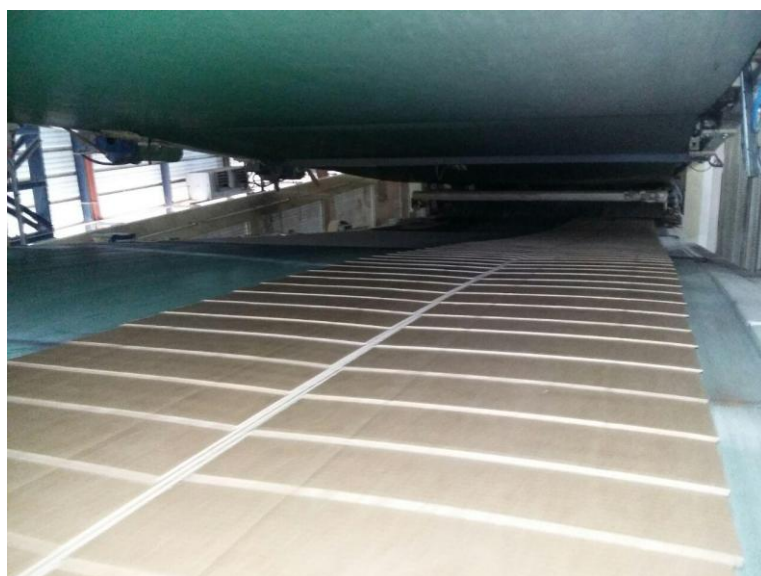


Figura 12 – Esteira Inferior – Sapucaia –RJ
Fonte: Foto Sidnei dos Santos Satiro

Para que o empilhamento saia reto existe um esquadro que limita a chapa de correr além do necessário e conforme o elevador vai descendo a pilha de chapas vai se formando constantemente. Ao sair dos empilhadores as chapas são conduzidas através de uma esteira de pequenos rolos tracionada por motores até a saída da máquina. Ao alocar-se na esteira, um funcionário que fica responsável pela identificação, tirar as medidas de comprimento, largura e espaçamento dos vincos caso haja, faz a conferência do pedido relacionado e identifica a pilha com uma etiqueta que pode ser azul para pedidos que irão produzir chapas nas impressoras corte e vinco, rosa para pedidos que irão se transformar em caixas do tipo maleta, amarela para chapas que seguirão diretamente para expedição e branca no caso de haver inconformidades, que serão separadas para novas avaliações.

O sétimo e último passo é o momento em que Todas as chapas e papéis são testados pelo Controle de Qualidade (C.Q.) para garantir que o papelão não esteja em desacordo com o pedido dos clientes. Para que isso ocorra à empresa utiliza um rígido sistema de controle de qualidade contendo inspetores treinados e com autonomia para bloquear qualquer pedido que seja produzido de forma errônea onde as especificações não atendam a demanda de seus clientes. No caso de haver inconformidades, Elas são passadas aos supervisores e coordenadores da Onduladeira e C.Q. e em último caso até mesmo pela gerência.

1.1.6 Testes de inconformidades

Para que seja enviada ao cliente é necessário um controle de qualidade do produto a ser entregue e para chegar à conclusão das inconformidades os diferentes tipos de testes feitos nas chapas de papelão ondulado. (PARAIBUNA, 2017).

1.1.6.1 - Teste de RCT

Teste realizado somente no Papel. É realizado para medir a resistência do papel, saber se ele está rasgando ou estourando muito facilmente prejudicando a qualidade das chapas e também para evitar que este rasgo ou estouro não venha a acontecer durante a produção das chapas e acabe prejudicando a produtividade da máquina Este teste é realizado em uma Prensa especial elaborado para esta finalidade e é feito em todas as bobinas de papel por sistema de amostragem. (PARAIBUNA, 2017).

1.1.6.2-Teste de Umidade

Teste realizado tanto no papel quanto nas chapas. É realizado para verificar a porcentagem de umidade que o papel e a chapa possuem. Esta umidade pode alterar a gramatura do papel e também fazer com que a chapa fique murcha. Este teste é realizado em todas as bobinas e boletins de chapas através de amostras, sendo uma amostra por bobina e nas chapas em pedidos maiores ou iguais a 10 minutos de produção, somente uma amostra, caso seja maior que 10 minutos devem ser colhidas três amostras aleatoriamente. (PARAIBUNA, 2017).

1.1.6.3. Teste de COBB

Teste realizado tanto no papel quanto nas chapas. É realizado para medir a absorção de água em g/m^2 das chapas e do papel. Esse teste avalia a absorção do papel, isso se faz necessário, pois se o papel estiver absorvendo muito ele pode absorver cola e/ou resina de mais e não ficar bom e se absorver de menos pode não receber cola e/ou resina suficientes para colagem e recebimento da resina. Somente para conhecimento, uma chapa com o cobb muito fechado também pode implicar na colagem da caixa, isso pode influenciar no cliente externo e até mesmo na produção de caixas da própria, onde haverá necessidade de lixar a orelha da caixa onde a mesma é colada para que a cola seja absorvida pelo papelão e a colagem seja realizada com sucesso. Este teste é realizado com auxílio de três ferramentas: um equipamento chamado Cobb Tester elaborado especialmente para esta função, um rolo condicionador e uma balança especial. Este teste é realizado em todos os papéis, porém no caso das chapas são realizados somente nas resinadas, todos feitos por amostragem uma chapa a cada boletim produzido. (PARAIBUNA, 2017).

1.1.6.4 Teste de CRUSCH

Teste realizado somente nas chapas de papelão ondulado. Teste realizado para medir a resistência ao esmagamento da onda, este teste determina se o fato da chapa esta empilhada ou com algum objeto exercendo força sobre ela ou então o produto que ela receberá não vai amassá-la ou rasgá-la. Se o teste estiver abaixo do especificado a chapa não pode ser enviada ao cliente. Este teste é realizado com auxílio de um equipamento chamado Prensa Crush Teste Mecânica. Ao contrario dos testes anteriores, este é realizado somente quando há exigência do

cliente ou quando os demais testes estão ruins, pois geralmente esta resistência pode ser avaliada a olho nu e quando realizado é utilizado o sistema de amostragem, uma chapa por pedido. (PARAIBUNA, 2017).

1.1.6.5-Teste de Espessura

Teste realizado somente nas chapas de papelão ondulado. Mede-se a espessura da chapa para saber se a mesma está conforme a norma. Uma variação de espessura pode causar problemas na contagem das chapas, uma vez que, na Paraibuna as contagens são realizadas através de um cálculo de quantidade por altura. Exemplo: se em uma pilha de chapas com 1 metro de altura dela houver 5 chapas dentro de 10 centímetros, calcula-se que a cada 10 centímetros temos 5 chapas, então teremos 50 chapas nessa pilha de 1 metro. Se houverem 10 chapas dentro desta pilha que possuam 1 centímetro ao invés de 2 teremos nesta pilha 60 chapas e não 50 como calculados, isso pode acarretar problemas para o cliente que receberá chapas a mais do que consta na nota fiscal. Para realização deste teste é utilizado uma ferramenta chamada Micrômetro Analógico. Ao contrário dos testes anteriores, este é realizado somente quando há exigência do cliente, o mesmo é feito através do sistema de amostragem de uma chapa a cada pedido quando há necessidade. (PARAIBUNA, 2017).

1.1.6.6 Teste de Coluna

Teste realizado somente nas chapas de papelão ondulado. Este teste tem a mesma função do RCT, ele mede a resistência ao empilhamento em Kg/cm, porém é realizado somente na chapa, o pedaço de amostra da chapa é submetido a uma compressão por uma ferramenta chamada de Prensa de laboratório. Este teste também só é realizado quando necessário. Ele é realizado em todas as chapas através de amostras, por boletim, sendo em pedidos maiores ou iguais a 10 minutos de produção, somente uma amostra, caso seja maior que 10 minutos devem ser colhidas três amostras aleatoriamente. (PARAIBUNA, 2017).

1.1.6.7 Teste de Gramatura

Teste realizado nos papéis e nas chapas. A gramatura é o peso em gramas de 1 m² da amostra seja ela de papel ou papelão ondulado. Este é realizado em todos os papéis e boletins. Para realização deste teste, utiliza-se uma balança especial para pesar o pedaço da amostra. O

sistema utilizado para análise é o sistema de amostras, sendo em pedidos maiores ou iguais a 10 minutos de produção, somente uma amostra, caso seja maior que 10 minutos devem ser colhidas três amostras aleatoriamente. (PARAIBUNA, 2017).

É importante ressaltar que todos os equipamentos são de precisão por se tratarem de medidas e pesos bem baixos, para garantir a exatidão nos testes uma análise e calibrações de todos os equipamentos são realizadas por uma empresa terceirizada periodicamente com emissão de laudos que são arquivados para devidas conferências.

1.2. A missão da empresa

Como toda empresa que possui o mínimo de estruturação a Paraibuna apesar de ainda não possui um planejamento estratégico, desde o momento em que começou a ser certificada pelo Bureau Veritas com o selo ISO 9001, para se enquadrar dentro das normas da ABNT que regem este selo, foi desafiada a criar uma missão além de visão e valores. Esta missão já foi alterada algumas vezes e hoje é a seguinte: “Garantir o futuro reciclando o presente”. (PARAIBUNA, 2016).

CAPÍTULO II – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1 – Planejamento Estratégico – Definição.

Vejam agora a conceituação do Planejamento estratégico no cenário empresarial, ao qual se depara transformações severas bem frequentes segundo diversas correntes, sejam elas governamentais, tecnológicas, demográficas ou econômicas. Observados essas pressões, as empresas devem munir-se de ferramentas que ajudem sua permanência nessa competitividade de mercado.

A fim de prever possíveis ameaças visando novas oportunidades faz-se necessário o uso do planejamento direcionando as ações das empresas para alcançar os objetivos do negócio. Segundo Bateman e Snell (2009, p. 117): Planejamento é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro. Existe certa dificuldade em conceituar a função do planejamento nas empresas, de estabelecer sua real amplitude e abrangência. O planejamento estratégico não deve ser confundido com previsão, projeção, predição e resolução de problema, mas deve ser visto como um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado. (OLIVEIRA, 2007).

Deve-se observar que a utilização do planejamento estratégico de forma coerente e bem empregada à realidade da empresa é uma excelente arma competitiva, no entanto, os gestores precisam conhecer os elementos do planejamento estratégico e suas funções, as mudanças que ocorrem no mercado de trabalho, porque elas influenciarão nas estratégias da empresa. Contudo, Planejar é a função básica; organizar, influenciar e controlar são resultados do planejamento. Somente depois de desenvolverem seus planos é que os gerentes podem determinar como querem estruturar sua organização, alocar seus funcionários e estabelecer formas organizacionais de suas empresas.

O planejamento pode incluir períodos de longo a curto prazo, assim como envolver a organização inteira, um departamento ou ainda uma tarefa, sendo, portanto, uma função

administrativa que se distribui entre todos os níveis hierárquicos. Considerando esses níveis, podem-se distinguir três tipos de planejamento. (CHIAVENATO, 2004).

Considerando esses níveis, podem-se distinguir três tipos de planejamento elenca Oliveira (2007, 28) que:

a) planejamento estratégico: é o processo administrativo que proporciona sustentação mercadológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa; é de responsabilidade dos níveis mais altos e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada; b) planejamento tático: tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo; é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para consecução de objetivos previamente fixados no planejamento estratégico; c) planejamento operacional: pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas; é elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, com foco básico nas atividades rotineiras da empresa.

Observa-se que o planejamento estratégico, isoladamente, é insuficiente para o progresso de uma empresa, observado que o estabelecimento de seus objetivos a longo prazo, e o alcance a ser atingido resulta numa situação um tanto quanto confusa, partindo do princípio que não existem ações imediatas que façam funcionar o planejamento estratégico. Como elenca Oliveira (2007, 117): “A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada”. Não há, no entanto, para trabalhar com uma distinção bem esclarecida entre as três modalidades de planejamento sendo eles aplicados continuamente. Elas já estabelecidas, tornam-se a forma para adequar-se ao que o mercado exige e cria-se uma vantagem competitiva através do aproveitamento das oportunidades e diminuição dos riscos.

