



Top Ser Humano 2026 – Categoria Organização

Modalidade Desenvolvimento

Box Print: conexão estratégica de ponta a ponta

Um case de crescimento, cultura, liderança e impacto humano

Responsáveis pelo case:

Jéssica Leuck

Aline Leifheit

ÍNDICE

Sinopse	3
Introdução	4
Desenvolvimento	5
Objetivo	8
Ações realizadas	9
Metodologia utilizada e aplicabilidade	10
Sustentabilidade e continuidade	15
Orçamento	17
Resultados	19
Conclusão	21
Referências Bibliográficas	23

SINOPSE

Aos 67 anos, a Box Print vive um ciclo consistente de expansão e transformação. Com matriz e a maior parte das operações no Rio Grande do Sul, a empresa ampliou sua presença nacional em 2025 com novas unidades industriais no Pará e no Ceará, e prepara nova expansão para Minas Gerais.

O case evidencia como o Planejamento Estratégico sustentado pela integração entre pessoas, processos e modernização industrial, e **fortalecido em 2025 por uma gestão orientada pela cultura**, contribuiu para alinhar equipes, desenvolver lideranças, ampliar a capacidade produtiva em mais de 30% e alcançar crescimento real de 10,4% em 2025, em relação a 2024.

Entre os resultados do planejamento, destacam-se ainda a certificação FSSC 22000 e conquistas de qualidade asseguradas junto à Natura e à Novo Nordisk, que estão entre os principais clientes.

Mais do que um avanço operacional, a trajetória demonstra que o **diferencial da estratégia está nas pessoas**, que transformam planejamento em resultado e sustentam o crescimento de forma consistente, responsável e sustentável.

E-mail para contato:

.

INTRODUÇÃO

A Box Print é uma empresa do setor gráfico e de embalagens que vive um ciclo consistente de expansão e transformação. Esse movimento reflete sua capacidade de crescer de forma estruturada, sustentável e alinhada aos seus valores.

A entrada da terceira geração familiar, juntamente com executivos profissionais na gestão, impulsionou a empresa a olhar com estratégia ainda mais robusta para o médio prazo. Por esta razão, em 2022 a Box Print iniciou seu processo formalizado de Planejamento Estratégico (PE), com foco no diagnóstico e na construção de caminhos para alavancar o crescimento dos negócios.

A partir de 2023, a empresa passou a implantar as etapas definidas no PE, fortalecendo processos, liderança e, especialmente, a gestão de pessoas. Em 2024, ficou ainda mais evidente que a expansão desejada exigia equipes mais alinhadas, engajadas e conectadas aos objetivos organizacionais. Foi nesse contexto que a Box Print consolidou, em 2025, o modelo **“Conexão Estratégica de Ponta a Ponta”**, baseado na convicção de que o direcionamento através da cultura iria acelerar a obtenção dos resultados necessários.

O movimento dialoga diretamente com referências contemporâneas e reconhecidas da gestão. Ao tratar cultura como eixo de execução, aproxima-se de Schein e Schein (2016), para quem cultura e liderança são dimensões interdependentes na construção de comportamentos organizacionais. Ao transformar estratégia em mudança concreta, conecta-se a Kotter, Akhtar e Gupta (2021), que defendem a criação de organizações capazes de se adaptar em cenários incertos. Ao fortalecer liderança, desempenho, comunicação e pertencimento, dialoga com Ulrich et al. (2017), Morgan (2017), Ryan e Deci (2017) e Edmondson (2019; 2023). Ao unir

inovação, aprendizagem e sustentabilidade, conversa com Nonaka e Takeuchi (2019), Hamel e Zanini (2020), Chiavenato (2020) e Elkington (2020).

Ao mesmo tempo em que direcionou sua cultura para sustentar o crescimento, a companhia investiu em automatização de sistemas e novos equipamentos, ampliando em mais de 30% sua capacidade produtiva e garantindo maior agilidade no fluxo de informações. Mais do que ganhos de eficiência e competitividade, esses investimentos foram orientados por um princípio essencial: incorporar tecnologias e metodologias de trabalho que fortaleçam a segurança, qualifiquem as rotinas, valorizem as pessoas e ofereçam condições mais dignas e estruturadas para a realização do trabalho.