O planejamento estratégico é um processo onde a empresa se articula para atingir o sucesso e construir um futuro por meio de um comportamento proativo, prevendo eventuais acontecimentos referentes ao mercado sendo considerado os acontecimentos atuais e posteriores. Conforme Bateman e Snell (2009, p.25), planejamento estratégico é o conjunto de procedimentos para a tomada de decisões sobre os objetivos e as estratégias de longo prazo. E Certo (2003, p. 33), trata que o planejamento estratégico é de longo alcance e se concentra na organização como um todo. Na sua elaboração, os gerentes se perguntam o que deve ser feito em longo prazo para atingir as metas organizacionais e obter sucesso.

O planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação dos gestores empresariais a procura de

responder questões básicas da existência e objetivo da organização. O resultado do processo é um plano que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de três a cinco anos. (CHIAVENATO, 2004).

Chiavenato (2004, p. 202) explica ainda que o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

a) está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente em constante mudança; b) é orientado para o futuro, pois sua visão é a longo prazo; c) é abrangente, pois envolve a organização como um todo; d) é um processo de construção de consenso; e e) é uma forma de aprendizagem organizacional. O planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade. Só é eficiente desde que não seja utópico e que os objetivos traçados sejam alcançáveis.

Entende-se, portanto, que o planejamento estratégico é um processo dinâmico, necessariamente flexível para incorporar as mudanças imprevistas do ambiente de uma empresa, logicamente visando melhoras de competição para o mercado e materializando uma estrutura consistente para qualquer empreendimento.

2.2 – Vantagens e desvantagens (críticas) ao Planejamento Estratégico

Observado a abrangência da concorrência o fato do gestor planejar estratégias permite que entendam o que ocorre no mercado para poder desenvolver diferenciais em suas empresas em face de seus concorrentes, além disso torna possível pensar no processo de tomada de decisões, no que se refere as mazelas circunstanciais desfavoráveis no mercado. Pode-se entender que o planejamento estratégico é extremamente vantajoso para a organização de uma empresa, visto o alto índice de fracassos de empresas recém- abertas se deve basicamente a uma consequência de planejamento inadequado.

Como acontecem diversas alterações no mercado, inúmeras empresas se surpreendem e seus gerentes não sabem como agir. Algumas agindo por improviso e se distanciando de tomadas de decisões ineficazes para o melhoramento da empresa. O planejamento não elimina o risco, evidentemente, mas ajuda os gerentes a identificar e a lidar com problemas organizacionais que possam surpreender futuramente. (CERTO, 2003).

Fica claro que com essas informações que a empresa poderá determinar as estratégias para que possam aproveitar melhor seus recursos e competências. Pois através do planejamento estratégico as empresas passam a ter um senso de direção, focalizam os esforços

dos indivíduos, guiam os planos, a tomada de decisão e ajuda avaliar sua evolução enquanto empresa.

O planejamento estratégico sofreu muita resistência e críticas no passado pela visão limitada de empresários no ambiente organizacional. Criatividade e intuição não eram utilizados nos modelos tradicionais de empresas, sendo definido como modelo ambiente organizacional previsível e imutável, sendo vista a estratégia restrita aos altos níveis, o que resultava na falta de comprometimento dos níveis inferiores. (ICHIKAWA, 2011).

Ainda que tenha existido uma evolução neste sentido, percebe-se que algumas empresas não utilizam ainda corretamente o planejamento, pois passam muito tempo presas ao ato de planejar, esquecendo-se de suas execuções e controles. Após a contribuição de vários autores, o planejamento estratégico passou a ganhar uma forma mais adaptável às mudanças internas e externas, percebeu-se, então, que não existe uma forma exata de planejar nas organizações, sendo importante a análise da situação em que a empresa se encontra, para, assim, definir os rumos a serem seguidos. (ICHIKAWA, 2011).

Com isso, as críticas ao planejamento estratégico são superadas, visto os inúmeros benefícios que ela trás as empresas mostrando suas falhas e acertos, nos fazendo entender que a não aplicação deste resulta do uso incorreto da função de planejar.

2.3 - Elaboração do planejamento estratégico

Veremos agora mais detalhadamente toda a forma de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas. Onde a tomada de decisões estratégicas é um dos assuntos mais relevantes na administração de empresas. Com isso muitas organizações estão mudando as maneiras pelas quais elas desenvolvem e executam os seus planos. Percebe-se ainda que toda e qualquer empresa tem uma forma de estabelecimento das ações e decisões estratégicas, ainda que de maneira informal, porém quando o processo é estruturado apresenta maneiras diferentes de execução, mas que tem como base grandes aspectos que podem ser considerados comuns.

De forma geral, a elaboração do planejamento estratégico inclui a identificação das oportunidades e ameaças, avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa e análise da sua capacidade real e potencial de tirar vantagem das oportunidades oferecidas pelo ambiente externo e ainda a capacidade de enfrentar as ameaças. (OLIVEIRA, 2007).

Envolve também, a explicitação dos objetivos e metas a serem alcançados, incluindo as maneiras de desenvolver as ações necessárias para a concretização do processo produtivo de uma empresa. Como expressa Sampaio (2004, p.45):

a metodologia do planejamento estratégico baseia-se em três etapas: a) filosófica: mostra a filosofia da empresa, aquilo que a organização se propõe e acredita; b) analítica: sujeita a alterações em função das turbulências do mercado, tem o propósito de mapear o ambiente interno e externo das empresas; e c) decisória: é a definição de onde a organização quer chegar e quais os caminhos mais apropriados.

E ainda elenca Bateman e Snell (2009, p. 83) que tratam de seis passos para a elaboração do planejamento estratégico:

a) estabelecimento da missão, da visão e dos objetivos; b) análise das oportunidades externas e ameaças; c) análise de forças e fraquezas internas; d) análise strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) e formulação de estratégia; e) implementação da estratégia; e f) controle estratégico. Já conforme Certo (2003), a elaboração do planejamento estratégico consiste em seis etapas: a) definir os objetivos organizacionais; b) enumerar formas alternativas e atingir os objetivos; c) desenvolver premissas sobre quais cada alternativa se baseia; d) escolher a melhor alternativa para atingir os objetivos; e) desenvolver planos para perseguir a alternativa escolhida; e f) colocar os planos em ação.

Em suma as metodologias para elaboração do Planejamento Estratégico apresentadas pelos autores possuem aspectos semelhantes, tendo como base a mesma sequência lógica, a qual será vista nos próximos itens.

2.3.1 Negócio da empresa.

A Definição do negócio da empresa é a especificação do seu âmbito de atuação no mercado. Faze-se uma análise do negócio o que permeia todas as decisões de maior abrangência de uma organização, estabelecendo um limite de atuação. Como expressa Sampaio (2004, p. 49): definir o negócio da empresa em cima de um produto ou serviço limita a análise de oportunidades e encobre ameaças que existem no ambiente, faz com que a empresa fique míope, isto é, só enxergue o que acontece perto.

De acordo com Fernandes e Berton (2005, p.7):

Negócio pode ser definido como a arena onde uma organização compete ou, de forma mais ampla, atua. É importante seguir algumas recomendações para definir o negócio da organização, tais como: a) pensar no negócio com os olhos da concorrência ampliada e de produtos substitutos; b) pensar não só no produto, mas nos serviços que esse produto oferece ao cliente; c) pensar não só no produto, mas no uso do produto pelo cliente; e d) pensar no produto como um meio para satisfazer o cliente.

A questão é que a grande vantagem de definir o negócio estrategicamente está no fato de a empresa entender que os clientes possuem problemas e necessidades e que buscarão a melhor solução.

2.3.2 Missão

A missão demarca a área em que a empresa vai atuar, é a razão da existência do empreendimento, segundo Sampaio (2004, p. 52): deve ser sua carteira de identidade, um guia para o trabalho das pessoas.

Segundo Oliveira (2007, p. 35): a missão deve ser definida de maneira ampla, flexível, motivadora e capaz de refletir as habilidades essenciais da empresa. Vale lembrar que alguns cuidados são necessários na definição da missão estratégica da empresa como elenca Gracioso (2005, p 73): “a) missão estratégica de uma empresa não pode ser imposta, mas partilhada entre os membros da organização; b) deve chegar ao consenso de todos; c) pode ser mudada somente com a aprovação de quem a definiu.”

Sabemos, no entanto, que a missão da empresa remete a determinadas ações e comprometimentos decorrentes de sua formulação e tem um objetivo muito importante para sua estruturação e comprometimento com o mercado. Portanto, ao definir a missão de uma empresa é necessário que esta seja aplicada com eficácia, não servindo ela para ficar apenas no website ou gravado em papel na organização. Uma missão bem definida comporta vantagens que ajudam todos a compreenderem o que fazem na organização e a uniformizar os esforços de todos, o que é fundamental numa empresa.

2.3.3 Visão.

A visão consiste nas expectativas e desejos dos acionistas e elementos dos altos níveis da empresa, onde esses aspectos se tornarão a base de todo o processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico. A visão deve ser declarada de uma forma simples, objetiva e concisa, que compreenda temas como valores, desejos, vontades, sonhos e ambição. (FERNANDES; BERTON, 2005).

Com isso entende-se que a visão deve ser resultante da vontade dos líderes da empresa a fim que enxerguem um futuro promissor através do planejamento. Quando não há visão em uma empresa pode se resultar em falta de foco para o citado futuro promissor. Contudo é de extrema importância que através das lideranças, principalmente em conjunto e de forma

democrática seja estabelecida uma visão, que haja para coerência entre o que a empresa se propõe a fazer e o que efetivamente faz.

2.3.4 Objetivos.

É fundamental para que as futuras decisões sejam tomadas de forma consistente a fim de traçar objetivos para o rumo que se quer dar ao negócio. Os objetivos relatam alvos devidamente qualificados e quantificados na organização de um empreendimento, podendo ser definidos como as grandes metas a serem atingidas. Estão relacionados com os resultados que a organização pretende chegar em determinado prazo para consolidar seu negócio ou atividade. (REZENDE, 2008).

Os objetivos funcionam para direcionar o administrador. Há necessidade de se determinar claramente os objetivos, pois somente assim será possível determinar uma estratégia adequada para a adaptação de diferentes situações. De acordo com Certo (2003, p. 27), os objetivos quando altos demais são frustrantes para os funcionários, enquanto objetivos estabelecidos muito abaixo de suas potencialidades não os motivam a maximizar suas habilidades.

Os objetivos empresariais, conforme Sampaio (2004, p.78), devem possuir algumas características, descritas a seguir:

a) ser coerentes com os recursos e com o ambiente da empresa; b) ser viáveis e desafiadores, para que o estímulo e a motivação estejam presentes no dia-a-dia; c) ser mensuráveis, para que a empresa possa controlar e fazer uma avaliação; d) possuir prazo definido, para que sejam avaliados num determinado tempo; e e) ser um número reduzido, para evitar a dispersão das pessoas e esforços envolvidos.

Uma empresa com os objetivos traçados, entendidos e divulgados para todos, pode gerar muitos benefícios. Estes podem estar relacionados com a integração da missão e visão, a sustentação dos processos decisórios e a formulação de estratégias. (REZENDE, 2008).

Contudo, é de extrema importância que a organização propicie condições e motive os gestores a alinharem os objetivos, inclusive com os objetivos das pessoas que a compõem, dessa forma os interesses passam a ser comuns, facilitando seu alcance.

2.3.5 Análise interna.

Visando identificar os principais pontos fortes e fracos da empresa para nortear o processo de planejamento observaremos a análise interna com a qual se saberá quais os recursos com que se pode contar e também quais são os pontos mais vulneráveis no momento para que estratégias sejam estabelecidas para fortalecê-los.

Segundo Oliveira (2007, p. 26): A análise interna tem como objetivo colocar em foco as deficiências e qualidades de uma empresa, ou seja, os pontos fortes e fracos da mesma devem ser determinados diante da sua atual posição, de seus produtos ou serviços versus segmentos de mercado.