Ao integrar estratégia e cultura, criou-se um sólido vínculo entre pessoas, processos e participação coletiva. Cada colaborador passou a compreender com mais clareza sua contribuição para o desempenho do todo. O modelo de gestão mostrou-se um ponto essencial para a continuidade, desenvolvimento e crescimento da empresa.

DESENVOLVIMENTO

A implantação do que se define em um Planejamento Estratégico é um processo de amadurecimento gradativo nas empresas. Na Box Print, desde o início havia a compreensão de que o crescimento sustentável não acontece por acaso. Ele exige clareza de direção, revisão de rotas, capacidade de adaptação, envolvimento das pessoas e, principalmente, ação. Por isso, o Planejamento Estratégico tornou-se a base para organizar prioridades, desdobrar objetivos e conectar as decisões da empresa à sua cultura e aos seus valores.

O diagnóstico das principais alavancas necessárias ao desenvolvimento dos negócios, incluindo a reformulação da missão, visão e valores da empresa (**Anexo 1**), ocorreu em 2022. Desde o início, a Box Print contou com a consultoria da Fundação Dom Cabral no projeto central.

A partir de 2023, passaram a ser implantadas, entre outras frentes, as etapas que envolviam liderança e gestão de pessoas. A visão orientada ao médio prazo da terceira geração familiar começava a ganhar forma. Os primeiros passos nesse sentido partiram dos próprios integrantes da terceira geração, a partir da compreensão de seus sonhos e da definição clara de onde desejavam chegar.

Com essa perspectiva, a Box Print passou a integrar diferentes estratégias, buscando construir uma visão global e, ao mesmo tempo, adaptada às necessidades reais da organização. O método BSC (Balanced Scorecard) foi utilizado como referência para traduzir a estratégia em objetivos, indicadores e iniciativas, conectando perspectivas financeiras, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento. Na prática, o BSC ajudou a transformar ambição em direção compartilhada, fazendo com que as lideranças compreendessem a relação entre metas corporativas, indicadores de área, desenvolvimento de pessoas e resultados sustentáveis, visto que temos o compromisso de ser uma *Empresa B*, detentora da certificação B-Corp. (**Anexo 2**)

A consistência técnica do case está no fato de que as práticas descritas não aparecem como ações isoladas, mas como um sistema integrado de gestão. A lógica de transformar intenção em desempenho aproxima-se da **visão contemporânea de gestão como construção de capacidades organizacionais.** Para Ulrich, Kryscynski e Brockbank (2017), o diferencial competitivo não está apenas

em atrair talentos, mas em criar sistemas organizacionais capazes de mobilizar pessoas, cultura, liderança e entrega. Na Box Print, essa premissa aparece no desdobramento do Planejamento Estratégico em rituais de gestão, indicadores, planos de ação e comunicação contínua.

Nessa construção, percebeu-se a necessidade de avançar ainda mais no alinhamento entre estratégia, pessoas e resultado. Mesmo com o **Patrimônio Humano** reconhecido no BSC como uma das bases centrais para sustentar o futuro da organização, era preciso alinhar ainda mais toda a equipe aos objetivos de crescimento.

A pesquisa de clima realizada no início de 2025 foi um ponto de inflexão importante para a Box Print (**Anexo 3**). A satisfação geral medida em 2023 foi de 76%, em 2024 foi de 73%, e em 2025 teve ainda mais redução, para 69%, em um contexto de crescimento, expansão regional e maior complexidade operacional.

Em vez de tratar o resultado como uma fotografia negativa ou como responsabilidade isolada de uma área, a empresa leu o dado como um convite à escuta, à aprendizagem e à revisão de rotas. Essa postura é retratada por Edmondson (2023), quando refere que organizações aprendem quando conseguem transformar informações, inclusive desconfortáveis, em correção de ação, mudança de prática e novo padrão de resposta. A Box Print percebeu que o crescimento exigia mais presença da liderança, mais comunicação de sentido e mais cuidado com as relações.

A solução se materializou em 2025, com a consolidação da cultura como eixo essencial de direcionamento estratégico. O formato encontra sustentação em Johann (2016), para quem a gestão da cultura, quando sintonizada aos processos de

mudança organizacional planejada, favorece a criação de uma atitude coletiva mais mobilizada, adaptável e orientada à transformação. Essa perspectiva dialoga com o movimento da Box Print ao transformar o resultado da pesquisa de clima em escuta, revisão de rotas e fortalecimento das lideranças e equipe.

Objetivo geral:

Direcionar lideranças e equipes para objetivos comuns, transformando metas corporativas em ações práticas, indicadores acompanháveis e resultados reais para o negócio e para as pessoas.

Objetivos específicos:

- Valorizar o Planejamento Estratégico e seguir suas diretrizes, com base na integração entre pessoas, processos e modernização industrial;
- Fortalecer a estratégia com uma **gestão de pessoas orientada pela cultura;**
- Envolver ainda mais os colaboradores para garantir o crescimento da companhia de forma consistente, responsável e sustentável.

Local:

A ação foi desenvolvida em toda a empresa, especialmente na cidade de Campo Bom e entorno, onde estão 93% dos 1047 colaboradores ativos da Box Print.

Público-alvo:

O case alcança diferentes públicos e níveis da organização. O público-alvo direto envolve colaboradores da operação, lideranças, equipes administrativas, analistas, coordenadores, especialistas, gerentes, novas unidades e participantes dos programas de desenvolvimento, que totalizam 1047 pessoas.

Ações realizadas:

O ponto de partida para que estratégia e cultura se tornassem uma força da Box Print para seu crescimento foi reconhecer que crescer desacomoda. A expansão provoca mudanças, desconfortos, novas exigências e necessidade de reorganização. **Por isso, tornou-se essencial equilibrar:**

- Cobrança x apoio;
- Foco em resultados x segurança emocional;
- Crescimento x cuidado humano.

Essas frentes modelaram a estratégia da Box Print, que nasce a partir de uma estrutura de governança clara. No topo desse processo está o Conselho Diretivo, formado por membros da família Schmitt, que chancela grandes direcionamentos e assegura alinhamento à visão de longo prazo. A partir dessa orientação, os planos são estruturados e conduzidos pelo Comitê de Governança, conhecido internamente como G6, formado por integrantes da terceira geração e profissionais executivos.

O modelo colegiado, sem concentração das decisões em um único CEO, amplia a qualidade das discussões e fortalece a visão sistêmica. O G6 funciona como fórum de inteligência, governança e tomada de decisão, analisando cenários de mercado, oportunidades, riscos, indicadores internos, movimentos de clientes, capacidade produtiva, investimentos, eficiência operacional, expansão regional, segmentação de mercado e prioridades de crescimento.

Esse modelo combina tradição e modernidade: presença familiar, cultura de dono, responsabilidade de longo prazo, competência executiva, dados, método e disciplina de gestão. Como defendem Schein e Schein (2016), organizações longevas preservam valores centrais enquanto estimulam progresso. A Box Print traduz essa

lógica ao manter sua essência familiar e, simultaneamente, ampliar governança, indicadores, expansão e inovação.

Metodologia utilizada e aplicabilidade:

O modelo **Box Print: conexão estratégica de ponta a ponta** é embasado por quatro movimentos. **Desenvolvimento de lideranças e capacidade de execução** é um deles. A partir da estruturação de reuniões de Agenda Gerencial Mensal (AGM), os gerentes e superintendentes validam, monitoram e ajustam ações, com suporte da FDC. Com base nos objetivos estratégicos, as lideranças constroem planos de ação para suas áreas, que serão desdobrados para toda a equipe.

O alinhamento e o aperfeiçoamento passaram a ser trabalhados de forma contínua. Os gestores participam de processos estruturados de mentorias, especializações e *assessments*. Essa iniciativa fortalece competências, autoconhecimento, visão sistêmica e preparo para conduzir equipes em cenários de transformação. **Antes de exigir resultados cada vez maiores, a empresa procura entender se as lideranças possuem competências, ferramentas e apoio suficientes para entregar aquilo que o negócio precisa.**

A prática se conecta à visão de Dave Ulrich et al. (2017), para quem a área de Gestão de Pessoas e Cultura (GPC) deve atuar como parceira estratégica, desenvolvendo capacidades organizacionais e preparando líderes para entregar a proposta de valor do negócio. Também dialoga com Kotter, Akhtar e Gupta (2021), ao reconhecer que mudanças sustentáveis exigem coalizão de liderança, comunicação constante e ancoragem cultural.