Vejamos que o fato de conhecer a própria empresa, suas potencialidades e limitações é condição *cine qua non* para elaborar um excelente planejamento estratégico. Alguns fatores como imagem da empresa perante os clientes, qualificação dos funcionários, tecnologia para fabricação dos produtos, recursos financeiros, produtividade, qualidade dos produtos, preço de venda, estoques disponíveis, localização da empresa, relacionamento com fornecedores e prazo de entrega são determinantes de forças e fraquezas da organização. (SAMPAIO, 2004).

Algumas correntes de estudiosos no tema defendem que os pontos fortes só podem ser considerados realmente fortes se suas habilidades e recursos estiverem alinhados aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) da organização. Os FCS são as atividades-chave do negócio que precisam ser bem feitas para que a organização atinja seus objetivos. (SAMPAIO, 2004).

Contudo, a organização terá as informações necessárias para determinar os objetivos e as estratégias que possam aproveitar melhor as competências da empresa e equacionar os problemas internos identificados, assim como resolver as ameaças e oportunidades identificadas externamente para que seja eficaz uma análise interna devendo tomar como perspectivas para comparação as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou não.

2.3.6 Análise externa.

Entendemos que as organizações não são autos suficientes nem independentes, elas trocam recursos com o ambiente externo e dependem dele. Considerando que o ambiente externo são todos os elementos que, atuando fora da empresa, influenciam para suas operações no mercado, outro aspecto a considerar, na visão de Oliveira (2007, p. 28) é a divisão do ambiente da empresa em duas partes:

a) ambiente direto: representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa tem condições não só de identificar, mas também de avaliar ou medir o grau de influência recebido e/ou proporcionado; b) ambiente indireto: representa o conjunto através dos quais a empresa identificou, mas não tem condições de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes.

Essa divisão dá-se apenas para facilitar a manipulação das variáveis externas, o executivo deve saber trabalhar com essas variáveis, pois a partir do momento em que tem melhor conhecimento da influência de uma variável que esteja no ambiente indireto, deve ser tentada a transferência dessa variável para o ambiente direto. (OLIVEIRA, 2007). Portanto, passamos a entender resumidamente que as informações ambientais adequadas e precisas são essenciais para conduzir o processo estratégico a fim de obter um equilíbrio entre a empresa e as forças externas que a afetam direta ou indiretamente o processo produtivo.

2.4 Ferramentas estratégicas.

Vejamos neste momento as principais ferramentas utilizadas no planejamento estratégico, observado no que tange às ferramentas estratégicas, onde tudo se inicia com o processo de escolha de uma ferramenta, que é algo que exige um estudo das necessidades da empresa e seus objetivos de acordo com sua forma no mercado e costume. Toda ferramenta tem um conjunto de pontos fortes e fracos, porém, as empresas devem escolher com cuidado e depositar confiança naquelas que podem indicar um direcionamento realista e estratégico.

2.4.1 Modelo de forças básicas de competitividade (Porter)

Considerado o modelo das cinco forças de Porter, este desenvolvido por Michael Porter em 1979. O modelo descreve as forças básicas que determinam a competitividade dentro de uma indústria e ilustra como essas forças estão relacionadas. (CERTO, 2003).

Segundo Porter (1999, p. 33), as cinco forças são:

a) ameaça de novos entrantes: determina a probabilidade de novas empresas entrarem em um ramo de indústria e conquistarem mercado. A relevância da ameaça de entrada depende da expectativa dos entrantes em relação às barreiras existentes e à reação dos concorrentes; b) poder de negociação dos compradores: os compradores competem com a indústria forçando a baixa dos preços, negociando por melhor : Poder de negociação dos fornecedores ; Poder de negociação dos compradores ; Entrantes potenciais ; Fornecedores ; Compradores; Substitutos ; Concorrentes na indústria; Rivalidade entre empresas existentes ; Ameaça de serviços ou produtos ; Ameaça de novos entrantes qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes

uns contra os outros; c) ameaça de substitutos: impõem um teto aos preços e determina até que ponto algum outro produto pode satisfazer as mesmas necessidades do comprador; d) poder de negociação dos fornecedores: os fornecedores são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços; e e) rivalidade entre empresas existentes: assume a forma usual de manobras de posicionamento, a utilização de táticas como competição no preço, introdução de produtos e combates publicitários. Essas cinco forças determinam o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido.

Entendo que o conhecimento das fontes de pressão competitiva é a base para a formulação da estratégia de ação podemos observar que elas realçam os pontos fortes e os pontos fracos mais importantes da empresa, inspiram seu posicionamento no setor, identificam as áreas em que as mudanças estratégicas talvez proporcionem um maior retorno e caracterizam os pontos em que as tendências setoriais são mais significativas, em termos de oportunidades ou ameaças. (PORTER, 1999).

2.4.2 Análise *strengths, weaknesses, opportunities and threats* (SWOT)

Através da análise do ambiente externo e interno pode-se obter a matriz SWOT. A técnica recebeu esse nome a partir das iniciais em inglês das palavras *strengths, weaknesses, opportunities e threats* que significam respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. (FERNANDES; BERTON, 2005).

É analisada a situação e ambiente em que a organização encontra-se. É necessário avaliar qual o caminho que a empresa vem seguindo para manter-se no mercado. Caso a empresa não tenha isso estabelecido, é necessário realizar um estudo para descobrir o que a organização tem feito em relação ao seu futuro. (TAVARES, 2008).

É importante que durante a análise dos ambientes seja avaliado no ambiente interno os processos, procedimentos, recursos (humanos, físicos e financeiros), infraestrutura, entre outros. Com esta análise realizada, a administração pode detectar pontos fortes e fracos a serem trabalhados durante a formulação da estratégia. Já no ambiente externo, devem ser avaliados os fatores que estão fora dos limites da organização. Sendo assim, neste ambiente não é possível realizar interferências, porém o monitoramento destes fatores é indispensável para que o planejamento estratégico ocorra sem imprevistos.

Como elenca Tavares (2008, p.4): “através dessa análise deve-se buscar alcançar uma visão bastante holística e interdisciplinar da realidade organizacional, considerando-se seus pontos fortes e fracos além de identificar as oportunidades e ameaças ambientais.”

Com isso, após a distribuição dos pontos fortes e fracos entre os campos ameaças e oportunidades é necessário analisar cada um dos quadrantes, como explica Costa (2006, p.23):

eliminar: se uma fraqueza interna está no campo externo que foi identificado como ameaça, deve-se eliminar esse ponto o mais rápido possível, pois é uma questão de sobrevivência da organização; b) monitorar: se um ponto forte está localizado no campo identificado como ameaça, é necessário ficar atento e monitorar tanto a força quanto os fatores que geram a ameaça; c) melhorar: se um ponto fraco foi distribuído no campo identificado como oportunidade é importante ter em mente que um trabalho precisa ser desempenhado para que esse ponto se transforme em um ponto forte; e d) capitalizar: se uma força estiver no campo das oportunidades, a organização encontra-se numa fase de desenvolvimento, na qual é necessário aproveitar essa situação.

Portanto, ao tomarmos conhecimento disto podemos identificar que através da análise da matriz SWOT é possível formular estratégias que apontarão os caminhos para a implementação de um plano estratégico.

2.4.3 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de planejamento estratégico na qual a entidade tem claramente definidas as suas metas e estratégias, visando medir o desempenho empresarial através de indicadores quantificáveis e verificáveis. (FERNANDES; BERTON, 2005).

A escolha do BSC como ferramenta gerencial sugere à empresa desenvolver indicadores para avaliar seu desempenho. Esses indicadores buscam valorizar o princípio de agregação de valor e o desenvolvimento interno da organização, a fim de obter maior competitividade. (FERNANDES; BERTON, 2005).

Sendo o BSC uma ferramenta de fácil leitura, possibilita a comunicação dos objetivos da empresa e garante que eles sejam entendidos, avaliados, controlados e, fundamentalmente, que todos elaborem seus planos e metas individuais ou de equipes de colaboradores, de forma alinhada e coerente aos objetivos organizacionais. Isso possibilita o total comprometimento dos setores e colaboradores da empresa com os objetivos traçados.

2.4.4 *Matriz Boston Consulting Group* (BCG)

Tratamos agora da análise da matriz de crescimento desenvolvida pelo Boston Consulting Group (BCG) em 1967. Com a ideia central de relacionar os vários negócios da

empresa, conforme sua participação relativa no mercado, bem como, o crescimento deste mercado de forma a identificar os negócios ou a linha de negócios. Vale ressaltar ainda que a linha de produtos que proporciona maior resultado para a empresa, e aquela linha de negócio que deverá ser desativada por estar consumindo recursos da mesma. (FERNANDES; BERTON, 2005).

Costa (2006, p. 24) explica que, para usar esse modelo, deve-se primeiro traçar um gráfico, cujos eixos são a participação do produto no mercado e o crescimento do mercado em si. Cada quadrante tem um nome: oportunidade, estrela, vaca leiteira e animal de estimação.

Assim sendo, Costa (2006, p. 24) identifica os quadrantes da seguinte forma:

- a) Oportunidade: negócios com alta taxa de crescimento e pouca participação de mercado, requerem investimentos substanciais para melhorarem a sua posição; se não o fizerem recomenda-se o desinvestimento; b) estrela: negócios de alta participação de mercados e com alta taxa de crescimento. Quando um negócio é bem-sucedido, torna-se estrela. Embora líderes, esses serviços ou produtos ainda necessitam de investimento, e sua forte posição lhes permite gerar as receitas necessárias; c) vaca leiteira: negócios com alta participação de mercado e baixa taxa de crescimento.

Na prática o desenho esquemático da Matriz BCG é o seguinte:

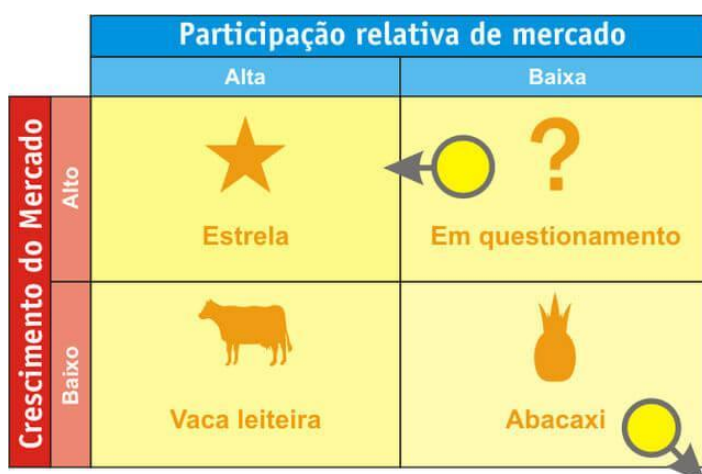


Figura 13 – Matriz BCG
Fonte : Endeavor Brasil

No entanto, o mais comum é que esses produtos ou serviços financiem outros negócios pelo fato de gerarem receitas acima de suas necessidades, como por exemplo o animal de estimação: negócios de pequena participação de mercados e baixo crescimento. São mantidos por razões sentimentais, pois dão prejuízo ou geram pouco lucro. É recomendável ter o mínimo de produtos e serviços aqui para não comprometer a saúde financeira da empresa. Na matriz BCG, a localização do negócio não é permanente. (COSTA, 2006).

2.4.5 Matriz produto-mercado

A matriz produto-mercado foi desenvolvida em 1957, por Igor Ansoff, sendo a primeira a ser considerada. Ela visa identificar as oportunidades de crescimento na qual se mapeia o portfólio presente de uma empresa em face aos mercados atuais e futuros; para isso, segmenta a análise em produtos existentes e em novos produtos. (FERNANDES; BERTON, 2005).

Para Costa (2006, p. 26), a matriz é construída a partir de dois eixos: mercado e produto, cada eixo deve ser analisado no momento atual e futuro, acrescenta ainda que:

O cruzamento de mercado atual e novo mercado com produto atual e novo produto resulta num conjunto de quadrantes, onde podem ser identificadas estratégias, como: a) produto atual em mercado atual: a organização não está inovando. Produtos atuais estão sendo destinados para mercados atuais. Aparentemente, o único objetivo da empresa é a manutenção dos clientes já conquistados, em busca de maiores vendas, por meio de ações como redução de preço, aumento da propaganda e busca de maior exposição; b) novo produto em mercado atual: a organização aposta na introdução de novos produtos para um público que já conhece seus atuais produtos; c) novo produto em novo mercado: pode ser um segmento totalmente novo para a empresa, onde a organização decide lançar novos produtos em novos mercados, ou seja, busca diversificar seu ramo de atuação; e d) produto atual em novo mercado: a organização resolve lançar os produtos que possui em seu portfólio em novos mercados. Com o sucesso das vendas em uma determinada área, a empresa decide se expandir para novas áreas.

Conclui-se que essa matriz tem a capacidade de estruturar e representar algumas possibilidades de expansão de uma empresa. As ferramentas devem ser utilizadas pelas empresas para avaliar e traçar estratégias melhores para seu desenvolvimento. Então, integrá-las nos cenários e incorporá-las na cultura organizacional resultará em ações preventivas e corretivas, a fim de obter estratégias duradouras.

2.5 Controle e avaliação do planejamento estratégico

Vejamos agora o papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico. Trata-se do acompanhamento do desempenho do mesmo através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, assegurando que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente, estabelecidos. (OLIVEIRA, 2007).

O sistema de controle é projetado para apoiar os executivos na avaliação do progresso do planejamento estratégico na empresa e quando existem divergências, na formulação de

ações corretivas. Esse sistema incentiva operações com flexibilidade para adaptar-se às mudanças. (BATEMAN; SNELL, 2009).

No entanto, a informação é resultado final do processo de controle, onde as organizações devem desenvolver sistemas de informações, indicadores de desempenho e mecanismos específicos que permitam a efetiva avaliação das estratégias, objetivos e metas. O controle pode tornar-se mais complexo e detalhado à medida que a empresa cresce, é por esse motivo que os gerentes precisam ter o conhecimento de suas funções para saber o que deve controlar e, assim, desenvolver métodos de medição e controle que alertem quando ocorrerem desvios dos planos. (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

De acordo com Oliveira (2007, p. 39), para que o executivo possa efetuar de maneira adequada o controle e avaliação do planejamento estratégico, é necessário que siga algumas fases:

a) estabelecimento de padrões de medida e avaliação: é a base para a comparação dos resultados desejados; b) medida dos desempenhos apresentados: significa estabelecer o que medir e como medir, a partir de critérios de quantidade, qualidade e tempo; c) comparação do realizado com o esperado: visa comparar possíveis desvios que estejam dentro ou ultrapassem as barreiras que foram estabelecidas no processo de planejamento; e d) ação corretiva: corresponde às medidas ou providências que são adotadas para eliminar os desvios significativos.

Contudo, é importante ressaltar que o controle deve ser realizado de forma contínua, com o intuito de verificar se os processos estão acontecendo de acordo com o planejado e, caso seja necessário, realizar mudanças corretivas para garantir que os funcionários e os recursos da empresa sejam aproveitados de forma mais eficiente na realização de seus objetivos.

CAPÍTULO III - O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PARAIBUNA EMBALAGENS.

3.1 - Benefícios do Planejamento Estratégico

Visando à necessidade de a empresa gerir eficientemente os seus negócios e de se desenvolver através de uma tomada de decisão assertiva que suscite os resultados esperados, desenvolvemos e demonstramos os benefícios que o planejamento estratégico traz a empresa.

Para esse feito, foi realizada uma pesquisa de campo na empresa Paraibuna Embalagens no município de Sapucaia, RJ, no período de Julho a Dezembro de 2017. Foram utilizados os seguintes métodos de pesquisa: Estudo de caso: utilizado para analisar aspectos voltados à rotina de trabalho e para a simulação da utilização do Planejamento Estratégico na empresa. Método de observação sistêmica: utilizado para observar, analisar e acompanhar os procedimentos aplicados na fabricação do papelão ondulado, bem como a maneira de gerir e planejar, como suporte para o desenvolvimento do estudo de caso. Para se obter informações.

3.2 Aplicação do planejamento estratégico na empresa.

Observado que o planejamento estratégico apresenta diferentes metodologias para a sua aplicação, foram levadas em consideração as metodologias vistas para a elaboração do planejamento estratégico da empresa Paraibuna Embalagens, a fim de melhorar a qualidade do serviço e expansão da empresa. a) estabelecimento de uma nova missão, da visão e dos objetivos; b) análise das oportunidades externas e ameaças; c) análise de forças e fraquezas internas; d) análise SWOT; e) implementação; e f) controle estratégico.

3.2.1 Definição do negócio.

Segundo Costa, (2006, p. 112):

A definição do negócio delimita o espaço de atuação da organização e considera suas competências centrais e suas limitações. Existem dois aspectos mensuráveis que podem definir uma organização: suas habilidades em conjunto com o somatório de seus conhecimentos e o que a empresa se propõe e necessita fazer.

MODELO DO NEGÓCIO		
DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO		NÃO É NOSSO NEGÓCIO
✓ Soluções em embalagens de papelão		✓ Entrega de papelão ondulado em longas distâncias
QUEM Clientes / segmentos alvo	O QUE Escopo e Proposição de Valor	COMO Atividades distintivas
Clientes: consumidores de embalagens de papelão ondulado, que utilizam em seu processo caixas de papelão para embalar, acondicionar, armazenar, transportar e até expor seus produtos ao ponto final de vendas, que demandam caixas com composição da mais baixa a mais alta resistência de empilhamento. Nossos clientes são consumidores de pequeno e grande porte, dos mais diversos segmentos de mercado, e concentrados geograficamente num raio ótimo. Segmentos alvo: O foco de mercado são os segmentos alimentícios, principalmente, frutas, carnes, leites e derivados, dentro outros.	✓ Embalagens de papelão ✓ Chapas de papelão ✓ Papel para embalagens capa e miolo e linhas especiais (WTL) ✓ Proteção eco sustentável ✓ Venda consultiva ✓ Relacionamento individualizado com os clientes ✓ Agilidade e pontualidade nas entregas ✓ Flexibilidade NÃO Produtos não recicláveis	✓ Interface técnica com o cliente (desenvolvimento e assistência técnica para entender as necessidades e propor soluções inteligentes) ✓ Direcionamento das vendas para produtos mais rentáveis ✓ Produção de "resistência". Não produzimos papel, produzimos resistência ✓ Políticas e boas práticas de gestão de pessoas e processos ✓ Responsabilidade Sócio Ambiental ✓ Processos produtivos confiáveis  Paraibuna Embalagens Soluções em proteção WWW.PARAIBUNA.COM.BR

Figura 14 – Modelo de Negócio

Fonte: WWW.paraibunaembalagens.com.br

Observado a figura acima, é importante considerar que definir o negócio de forma estreita faz a empresa perder oportunidades; definir de maneira ampla não orienta em nada a atuação no mercado, sendo o equilíbrio essencial para o crescimento da empresa, e dá-se a sugestão de alteração.

3.2.2 Estabelecimento da missão

A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico e visa obter as respostas das seguintes perguntas: a) o que a empresa deve fazer?; b) para quem a empresa deve fazer?; c) por que a empresa deve fazer?; d) como a empresa deve fazer?; e e) onde a empresa deve fazer? Essa missão deve ser comunicada para toda a empresa, de forma a criar um senso comum de oportunidade, direção e significado que resulte no comprometimento dos públicos interno e externo com as ações e estratégias adotadas pela mesma. (SAMPALIO 2004).

A empresa Paraibuna Embalagens já passou por algumas modificações no que se refere a sua missão, hoje em consideração aos questionamentos acima, sugere-se: “Garantir o futuro reciclando o presente.”

3.2.3 Estabelecimento da visão.

A visão é o espelho do que a empresa pretende realizar, articulando a descrição ideal de uma organização, determinando os tipos de ações que serão realizadas para o alcance do futuro desejado. Segundo Caravantes (2005, p. 67):

A Visão em uma empresa deve estabelecer um fator capaz de gerar entusiasmo entre todos os integrantes, ser disseminada e democratizada para todos os níveis e indivíduos participantes da organização, já que a visão de um futuro desafiador é um pré-requisito para as organizações que almejam sucesso em sua caminhada.

Identifica-se, no entanto, fatores relevantes, como: qualidade, parceria, pontualidade, confiança, responsabilidade e satisfação dos clientes. Após o levantamento dos valores e princípios da empresa, foram feitas algumas reflexões quanto ao tipo de organização que ele espera ter no futuro: a) aumento da produção em mais de 40% da produção mensal; b) ampliar as instalações da fábrica; c) expandir sua área de atuação; e d) melhorar o processo produtivo a fim de sustentar a qualidade. Assim, a partir das reflexões apresentadas, sugere-se a seguinte visão: “Empresa economicamente sustentável, reconhecida como modelo de superação e determinação”. Como vemos na figura abaixo.

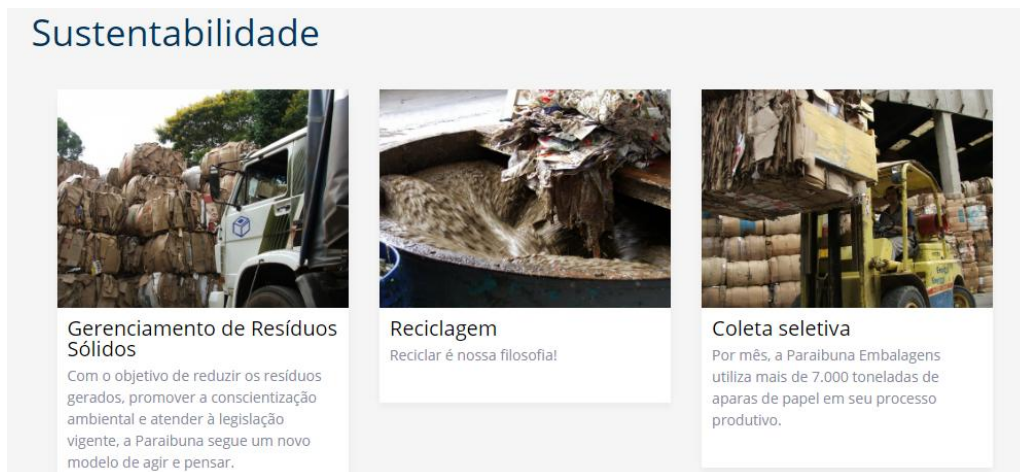


Figura 15 – Sustentabilidade na empresa Paraibuna Embalagens.

Fonte: <http://www.paraibuna.com.br/sustentabilidade/>

3.2.4 Objetivos da empresa.

Os objetivos são resultados que a empresa busca atingir, podendo ser de longo, médio ou curto prazo. Para Sampaio (2004, p.23), “os objetivos servem como unidade de ação e rumos para a organização, a fim de direcionar os esforços”.

O crescimento, a produtividade, a rentabilidade e a participação de mercado e qualidade, tratam-se dos objetivos da empresa. O planejamento estratégico na empresa

Paraibuna Embalagens estabelece o objetivo de ampliar novas frentes de mercado em novas regiões de distribuição, bem como, de sua lucratividade.

3.2.5 – Valores da Empresa.

A Paraibuna, com o intuito de esclarecer para seus clientes suas boas práticas criou seus valores baseado em informações que podem ser comprovadas por quem vive, conhece ou pretende conhecer no dia a dia de seus processos. Ela tem como valores fundamentais o empreendedorismo sustentável; Relacionamento com clientes e colaboradores; Comprometimento com resultados; Determinação para superar obstáculos; Valorização Profissional por meio de aprendizado.

Em busca da melhoria contínua de seus processos e procedimentos, é a através destes valores que a Paraibuna Embalagens está buscando o crescimento no mercado para se tornar uma empresa muito mais do que somente grande, busca ser uma empresa forte e inteligente que cresce sendo sustentável respeitando as pessoas e o meio-ambiente em que tira recursos para permanecer de pé.

3.2.6 Análise interna da empresa.

No ambiente interno da empresa inclui a estrutura da organização, instalações físicas, técnicas e cultura corporativa. A cultura corporativa é extremamente importante para a vantagem competitiva. Como elenca, THOMPSON, (2000, p. 382):

Quando a cultura da empresa não está de acordo com o que é necessário para o sucesso do planejamento estabelecido, a cultura precisa ser mudada o mais rápido possível. Pois um conflito entre a estratégia e a cultura enfraquece a organização, e surge o risco de a estratégia não funcionar conforme planejado.