Outro ponto essencial é o fortalecimento dos treinamentos internos. A empresa incentiva que os colaboradores conheçam melhor o trabalho uns dos outros,

promovendo aprendizado entre áreas e ampliando a visão sistêmica. **Esse movimento pode ser observado no crescimento das horas de treinamento, que passaram de 18.592,94 em 2024 para 20.182,09 em 2025 – crescimento de 8,5% - reforçando a valorização do desenvolvimento contínuo.**

Por meio da Gestão de Performance, as lideranças acompanham os indicadores e as prioridades estabelecidas. Além disso, a empresa realiza apresentações mensais de indicadores e resultados para aproximadamente 90 colaboradores, entre analistas, coordenadores, especialistas, lideranças e gerentes. Esses participantes têm a responsabilidade de compartilhar as informações com suas equipes, ampliando o alcance da comunicação interna e fortalecendo o alinhamento entre todos.

A base seguinte é a **Comunicação, escuta ativa e participação coletiva**. O BoxConecta, portal de comunicação da empresa, democratiza o acesso a comunicados, campanhas, resultados, reconhecimentos, vídeos, indicadores e direcionamentos. Vídeos mensais do G6 e recursos visuais tornam os resultados mais claros e acessíveis.

A empresa também apresenta, a cada três meses, o “velocímetro” do PROPAR, que demonstra a evolução dos indicadores e aproxima os resultados da rotina dos colaboradores. Esse acompanhamento permite verificar se os processos estão alinhados ao caminho estratégico definido ou se há necessidade de ajustes.

Nesse contexto, a Gestão de Performance passou a ser uma ferramenta importante para conectar o desempenho individual, a atuação das equipes e os objetivos estratégicos da empresa. Todos os anos, são definidos novos indicadores, que passam a ser acompanhados mensalmente. A partir deles, são construídas ações

práticas voltadas à melhoria dos resultados. Dessa forma, cada colaborador compreende seus objetivos, o impacto do seu trabalho e como pode contribuir para o desempenho da sua área e da empresa como um todo.

Aqui se apresenta um diferencial importante da gestão orientada pela cultura. Mesmo orientados por estratégias maiores e pelo direcionamento de seus gestores, os colaboradores têm espaço para propor melhorias e criar soluções que eles próprios possam realizar, a partir da realidade que vivenciam no dia a dia, tornando-se protagonistas na busca pelos resultados.

Paralelamente, a Box Print manteve estruturas complementares de apoio à estratégia, como os comitês de Crise, Compliance e ESG, implantados em 2023 e mantidos em 2025.

Sabemos que os cenários podem evoluir e mudar rapidamente. Por isso, para que a Box Print mantenha seus clientes, sustente seu crescimento e não fique estagnada em seu processo de desenvolvimento, tornou-se necessário ampliar o olhar para novas frentes estratégicas. Além do diagnóstico inicial e da preparação das estratégias, a empresa passou a trabalhar com o cascadeamento dos pilares estratégicos, buscando transformar direcionamentos em ações práticas. **Esse movimento também trouxe a necessidade de criar ambientes seguros, onde as pessoas pudessem compartilhar ideias, conversar abertamente, esclarecer dúvidas e participar da construção.**

Dentro dessa perspectiva, surgiram as **rodas de conversa denominadas Pulse**, realizadas mensalmente nos diferentes setores. Esses encontros fortalecem a escuta ativa, o diálogo seguro, o clima positivo e a construção coletiva. Permitem que os colaboradores expressem percepções, tragam ideias, compartilhem dificuldades e

participem da consolidação da cultura organizacional. E também rodas de conversas institucionais, chamadas como CHÁ Gaudério, onde a segunda geração está presente e dialoga como os colaboradores (**Anexo 4**).

Edmondson (2019; 2023) demonstra a importância da segurança psicológica e da aprendizagem em equipe para que as pessoas possam falar, aprender, propor melhorias e contribuir sem medo. Em ambientes industriais, esse ponto é especialmente relevante: melhorias de segurança, qualidade e produtividade muitas vezes nascem da escuta de quem está mais perto do processo. Desde outubro de 2025, as rodas de conversa Pulse já envolveram mais de 750 colaboradores, demonstrando a importância da escuta ativa e da participação coletiva no processo de transformação. E o CHÁ Gaudério, desde 2023, reuniu mais de 500 colaboradores.

Outra frente que sustenta o modelo **Box Print: conexão estratégica de ponta** é a **Modernização industrial, inovação e condições de trabalho**. A Box Print investiu em automatização de sistemas e novos equipamentos, promovendo aumento superior a 30% na capacidade produtiva e maior agilidade da informação no negócio. Esses investimentos ampliaram eficiência e competitividade, mas também foram guiados por um princípio: adotar tecnologias que proporcionassem condições de trabalho mais seguras, qualificadas e dignas.

O Studio B e a área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) fortalecem a inovação ao aproximar clientes, colaboradores, materiais, processos, tecnologia e design. O Studio B permite que clientes visualizem possibilidades, experimentem acabamentos, formatos e soluções, e também aproxima os colaboradores do propósito do negócio. Ao conhecerem o Studio B, os profissionais compreendem

melhor como sua atuação na produção impacta diretamente a experiência do cliente e o resultado entregue ao mercado.

Já o P&D transforma desafios técnicos e demandas de mercado em soluções viáveis. Juntas, as duas áreas demonstram que a inovação nasce das ideias dos colaboradores, é fortalecida pela escuta, ganha consistência nos indicadores e se aprofunda no conhecimento técnico que garante o diferencial competitivo da organização.

A estratégia se completa com **Reconhecimento, remuneração e consequência positiva**. A Box Print cria conexão entre metas, performance e consequência positiva. Quando a empresa cresce, quando os resultados são alcançados e quando as pessoas contribuem para essa construção, há retorno aos colaboradores por meio de reconhecimento, oportunidades, desenvolvimento e participação nos resultados.

Em 2023, foi implementado o novo programa de participação nos resultados (PROPAR), construído com base em feedbacks de colaboradores, sindicato e superintendência. O modelo tornou-se mais simples, transparente e acessível, permitindo acompanhamento mensal dos resultados e compreensão do impacto do trabalho de cada pessoa. No primeiro ano de funcionamento, a empresa distribuiu prêmio equivalente a 0,8 salário; em 2024, 1 salário; e em 2025, 1,5 salário.

Do ponto de vista motivacional, o PROPAR e a Gestão de Performance contemplam os conceitos citados por Ryan e Deci (2017), de fortalecimento da competência, pertencimento e autonomia; e por Chiavenato (2020), de pessoas como parceiras da organização, capazes de entregar valor quando compreendem objetivos, recebem feedback e percebem reconhecimento justo.

A força replicável do case está em organizar a transformação como sistema, e não como conjunto de ações isoladas. A experiência pode ser adaptada por novas unidades da Box Print e por organizações de diferentes portes, desde que respeite a cultura local e mantenha os elementos essenciais: direção, liderança, comunicação, escuta, indicadores, reconhecimento e aprendizado.

Alinhada ao resultado anual, a Box Print fortaleceu o engajamento das pessoas por meio da presença mensal, com foco na redução do absenteísmo coletivo para garantir a continuidade do trabalho em equipe. Essa iniciativa foi tema do case apresentado à ABRH-RS e premiado em 2025 com o Top Ser Humano, destacando a prática de reconhecimento por meio da “Caixa Presente”.

Sustentabilidade e continuidade:

A continuidade do trabalho passa pela manutenção de uma direção compartilhada. A Box Print segue fortalecendo seus processos, lideranças e práticas de gestão para sustentar a ampliação nacional sem perder a coerência com seus valores e com sua cultura.

A abertura de unidades no Pará e no Ceará em 2025, somada à preparação para Minas Gerais, reforça a necessidade de manter equipes conectadas, comunicação clara e processos capazes de garantir padrão, qualidade e segurança. A expansão física demanda também expansão de maturidade organizacional.

Nesse cenário, a empresa reconhece que crescer exige rever estruturas, ajustar rotas e desenvolver novas formas de atuação. A integração entre áreas, a melhoria dos fluxos de informação e o fortalecimento das lideranças tornam-se condições fundamentais para que o crescimento seja consistente e sustentável.