A cultura interna deve se adaptar às necessidades do ambiente externo e à estratégia da companhia. Através disso é possível a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, avaliados os fatores acima.

3.2.6.1 Estrutura da organização.

Uma empresa desse porte necessita de uma estrutura bem definida, tendo de haver certa descentralização nas atividades. Ainda que seja de competência do Superintendente

gerenciar todo o processo empresarial, em conjunto com o Gerente Geral, tomar decisões administrativas como atuação em novos mercados e criação de novas perspectivas para a empresa. Surge a necessidade dos gerenciamentos nos setores. Gerentes estes que possuem as funções de compra de matéria prima, recrutamento e seleção, recebimentos de pedidos, distribuição para processo produtivo, logística, marketing, contábil, comercial e etc. podendo contar ainda com setores terceirizados como o Jurídico por exemplo. A seguir seguem os organogramas da Empresa Paraibuna Embalagens alterado em 2016, que define conforme seu planejamento estratégico, sua disposição de cargos e departamentos na empresa definindo os níveis hierárquicos dos colaboradores organizando quem deve responder a quem na organização e estrutura dos diversos setores.

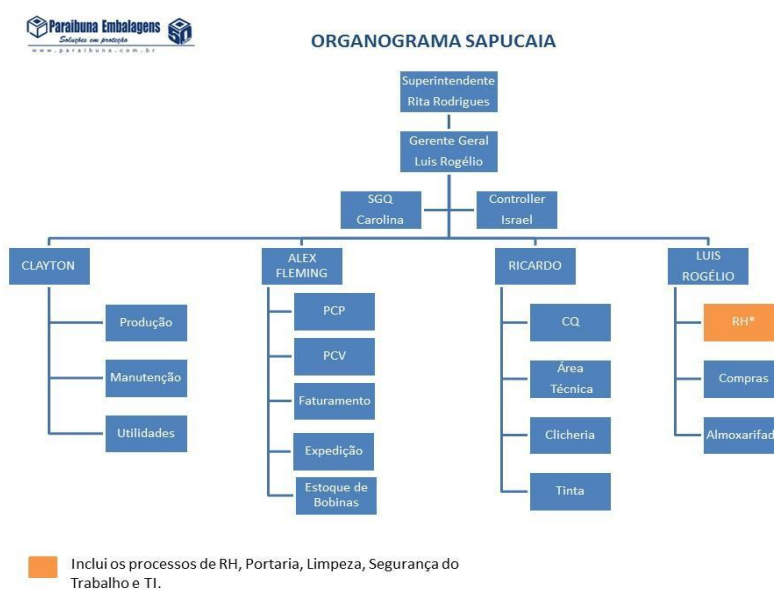


Figura 16 – Organograma da empresa
Fonte: Administração da Empresa Paraibuna Embalagens

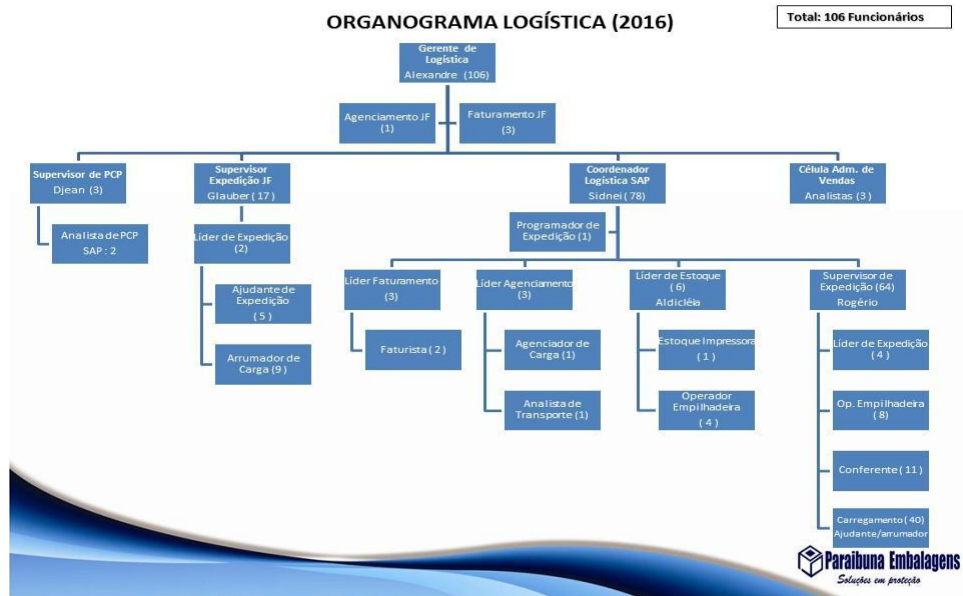


Figura 17 – Organograma do Setor de Logística
Fonte: Administração da Empresa Paraibuna Embalagens.

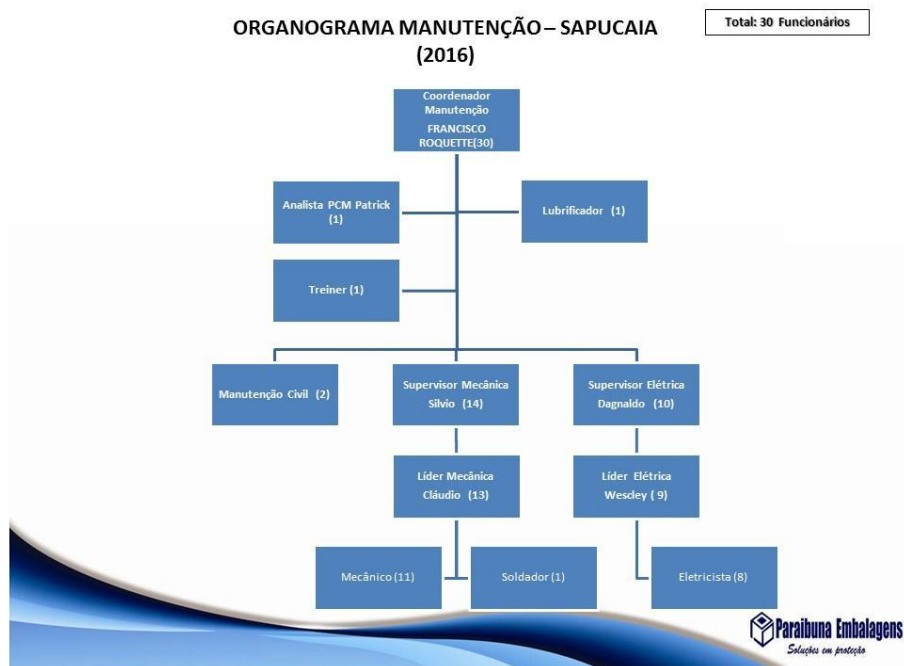


Figura 18 – Organograma do Setor de Manutenção.
Fonte: Administração da Empresa Paraibuna Embalagens

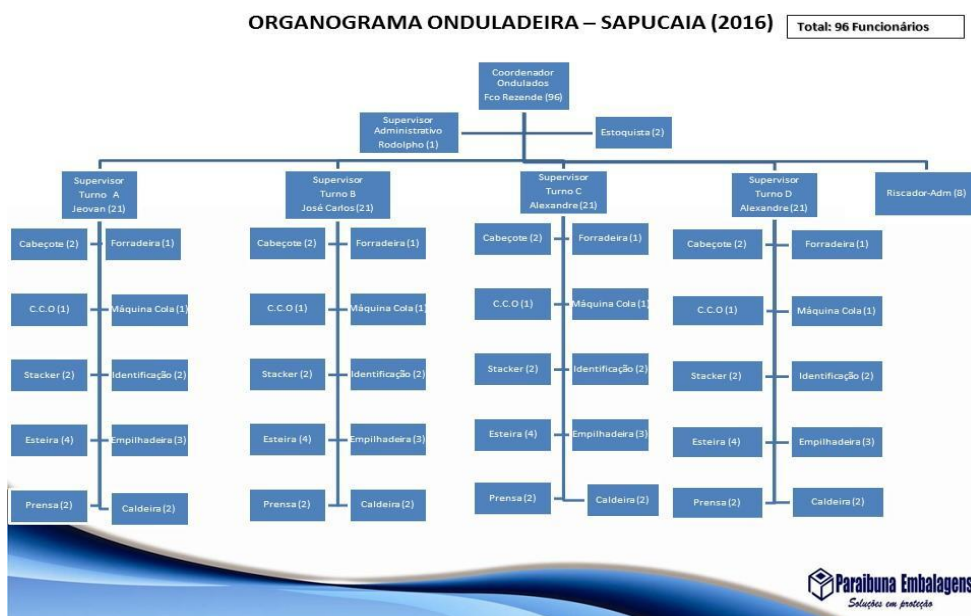


Figura 19 – Organograma do Setor Operacional
Fonte: Administração da Empresa Paraibuna Embalagens.

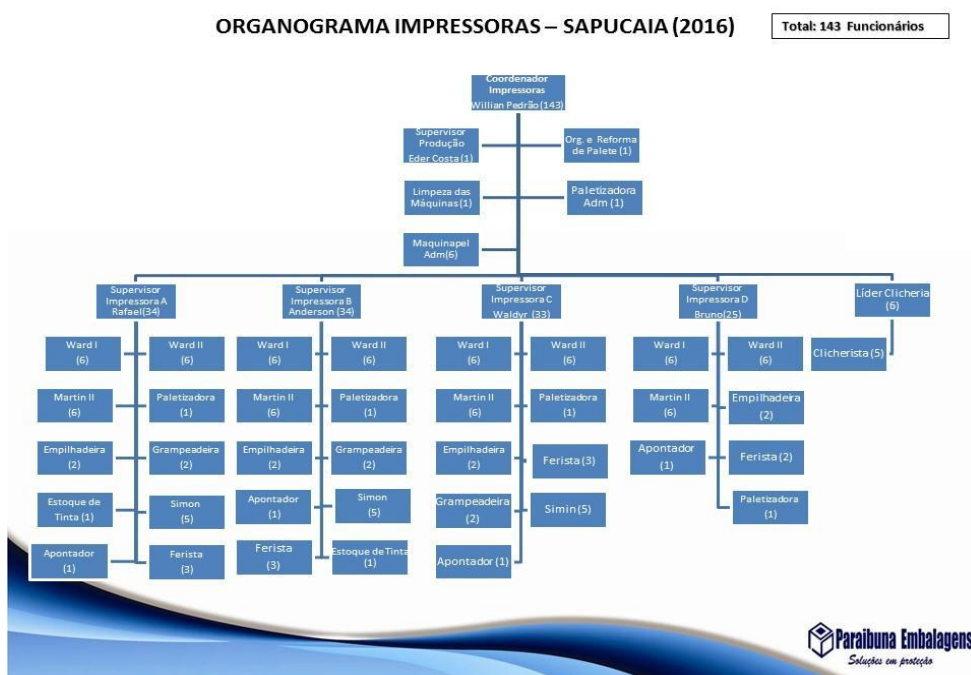


Figura 20 – Organograma do Setor Operacional
Fonte: Administração da Empresa Paraibuna Embalagens

3.2.6.2 Produção.

O processo produtivo da empresa se dedica a fabricação de chapas de papelão ondulado vincadas e cortadas prontas para serem vendidas como produto final ou como matéria prima para fabricação de caixas de papelão de tamanhos e formatos. E para esse tipo de produção a empresa possui máquinas conhecidas no mercado como Onduladeira. Boa parte

delas importadas, porém é necessário contar com um número considerável de outras máquinas nacionais, para que se chegue ao fim do processo de produção. Além disso, há a importância de qualificar e atestar o produto para a distribuição. Produto de qualidade.