A estratégia segue sendo renovada com base nos aprendizados do ciclo anterior. A cada nova etapa, os desafios se ampliam, mas a direção permanece comum: crescer com responsabilidade, fortalecer a cultura, desenvolver pessoas e transformar investimentos em resultados concretos para o negócio e para os colaboradores.

A Box Print mantém o compromisso de equilibrar competitividade, inovação, qualidade e valorização humana. **O diferencial não está apenas nas metas definidas, mas na capacidade das pessoas de compreender, sustentar e realizar a estratégia no dia a dia.**

Direcionadores de continuidade para 2026

Em 2026, a Box Print está reforçando o conceito de **Colaboração**, incluindo esse comportamento dentro do Valor Excelência para reforçar a responsabilidade compartilhada, a união entre áreas e a agilidade na construção de soluções. A decisão é sustentada pela pesquisa de clima, que mostra maior interesse da equipe em participar das decisões que impactam seu trabalho (de 57%, em 2024 e 2025, para 62% em 2026); e percebem incentivo sincero das lideranças a ideias e sugestões (percentual que avançou de 68%, em 2025, para 76% em 2026).

Mais um ponto de evolução para 2026 é aprofundar o uso dos *assessments* realizados com os gerentes, transformando os resultados em planos práticos de desenvolvimento por meio de coaching (**Anexo 5**). Essa frente busca fortalecer o autoconhecimento, a maturidade de liderança e a capacidade de conduzir equipes em um cenário de crescimento, mudança e maior complexidade e agilidade operacional.

Orçamento:

A robustez do case está na decisão de investir de forma consistente na estratégia, nas pessoas e na capacidade produtiva. A Box Print não tratou o planejamento como um documento, mas como uma arquitetura de gestão sustentada por recursos financeiros, tempo executivo, participação das lideranças, comunicação, desenvolvimento e acompanhamento contínuo.

No ciclo estratégico de 2025 foram investidos R\$ 360 mil no Planejamento Estratégico e mais de R\$ 1k no letramento das pessoas em todos os níveis, diretamente direcionados à estruturação metodológica, ao fortalecimento da linguagem comum de gestão e à preparação das lideranças e da operação. Esses investimentos deram sustentação à aplicação do BSC (Balanced Scorecard), às agendas gerenciais, ao acompanhamento de indicadores e ao desdobramento das metas para as áreas.

Além desses valores, a empresa investiu em equipamentos aproximadamente R\$ 50 milhões em 2024 e mais de R\$ 68 milhões em 2025, com recursos próprios, em modernização, equipamentos, ampliação de estrutura e fortalecimento da operação. Esse movimento confirma uma filosofia de reinvestimento responsável: crescer com ambição, mas com método; investir com coragem, mas com disciplina; ampliar competitividade, mas preservando qualidade, segurança e valorização humana.

Indicadores:

O quadro do **Anexo 6** mostra os indicadores trabalhados e sua performance com a implantação do projeto **Box Print: conexão estratégica de ponta a ponta**. O índice de satisfação é um deles: a média geral das afirmações na pesquisa de clima

de 2026 chegou a 77%, superando os 69% de 2025 e mostrando recuperação consistente em um período no qual a empresa continuou crescendo, abrindo unidades e ampliando complexidade. O engajamento na pesquisa também evoluiu de 46% dos convidados em 2024 para 79% em 2025 e 88% em 2026, tornando a escuta mais representativa e demonstrando maior confiança dos colaboradores em participar.

Os indicadores específicos reforçam que a evolução não ocorreu apenas na nota geral, mas em dimensões centrais da experiência de trabalho. A avaliação das instalações como contribuição para um bom ambiente de trabalho passou de 71% para 84% (**gráfico do Anexo 7 destaca esses itens**). Esses resultados dialogam com Ryan e Deci (2017), ao reforçarem que motivação sustentável depende de pertencimento, competência percebida e ambiente que favoreça autonomia e reconhecimento.

A evolução da percepção de justiça sobre o PROPAR, de 51% para 71%, demonstra que a participação nos resultados de 2025 passou a ser compreendida de forma mais clara e confiável. O programa deixou de ser apenas pagamento variável e se consolidou como linguagem de corresponsabilidade: metas, indicadores, comunicação mensal, comitê com representantes e consequência positiva para o coletivo. Essa leitura reforça a contribuição de Ulrich et al. (2017), ao posicionar a gestão de pessoas como parceira estratégica do negócio.

A pesquisa de clima 2026 confirma também que a estratégia chega ao cotidiano: 94% dos colaboradores afirmaram que os clientes classificam os serviços e produtos da Box Print como excelentes; 92% disseram receber equipamentos e recursos necessários para realizar o trabalho; 90% reconhecem a empresa como lugar fisicamente seguro; 87% sentem orgulho do que a empresa faz; 85% percebem

as lideranças como competentes para tocar o negócio; 84% afirmam que, levando tudo em conta, este é um excelente lugar para trabalhar; e 84% recomendariam a empresa a amigos e familiares.

A expansão também foi testada pela pesquisa nas unidades fora do Rio Grande do Sul. Na afirmação “a alta liderança representa plenamente os valores e comportamentos da nossa organização”, a BP Ceará alcançou 100% de favorabilidade, a EN Embalagens 95% e a Ecoprint 91%. Esses números demonstram que a cultura não ficou restrita à matriz: ela foi levada para novos territórios por meio de integração, liderança local, treinamento e comunicação.

Resultados:

Os resultados demonstram a efetividade do modelo adotado. Além dos dados apresentados acima, em 2025 a Box Print apresentou redução de 7,2% nos custos de produção, aumento de 6,4% no consumo de matérias-primas internas, melhora significativa na avaliação da liderança e preenchimento de 99,90% do quadro de pessoal.

Outro dado complementar reforça a consistência das ações de gestão de pessoas: o absenteísmo, que havia chegado a 4,51% em 2022, caiu para 2,67% em 2023, 2,51% em 2024, 1,85% em 2025 e nos primeiros 4 meses de 2026 está em 1,85% (resumo dos resultados no **Anexo 8**).

Embora nenhum indicador isolado explique sozinho a cultura, a combinação entre menor absenteísmo, maior participação na pesquisa, melhora na satisfação

geral, entre outros, fortalece a narrativa de um sistema de gestão que aprende, corrige rotas e gera resultados humanos e organizacionais (sistema no **Anexo 9**).

Impactos e benefícios:

- Crescimento real de 10,4% em relação a 2024, evidenciando a efetividade das ações implementadas.
- Ampliação da presença nacional em 2025 com novas unidades industriais no Pará e no Ceará, além de preparação para atuação em Minas Gerais.
- Reconhecimento de qualidade assegurada junto à Natura e à Novo Nordisk, fortalecendo a credibilidade da empresa junto a clientes estratégicos.
- **Fortalecimento da cultura como eixo de direcionamento da estratégia, promovendo maior alinhamento, engajamento e conexão das equipes aos objetivos organizacionais.**
- Desenvolvimento de lideranças, processos e gestão de pessoas como sustentação para o crescimento estruturado e responsável.
- Valorização dos colaboradores por meio de tecnologias e rotinas que buscam oferecer mais segurança, qualidade no trabalho e condições mais dignas.
- Maior clareza sobre a contribuição de cada área e de cada colaborador para o desempenho do todo.

Avaliação:

A avaliação é realizada por meio da integração de quatro níveis: execução, resultado, percepção e aprendizado (**Anexo 10**). A execução verifica se as ações planejadas foram implementadas conforme método, responsáveis e periodicidade. O

resultado acompanha indicadores econômicos, operacionais, humanos e sociais. A percepção considera pesquisa de clima, escutas Pulse, avaliações de liderança, comunicação e feedback dos participantes. O aprendizado identifica o que deve ser mantido, ajustado ou replicado em novos ciclos.

Esse modelo permite que a Box Print avalie a transformação de forma ampla. O crescimento real de 10,4%, o aumento de capacidade produtiva, a redução de custos, a evolução do clima, a queda do absenteísmo, o avanço do PROPAR, o aumento das horas de treinamento e a expansão para novas unidades compõem uma leitura integrada de efetividade. A avaliação não se limita a medir se a empresa cresceu, mas se cresceu preservando cultura, fortalecendo pessoas e gerando impacto positivo.