Para que as organizações conheçam a mentalidade de uma empresa a qual eles comprem, vendem ou negociem produtos e/ou informações, é necessário saber o que aquela está querendo e fazendo para chegar onde está. A Paraibuna, com o intuito de esclarecer para seus clientes suas boas praticas criou seus valores baseado em informações que podem ser comprovadas por quem vive, conhece ou pretende conhecer no dia a dia de seus processos. São estes: Empreendedorismo sustentável; Relacionamento com clientes e colaboradores; Comprometimento com resultados; Determinação para superar obstáculos; Valorização Profissional por meio de aprendizado. (PARAIBUNA, 2016)

Em busca da melhoria continua de seus processos e procedimentos, é a através destes valores que a Paraibuna Embalagens está buscando o crescimento no mercado para se tornar uma empresa muito mais do que somente grande, busca ser uma empresa forte e inteligente que cresce sendo sustentável respeitando as pessoas e o meio-ambiente em que tira recursos para permanecer de pé.

3.2.6 Análise externa da empresa.

Neste momento analisaremos o ambiente que a empresa precisa ter com base no que elenca Sampaio (2004, p.78), “a empresa deve analisar o ambiente geral que envolve variáveis tecnológicas, políticas, econômicas, legais, demográficas e geográficas e o ambiente operacional que contempla variáveis como concorrentes, clientes e fornecedores”.

3.2.6.1 Variáveis tecnológicas.

A tecnologia é um componente do ambiente necessário às organizações na medida em que precisam incorporar e absorver as inovações tecnológicas externas em seus processos internos, com o intuito de otimizar os processos e ampliar as oportunidades de mercado. (TEIXEIRA, 2007).

As variáveis tecnológicas referem-se à estrutura tributária, logística, infraestrutura, entre outros e dependem de fatores, como o ramo de atividade da empresa, os produtos ou

serviços por ela produzidos, os processos de produção e de operações, equipamentos utilizados e tipo de matéria-prima. Segundo TEIXEIRA (2007, p. 35): “Qualquer uma das tecnologias envolvidas nos processos de uma organização pode ter impacto significativo sobre a concorrência, pois são cada vez mais determinantes da competitividade”.

3.2.6.2 Variáveis políticas e econômicas

Diversos setores são contemplados por um programa de incentivo financeiro para o seu desenvolvimento, o Fundo de Desenvolvimento Econômico e Social (Fundes), orientado para financiar o capital de giro de novas empresas ou a expansão de empreendimentos já instalados. O Fundes tem ainda a vantagem de auxiliar na amortização dos empréstimos, destinados aos investimentos fixos, concedidos por outros organismos e instituições financeiras.

Estruturado em programas setoriais, regionais e genéricos, o Fundes consiste na concessão de um financiamento equivalente a um percentual do faturamento incremental, gerado a partir da implantação do projeto, com taxas de juros reduzidas, de modo a assegurar às empresas investidoras as condições adequadas à operação.

Além das linhas de financiamento de crédito existentes no mercado, a legislação tributária do Estado também oferece enormes benefícios para as atividades consideradas estruturantes para a economia fluminense, como a construção naval, o polo gás-químico e a instalação de empresas nas regiões Norte e Noroeste. Fator este que levou a instalação da empresa Paraibuna Embalagens no Município de Sapucaia.

3.2.6.3 Variáveis legais.

É importante que o setor se atente aos aspectos legais, através dos esforços de seus colaboradores a empresa Paraibuna Embalagens foi a primeira fábrica no segmento de papéis a receber o certificado ISO 9001: 2000 do BVQI. A empresa adota essa política em seu processo produtivo, utilizando a sustentabilidade, o que reforça o seu compromisso com a sociedade e o meio ambiente. (PARAIBUNA, 2016).

3.2.6.4 Variáveis geográficas.

A empresa está localizada no município de Sapucaia- RJ, que possui fácil acesso aos principais centros de distribuição do País, o Sudeste. Bem como dos principais fornecedores e matérias-primas, já que foram escolhidos para a ampliação da frente de mercado, diversos Estados do país observado que a BR 393 é rota de diversos transportes que liga o Estado de São Paulo ao Nordeste. O que facilita a distribuição dos produtos e possibilita o acesso rápido a regiões.

3.3 – Análise SWOT

Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Trata-se de uma técnica que auxilia na elaboração do planejamento estratégico na empresa Paraibuna Embalagens com o objetivo de focar na combinação das forças e fraquezas de uma organização, ao mesmo tempo também nas oportunidades e ameaças do mercado.

As forças e fraquezas são avaliadas pela observação da situação atual da organização, em geral avaliadas, a fatores internos. Os pontos fracos pela construção em uma organização, em seus recursos humanos incluem os recursos por experiência, capacidade, conhecimentos e habilidades, já os recursos organizacionais são sistemas e processos da empresa como estratégias, estrutura, cultura e outros, e os recursos físicos, que são as instalações, equipamentos, tecnologia, canais e outros.

Pontos Internos	
Strengths (Forças)	Vantagens internas da empresa em relação às empresas Concorrentes
Weakness (Fraquezas)	Desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes
Pontos Externos	
Opportunities (Oportunidades)	Aspectos positivos do ambiente que envolve a empresa com potencial de trazer-lhe vantagem competitiva.
Threats (Ameaças)	Aspectos negativos do ambiente que envolve a empresa com potencial para comprometer vantagem competitiva que ela possui.

Figura 21: Análise SWOT (conceito).

Fonte: Marina Bittencourt

A aplicação dessa análise se divide em ambiente interno e ambiente externo como podemos ver na figura acima. As forças e fraquezas são avaliadas pela observação da situação atual na empresa, em geral avaliadas, a fatores internos. Os pontos fracos pela construção da Paraibuna, uma organização, em seus recursos humanos incluem os recursos por experiência, capacidade, conhecimentos e habilidades, já os recursos organizacionais são sistemas e processos da empresa como estratégias, estrutura, cultura e outros, e os recursos físicos, que são as instalações, equipamentos, tecnologia, canais e outros. (MONTANA, 2005).

Quanto às oportunidades e ameaças, estas são previsões do futuro e estão intimamente ligadas a fatores externos. Na análise dos pontos fracos, quando for evidenciado, deverá os dirigentes da empresa proceder a objetivos estratégicos que irão reduzir ou minimizá-los. Análise esta que deve ser confeccionada e interpretada de forma a melhorar a visualização das questões que são os elementos da análise interna e externa, vão formar o diagnóstico e este deve ser confiável e com suporte de uma boa fonte de informação, e que esteja integrado à gestão estratégica, pois irão fundamentar a médio e longo prazo na organização. A empresa deve reforçar seus recursos e competências de forma a transformar as aparentes ameaças em novas oportunidades. (MONTANA, 2005)

As estratégias da Paraibuna Embalagens para um planejamento através da análise SWOT são de manter os pontos fortes e ter a redução dos pontos fracos, aproveitar as oportunidades e proteger-se das ameaças. Desta forma, dá para identificar os pontos fortes que ainda não foram utilizados e os pontos fracos que podem ser corrigidos.

Com base na ideia de Montana e Charnov (2005, p. 36) os passos para utilização da técnica do SWOT:

Formular uma lista de gestores e pessoas chaves da organização – A análise deve utilizar a opinião destas pessoas chaves com o intuito de inventariar questões importantes para a organização, baseando-se na suposição de que as metas e objetivos de uma empresa são encontrados na mente destas pessoas. Desta forma, busca-se utilizar da técnica do brainstorming, com intuito de formular todas idéias possíveis para a estratégia da empresa; Desenvolver entrevistas individuais – Estas entrevistas devem proceder com o levantamento de todas as informações junto aos gestores e as pessoas chaves da organização.

Completa Oliveira (2004, p. 67) que:

Nessa fase busca-se avaliar os itens a avaliados sob o ponto de vista da empresa como oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. Esse procedimento facilita a posterior classificação das respostas; Organizar as informações – A principal ideia para a organização das informações é a própria estrutura SWOT, por meio de uma matriz. Desta forma, nesta avaliação dos entrevistados, será colocado em pauta todas as situações relevantes da organização, sendo que, o que for visto de

positivo em suas operações atuais serão os pontos fortes da empresa, o que for visto como negativo serão os pontos fracos. Nesta avaliação o que for levantado como bom no ambiente externo em termos de futuras operações são as oportunidades; o que for levantado como ruim serão as ameaças; Priorizar as questões – Na lista das ideias pelos gestores, deve-se listar as que terão maior prioridade sobre as outras. Desta forma, busca realizar o feedback entre todas as pessoas envolvidas. Algumas técnicas como GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) poderá ajudar nesta fase, com intuito de definir a postura estratégica da empresa: sobrevivência, desenvolvimento, manutenção, crescimento. Definir as questões-chave – Uma vez estruturado a da matriz e das ideias que foram priorizadas deve-se estabelecer o que deve ser feito. Após esta análise e envolvimento de todos os gestores e as pessoas chaves, define-se a estratégia da organização, com intuito de alavancar os objetivos da empresa para um determinado período.

Contudo, pode-se perceber que planejar é a função básica, organizar, influenciar e controlar são os resultados. Vê-se que somente depois de desenvolverem seus planos é que os gerentes podem determinar como querem estruturar sua organização, alocar seus funcionários e estabelecer controles organizacionais. A falta de planejamento leva a empresa a ser facilmente surpreendida por alterações no mercado, o que a induz agir por improviso e a distância das decisões relacionadas com o objetivo da empresa. Vale salientar que o planejamento estratégico feito de forma isolada é insuficiente, logo é necessário que haja a integração com os planejamentos tático e operacional. É dever de a empresa estimular o planejamento no sentido de idealizar as metas mensais a serem atingidas e formalizar as ações através do planejamento operacional.

3.3.1 – Forças (*Strengts*)

Com um Controle de qualidade eficiente, através de uma equipe de Analistas de Qualidade especializada, a empresa vem tomando novos rumos com relação a esse tipo de gestão. Em sua gestão de qualidade antes mesmos de iniciarem os trabalhos sem acompanhamento passam por uma integração para conhecimento da empresa e um treinamento de aproximadamente 30 dias, com a liderança do setor acompanhando todos os testes a serem realizados, conhecendo inclusive a característica de cada cliente que a empresa possui. Todas as informações por elas observadas são registradas em um livro ata que no dia seguinte é lido pelo Supervisor do setor. Ou seja, todas as exigências dos clientes e problemas que geraram reclamações dos mesmos em pedidos anteriores são registradas nas ordens de

fabricação para que no próximo pedido todos estejam cientes destas observações e deem uma atenção especial para os pontos citados.

Como forças ainda têm a manutenção e reparo dos equipamentos realizados com frequência. Pois apesar da empresa não possuir atualmente um sistema de gestão da manutenção, possui uma equipe empenhada em realizar as manutenções corretivas, preventivas, programadas e preditivas que além de manter a produtividade da máquina estável, ajuda na produção de papelão ondulado de qualidade. Observa-se que todos os meses a máquina para por um dia para que seja realizada uma manutenção programada onde os serviços são registrados antes e é montado um cronograma para acompanhamento da manutenção com todos os serviços a serem realizados, tempo de conclusão e outras informações.

Todas as manutenções realizadas sejam elas corretivas, preventivas, programadas ou preditivas são registradas e arquivadas pelo Planejamento e Controle de Manutenção que da todo o suporte no controle de tempo de máquinas paradas, ajuda na elaboração de planos de ação para a melhoria da manutenção, cadastro de produtos conforme demanda da máquina, compra de peças e apoio na contratação de mão de obras externas que possuam conhecimento da área para que nenhum serviço precise ser refeito.

A empresa criou um novo programa de aquisição de novas máquinas para aumentar a produção. Observado que no último ano, apesar de ter comprado do mercado chinês, a Paraibuna investiu alto para melhorar sua produção e atender novos clientes, a mesma adquiriu um novo conjunto ondulador para unir à Onduladeira já existente e iniciar a produção papelão de parede dupla em larga escala na unidade de Sapucaia. Esse plano de nova aquisição de materiais, vai dar a empresa a evolução da produtividade que se espera para cumprir com as demandas dos próximos anos.

Mais uma das Forças dentro da Matriz BCG foi instituir treinamento da equipe de produção e manutenção pela fabricante da máquina. Nos últimos anos com a melhora nas vendas, a Empresa começou a investir mais em treinamento de seus colaboradores e um dos treinamentos mais viáveis são os que são promovidos pelas fabricantes da máquina, uma vez que, há uma alta rotatividade de funcionários, nem todos os que foram treinados na instalação da máquina permanecem trabalhando na empresa e estes são treinados por operadores que já

possuem certas manias que podem prejudicar a produtividade e a durabilidade dos equipamentos.