CONCLUSÃO

Diante do ciclo de crescimento e expansão, a continuidade passa pela manutenção de uma direção compartilhada. A Box Print seguirá fortalecendo processos, lideranças e práticas de gestão para sustentar a ampliação nacional sem perder coerência com seus valores e sua cultura.

A abertura de unidades no Pará e no Ceará, somada à preparação para Minas Gerais, reforça a necessidade de manter equipes conectadas, comunicação clara e processos capazes de garantir padrão, qualidade, segurança e pertencimento. A expansão física demanda expansão de maturidade organizacional.

A estratégia será renovada com base nos aprendizados do ciclo anterior. A cada etapa, os desafios se ampliam, mas a direção permanece comum: crescer com

responsabilidade, fortalecer cultura, desenvolver pessoas, transformar investimentos em resultados concretos e ampliar impacto positivo. Para 2026, os direcionadores são consolidar indicadores por unidade, aprofundar a formação de lideranças, fortalecer trilhas de sucessão, acompanhar integração das novas unidades e manter escutas Pulse e CHÁ Gaudério.

Como desdobramento da aprendizagem organizacional, a Universidade Box Print fortalecerá a continuidade do case ao estruturar um ambiente oficial para capacitação, integração, reciclagem e desenvolvimento dos colaboradores. O projeto prevê trilhas por área, cargo e função, matriz de treinamentos, indicadores de conclusão, horas por colaborador, satisfação, certificados e rotina de acompanhamento semanal, quinzenal, mensal, trimestral, semestral e anual. Essa frente amplia a replicabilidade do modelo porque transforma desenvolvimento em processo, e não apenas em ação pontual.

BREVE APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Box Print é uma indústria gráfica referência em soluções para embalagens de papelão e displays personalizados. Foi fundada em 1958, em Campo Bom (RS), onde está sua Matriz e cerca de 93% de seus 1.047 colaboradores. Está presente também no Pará, Ceará, São Paulo, Bahia e Minas Gerais. É uma empresa familiar, com a terceira geração já inserida no controle dos negócios. Produz para grandes clientes, como Natura, O Boticário, Nike e Umbro. A Missão, Visão e Valores podem ser conferidos no **Anexo 1**.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

EDMONDSON, Amy C. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken: Wiley, 2019.

EDMONDSON, Amy C. *Right Kind of Wrong: The Science of Failing Well*. New York: Atria Books, 2023.

ELKINGTON, John. *Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism*. Austin: Fast Company Press, 2020.

HAMEL, Gary; ZANINI, Michele. *Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them*. Boston: Harvard Business Review Press, 2020.

JOHANN, Sílvio Luiz; OLIVEIRA, Alexandre Alberto Leite de; BECKERT, Mara Cesário Pereira; MOREIRA, Vera Susana Lassance. *Gestão da mudança e cultura organizacional*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

KOTTER, John P.; AKHTAR, Vanessa; GUPTA, Gaurav. *Change: How Organizations Achieve Hard-to-Imagine Results in Uncertain and Volatile Times*. Hoboken: Wiley, 2021.

MORGAN, Jacob. *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*. Hoboken: Wiley, 2017.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *The Wise Company: How Companies Create Continuous Innovation*. New York: Oxford University Press, 2019.

RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York: Guilford Press, 2017.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter A. *Organizational Culture and Leadership*. 5. ed. Hoboken: Wiley, 2016.

ULRICH, Dave; KRYSCYNSKI, David; BROCKBANK, Wayne; ULRICH, Mike. *Victory Through Organization: Why the War for Talent Is Failing Your Company and What You Can Do About It*. New York: McGraw-Hill Education, 2017.

AUTORAS

Jéssica Leuck, Administradora de Empresas, especialista em Gestão de Pessoas, Dinâmica dos Grupos e Liderança. Com mais de 20 anos de experiência, Gerente da Gestão de Pessoas na Box Print.

Aline Leifheit, Administradora de Empresas com MBAs em Gestão de Pessoas e ESG/Sustentabilidade Empresarial. Com 15 anos de empresa, atua no Desenvolvimento Humano e na transformação nos ambientes de trabalho.