Ressaltamos a promoção de parcerias com fornecedores para prestação de serviços e fornecimento de matéria prima, peças e equipamentos de qualidade, pois anteriormente a empresa sofria muito por não conseguir crédito e formar parceria com seus fornecedores, por dificuldades financeiras, dentre outras situações. Com a reformulação da diretoria, que atualmente possui uma forma totalmente diferente de pensar das que já passaram por ela, isso tem mudado. O cenário da empresa hoje é outro, fornecedores batem a porta da empresa querendo vender com condições melhores de pagamento e sugestões de ótimos contratos e parcerias para fornecimento de insumos, matéria prima, peças, equipamentos e serviços. Com isso, a empresa já estendeu a procura por matéria prima de melhor qualidade, está trabalhando na formulação de contratos com fornecedores para fornecimento de peças fora de horário para casos de ocorrência de máquina parada fora de horário administrativo e fins de semana, contratos de prestação de serviço para consultorias e manutenção, resumindo, parcerias com fornecedores que personalizam seu atendimento somente para atender a Paraibuna na hora e dia que for preciso, garantindo a produção e entrega de seus pedidos aos clientes no dia e hora combinados previamente.

Por fim, no que se refere as forças dentro da Matriz BCG é importantíssimo citar que a Empresa está certificada pela ISO 9001/2008. O mercado papelero é bem extenso e cada vez mais competitivo, para sobreviver não basta produzir com matéria prima e insumo de qualidade é necessário ter um processo padronizado, com procedimentos e normas a serem seguidas. Hoje as maiores das empresas deste ramo possuem a certificação da ISO 9001 que garante aos clientes das empresas certificadas que o processo de produção e a matéria prima utilizada serão padronizados e que sempre que receberem um produto de uma destas empresas, dando a ela uma credibilidade maior. Foi pensando em explorar novos mercados e em melhorar seus processos que a Paraibuna resolveu adotar esta certificação.

Com a ISO 9001 a Paraibuna criou controles e procedimentos de processo que melhoraram sua produtividade e a visão de novos clientes sobre ela, assim trouxe para ela novos mercados como o de laticínios que exigem de seus fornecedores esta padronização devido ao alto rigor de fiscalização que sofrem por se tratar de produtos alimentícios que

serão armazenados nas caixas fornecidas pela Paraibuna. Hoje, com uma frequência, a empresa sofre auditoria de seus clientes que sempre saem satisfeitos com o que veem em suas visitas a área de produção da empresa. Com essa certificação a área fabril está sempre limpa e organizada o que estimula a equipe a trabalhar com mais qualidade e confiabilidade na empresa;

3.3.2 – Fraquezas

A alta rotatividade de funcionários e Falta de mão de obra qualificada para reposição são problemas recorrentes na Empresa desde sua instalação no atual município. Pela simples falta de mão de obra especializada. Em resumo a população local está acostumada a trabalhos em lojas de roupas em brinquedos, serviços domésticos, empresas de ônibus, mercadinhos e padarias, motoristas, alguns com trabalhos mais pesados do tipo, pedreiros, carpinteiros, marceneiros e trabalhos na roça, todos estes, trabalhos sem muitos procedimentos, controles e cobranças, diferente da realidade da Paraibuna Embalagens.

A fim de dirimir esse problema com mão de obra a empresa acaba contratando pessoas das cidades mais próximas como Além Paraíba e Três Rios que gera um custo mais alto por ter que pagar maior parte do transporte destes por força de lei. Trás ainda operadores de máquina, mecânicos e eletricitas de outros municípios que têm empresas com o mesmo fim, já com experiência e qualificação tendo que pagar salários mais altos para manter estes na cidade em que se localiza a fábrica durante os dias de trabalho.

Vê-se, no entanto, pouco incentivo relativo a cursos profissionalizantes no município, bem como, uma formação superior. Diga-se de passagem, que não há nenhuma universidade no município, muito menos nenhum polo de curso técnico, o que contribui para já falada falta de mão de obra. Isso obriga as pessoas buscarem conhecimento em outros municípios. Uma estratégia para a empresa melhorar essa questão seria a criação de um Plano de Cargos e Salários para manter por mais tempo estes funcionários. Ela fornece um ticket alimentação e plano de saúde participativo para funcionários e seus familiares, além disso, definir um Plano de carreira é uma ótima opção, pois o funcionário ficará mais comprometido para alcançar o maior nível e o levará a um maior comprometimento com suas tarefas e filosofia da empresa.

Outra fraqueza que é de suma importância citar é a alta temperatura do galpão de produção que possui grande extensão em comprimento e altura, coberto de telhas de metalon galvanizado, onde os únicos locais abertos são um jardim de inverno que possui próximo a Onduladeira, local este sem nenhuma circulação de ar. A Onduladeira trabalha com vapor para uma parte do processo e atrás da fábrica tem uma caldeira à lenha, todos estes fatores contribuem para um aquecimento ainda maior do galpão que chega a temperaturas que ultrapassam os 40° C no verão e sem circulação nenhuma de ar no interior. Além da alta temperatura, todas as partículas de pó que soltam do papelão ficam flutuando no interior do galpão, pois não possui saída de ar no telhado. Para amenizar este problema, é preciso que a empresa faça um investimento e instale exaustores, para melhor circulação de ar, bem como, ventiladores com umidificadores industriais para melhorar a temperatura, porém este é um investimento alto que precisa de um estudo e planejamento para ser realizado.

Alguns maquinários depreciados e a falta de reposição de peças para as máquinas também são umas das fraquezas da instituição, onde uma parte da Onduladeira está bem depreciada devido ao bloqueio da compra de peças sobressalentes realizada pela antiga diretoria e hoje, mesmo se a empresa com a atual diretoria optar por comprar, o equipamento já deixou de ser fabricado, em real situação a dificuldade de encontrar peças e equipamentos antigos descontinuados no mercado torna uma missão impossível para a administração atual.. Para resolver esta fraqueza também é necessário investimento, existem duas opções: a mais barata seria a realização de uma reforma e atualização da parte eletrônica destes equipamentos, reforma esta que poderá ser realizada por outras empresas especializadas, mas. A segunda opção é mais cara, porém com custo benefício seria a troca dos equipamentos, que além da segurança de haver peças de reposição no mercado este trará uma melhora na produtividade.

Durante o processo produtivo, existem muitos problemas que prejudicam a qualidade do produto final e o tempo de produção. Para solucionar estes problemas existe um supervisor diferente para cada turno, porém se houver necessidade de parar a máquina ou pular um pedido para solucioná-los os mesmos precisam consultar o Coordenador de produção que consulta o gerente de Produção que consulta o gerente de PCP para somente então o gerente de produção tomar a decisão de parar ou não a máquina e de rodar ou não o pedido. Em resumo, há de fato centralização nas demandas apresentadas, e hierarquicamente a

competência foge de quem está de frente à produção e muitas das vezes deveria assumir a responsabilidade. A descentralização é de extrema importância para o andamento da produção de maneira geral. Faz-se saber que, diversas variáveis influenciam isso, uma delas é a principal, o comercial gera pedidos em um dia para serem entregues no outro, o que está fora do procedimento, porém é aceito para que a empresa ganhe um cliente ou então para que o comercial e o PCP atinjam suas metas de produção impostas pela produção e isso muitas das vezes ocasiona um cliente insatisfeito ou um problema na máquina maior do que na hora que foi detectado gerando um custo bem maior para consertá-la. Sendo assim os supervisores de produção acabam tendo a função somente de olhar e analisar o trabalho da equipe e passar os problemas que poderiam facilmente ser solucionados por eles para o gerente de produção que acaba sobrecarregado atendendo telefonemas 24 horas por dia para tomar decisões que deveriam ser tomadas pelos próprios supervisores que são capacitados para isso. Uma solução que ajudaria a amenizar este problema é a criação de um procedimento sistêmico onde o comercial somente pode passar o pedido com no mínimo seis dias de antecedência e o PCP programar a produção somente depois dos papéis retestados e com a qualidade garantida para que corra tudo bem no processo de produção.

Por fim e não menos importante é importante citar a ausência de um gerador de energia elétrica para as máquinas. Toda vez que há uma queda de energia na cidade, a Paraibuna sofre com o mesmo problema, precisa ficar parada o tempo que for necessário para restabelecer a energia e retomar a produção. E ainda há a necessidade de a cada seis meses durante seis horas as máquinas ficam paradas para a realização da manutenção preventiva. Além da falta de energia por queda imprevista, comum no município, o risco de queimar placas eletrônicas é muito grande como já acontecera em outros anos quando em uma forte chuva com raios e relâmpagos a energia caiu de repente. Para solucionar este problema a Empresa precisa investir na compra de um Gerador de Energia preparado para armar quando a energia acabar a fim de manter a fábrica ao menos até que seja possível desligar todos os equipamentos e máquinas, ou então um que suporte até que retorne a energia.

3.3.3 - Oportunidades

Nas atuais circunstâncias a Empresa Paraibuna Embalagens precisa começar a selecionar melhor seus clientes, procurar no mercado clientes que comprem maior quantidade

de uma só vez. Hoje ela produz cerca de 100 pedidos de diferentes clientes ou de um só cliente, porém com formatos e tamanhos de papéis diferentes o que obriga a máquina a realizar todo este número de trocas de pedido por dia e acaba prejudicando sua produtividade. Existem clientes que fazem pedidos que rodam na Onduladeira cerca de um a dois minutos, o que gera certo desperdício e perda de tempo. A Paraibuna precisa olhar para o mercado e buscar clientes potenciais que comprem de maneira que façam com que a Onduladeira fique no mínimo uma hora produzindo, pois estes pedidos darão uma lucratividade e uma produtividade bem maior do que as atuais.

Associação Brasileira de Papelão Ondulado (ABPO) oferece aos seus associados diversas vantagens como cursos, palestras e informações estatísticas sobre a produção de papelão ondulado no Brasil. Procura ainda aperfeiçoar cada vez mais a utilização do papelão ondulado, desta forma, permitindo com que novos tipos de embalagens de papelão sejam criados e este mercado vai crescendo cada dia mais. Com a divulgação de seu anuário estatístico a ABPO promove uma melhor competitividade entre as indústrias do ramo, permitindo com que elas através de análises façam projeções para competirem cada vez mais, ajudando aos clientes desta indústria há receberem cada dia mais, produtos de maior qualidade, melhor preço e totalmente reciclável. A ABPO promove diversas palestras, treinamentos e cursos voltados para este setor, e os associados acabam tendo grandes descontos e melhores informações para estes cursos, treinamentos e palestras. As vantagens oferecidas por esta associação podem trazer um grande crescimento intelectual das empresas deste ramo, foi uma grande oportunidade para a Empresa Paraibuna Embalagens se associar a ela.

3.3.4 – Ameaças

Como já visto a análise SWOT é extremamente útil para que a empresa possa entender o ambiente ao seu redor e o modo como pode se adaptar a esse espaço. Veremos a seguir as ameaças que rondam a Empresa Paraibuna Embalagens. São definitivamente fatores internos que precisam ser trabalhados, além dos pontos externos que necessitam de atenção.

3.3.4.1 - Aquecimento do mercado de trabalho Três Rios, cidade próxima.

Nos últimos anos, com o governo atual e a isenção de ICMS oferecida pelo governo do estado para as cidades do interior do Rio de Janeiro diversas empresas vem se instalando na cidade de Três Rios e tem atraído à atenção de muitos moradores de Anta e Sapucaia. Muitas destas empresas são multinacionais, o que atrai ainda mais estas pessoas. O fato é que a oferta de empregos com salários maiores começaram a ser ofertados por estas empresas e muitas pessoas escolheram e ainda optam por sair da Paraibuna por uma oferta de emprego em uma destas empresas com altos salários e melhores oportunidades de crescimento profissional.

3.3.4.2 - Desmotivação dos habitantes locais para trabalhar nesta empresa.

As pessoas da cidade que já trabalharam na Paraibuna e não estão mais lá ou então aquelas que entraram uma vez, saíram e retornaram, possuem o costume de criticar a empresa pelo trabalho que é realizado por ser muito pesado e pelos baixos salários que são pagos pela mesma. Diante disso, as pessoas tomam certo receio ao almejar uma vaga na empresa, com medo de trabalhar de mais e ganhar pouco ou de não crescer, estagnar e não ter outras oportunidades. Com o passar do tempo a Paraibuna acabou mal falada na cidade e poucas pessoas querem trabalhar lá por não se acostumarem com as cobranças as quais são submetidas quando ocupam cargos como de operadores, analistas, líderes e supervisores.

3.3.4.3 Fiscalização Ambiental.

A Paraibuna é uma empresa que trabalha com recursos naturais e químicos e obrigatoriamente tratam o que será devolvido à natureza e que não pode ser feito diretamente ou que a empresa não possua ferramentas para transformar ela faz o descarte conforme as exigências do INEA, sendo assim ela passam a ser muito visada pelos órgãos de fiscalização ambiental existentes neste país. Todos os resíduos de tinta são tratados, a água é retirada e reutilizada nos banheiros ou descartada no córrego que passa ao lado da fábrica, sabendo que, está água não contamina nada, pois a tinta utilizada na pintura de caixas é uma tinta a base d'água, o lodo que sobra do tratamento da água suja de tinta é guardado em um grande saco e de 15 em 15 dias é recolhido por uma empresa que emite um laudo de descarte conforme as normas do INEA.

O papel que é refogado a Paraibuna prensa e envia para sua unidade em Juiz de Fora para ser reciclado e tornar papel novamente. A lenha utilizada na caldeira é de tronco de

eucalipto tratado, madeira que pode ser queimada legalmente sem problema algum e anualmente é realizada uma auditoria por uma empresa contratada para analisar a fumaça que sai da chaminé da caldeira, esta empresa emite um laudo de sua auditoria e entrega a empresa para que seja arquivado.

O óleo hidráulico e a graxa sintética utilizada nas máquinas são guardadas em um tambor até que se encha e um fornecedor venha e recolha estes, pois a Paraibuna não possui local para descarte adequado e um vez sendo produto químico não se pode descartar de qualquer forma na natureza. Se em qualquer um destes fatores forem identificadas não conformidades como óleo sujo sendo descartado no solo, queima de madeira ilegal na caldeira descarte de resíduos de tinta diretamente no córrego e demais fatores o INEA pode interromper a licença ambiental fornecida para a Paraibuna o que a obrigará a interromper sua produção até que a não conformidade seja tratada e o INEA avalie e emita uma nova licença para a Paraibuna.

3.3.4.4 Fiscalização do Ministério do Trabalho.

Empresas de produção de Papelão ondulado são consideradas empresas de alto risco para seus funcionários, desta forma a Paraibuna é uma empresa que sofre frequentes visitas do Ministério do trabalho. São riscos para a saúde e vida dos funcionários nestas empresas: queda de alturas superiores a dois metros e até mesmo por pisarem em chapas com resina no chão, atropelamento por empilhadeiras uma vez que o fluxo destas é grande e intenso dentro dessas fábricas, choque elétrico devido a grande quantidade de equipamentos eletrônicos que estas possuem “prensamento” de dedos e mão em máquinas, queimaduras em tubulação de vapor das Onduladeira e caldeira, exposição por várias horas a ruídos superiores a 40 decibéis, risco de torção de pés e tornozelos, esmagamento por bobinas de papel e/ou paletes de caixas empilhados, etc.

Com tantos riscos assim a Paraibuna realiza todos os dias em todas as áreas um diálogo diário de segurança, promovendo informações sobre ações de prevenção e alertas sobre os perigos existentes no parque fabril e ocorrências passadas de acidentes que podem acontecer e que podemos prevenir.

Além disso, a Paraibuna fornece gratuitamente todos os equipamentos de proteção individuais como protetor auricular, calçado de segurança, uniformes, cinto de segurança com talabarte, capacete e luvas e coletivos como plataforma elevatória no lugar de andaime,

corrimãos e proteções nas máquinas, etc., equipamentos esses que são necessários para a realização dos trabalhos de todos os setores diariamente, os funcionários não são submetidos a riscos de acidente, qualquer serviço que tenha que ser realizado é avaliado anteriormente e se houver risco não é realizado.

Para fiscalizar todos estes procedimentos a empresa possui um técnico de segurança do trabalho que está sempre atento e a disposição para ajudar. Todo e qualquer acidente que ocorre é tratado conforme exigências do ministério do trabalho e é realizada uma análise da causa para descobrir se há alguma coisa que pode ser feita para que o mesmo não se repita. Dependendo da gravidade do acidente, o ministério do trabalho pode fechar a empresa e somente permitir a reabertura após análise das ações de prevenção e correção tomadas pela empresa.

3.4 - Matriz BCG

Cada eixo da matriz é composto por dois setores, resultando em um quadrante onde são alocados os seguintes grupos de produtos:

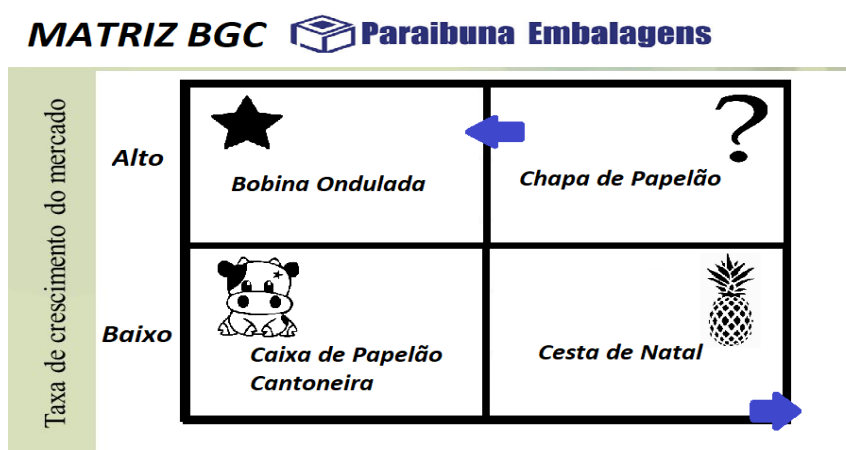


Figura 21 - Matriz BCG

3.4.1 - Vacas leiteiras

É o ideal para a empresa, pois geram muito lucro sem a necessidade de grandes investimentos de tempo ou dinheiro em marketing ou vendas. Ou seja, a caixa de papelão, bem como as cantoneiras, são produtos que encontram-se estabelecidos no mercado e se “autopromovem” por sua qualidade e/ou reputação junto ao consumidor.

3.4.2 - Estrelas

A bobina Ondulada gera muito lucro, mas, ao contrário das caixas de papelão e cantoneiras, exigem consideráveis investimentos para que alcancem esta boa performance de vendas.

3.4.3 - Pontos de interrogação

A chapa de papelão é um produto que ainda não gera para grande receita para a Paraibuna, mesmo com alto investimento em marketing e vendas. Esse produto é recém-lançado e disruptivo no mercado, mas a empresa aposta no sucesso de venda futuramente.

3.4.4 - Abacaxis

As Cestas de Natal são produtos com baixa performance de vendas e/ou margem muito ruim. Vale ressaltar que tem períodos para sua fabricação. E devem ser submetidos a análise de viabilidade e caso os planos de recuperação envolvem altos investimentos, a descontinuação do produto deve ser considerada.

CONCLUSÃO

Diante de tudo que já vimos até agora na presente pesquisa, concluiu-se que o planejamento estratégico de fato auxilia na gestão e desenvolvimento de uma empresa, observado que este otimiza o processo de tomada de decisão, melhora o aproveitamento das oportunidades, maximizando os lucros e antecipando a verificação de ameaças.

As ameaças apontadas na pesquisa, através da análise SWOT, estão ligadas à falta de pesquisa de mercado, falta de monitoramento dos concorrentes e à ausência de planejamento estratégico formal necessário para empresa, impactando e deixando-a mais vulnerável às instabilidades do mercado. Sendo assim, o planejamento estratégico proporciona aos gestores uma visão ampla de suas capacidades e limitações, sendo possível acompanhar e capitalizar os pontos fortes. Contribuindo ainda para avaliar o mercado e as oportunidades emergentes que favorecerão a demanda dos produtos fornecidos pela Paraibuna Embalagens nos próximos anos, além de proporcionar a formalização de fatores como missão, visão e definição do negócio que embasaram as decisões e permite, ainda, o estabelecimento de um prazo para a conclusão do objetivo de expandir as frentes de mercado.

As técnicas do planejamento estratégico apontadas na pesquisa auxiliam os gestores a direcionar suas ações para que sejam voltadas para o resultado. Ressalta-se a importância de a empresa de pequeno porte adotar a prática do planejamento estratégico para explorar suas particularidades a fim de transformá-las em diferenciais competitivos frente aos concorrentes. A pesquisa fundamentou a importância de as empresas irem além da elaboração de planos, sendo necessário se preocupar também em estender seus processos mais participativos à implementação, para que esta ocorra de maneira eficiente e eficaz. Outro fator relevante apresentado foi de acompanhar o desempenho do planejamento estratégico e realizar controle e avaliação de forma contínua através da comparação entre as situações alcançadas e previstas para, resultar em tomadas de decisões mais concretas.

É importante frisar que a empresa se adapte ao processo do planejamento estratégico e se preocupe em avaliar as mudanças ambientais que ameaçam os planos atuais ou que proporcione oportunidades de novas estratégias, pois o planejamento estratégico, quando realizado de forma correta, torna-se uma das formas mais eficientes de se ter gestão do próprio negócio, sendo possível estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, a fim de suprir as necessidades do consumidor, do colaborador e do mercado. Pode-se concluir

que a pergunta-problema foi respondida, a hipótese comprovada e os objetivos atingidos, uma vez que o planejamento estratégico contribui na gestão e desenvolvimento da empresa, já que amplia e antecipa a visão futura dos cenários e mercados. Para a autora, a presente pesquisa acrescentou uma série de fundamentos e contribuições de como o tema hoje pode ser relevante na maximização dos resultados das empresas.

De acordo com a abordagem da teoria, foi possível adquirir uma visão mais ampla de todo processo gerencial que pode ser aplicado nas empresas em busca dos fatores que influenciam em sua lucratividade. Portanto, o planejamento estratégico auxilia os gestores no alcance dos objetivos, favorece a empresa tornando-a mais competitiva e age como instrumento de comunicação, de acompanhamento e, principalmente, de aperfeiçoamento do aprendizado nas organizações visando à obtenção de lucros expressivos. Logo, o assunto não se esgota com essa pesquisa, havendo muito ainda a aprofundar, o que poderá ser feito por outros acadêmicos ou profissionais da área.

BIBLIOGRAFIA

Associação Brasileira de Papelão Ondulado. <http://www.abpo.org.br/> acesso em: 23 de Janeiro de 2018.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CARAVANTES, G. R.; PANNO, C. C., KLOECKNER, M. C. **Administração: teorias e processos.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CERTO, S. C. **Administração moderna. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Ludmilla Teixeira Lima.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, W. A. F. **Como planejar o próximo passo: planejamento estratégico.** Istoé, São Paulo, 23 ago. 2006.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva, 2005

GRACIOSO, F. **Marketing estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ICHIKAWA, E. Y. **Considerações críticas sobre planejamento estratégico.** ABEPRO: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, Florianópolis, 2011.

MONTANA. 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e Práticas.** 23. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PARAIBUNA, Embalagens, **Guia Prático em Papelão Ondulado.** Paraibuna Embalagens, Juiz de Fora, 2016.

PORTER, M. E. **Competição on competition: estratégias competitivas essenciais. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra.** 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REZENDE, D. A. **Planejamento Estratégico Para Organizações Privadas E Públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios.** Google Books, Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

SAMPAIO, C. H. **Planejamento estratégico.** 4. ed. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2004.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica.** Atlas, Alagoas, 2008.

TEIXEIRA, A. M. H. **Variáveis externas e suas repercussões nas micro e pequenas empresas exportadas do Rio Grande do Norte.** CONNEPI. João Pessoa. 2007.

THOMPSON JR. Arthur. **Planejamento Estratégico.** Pioneira. São Paulo, 2000.