

**UNIVERSIDADE DO CONTESTADO – UnC
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

MAICO CRISTIANO PETRY

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
GRÁFICA E EDITORA VISOGRAF LTDA**

**CONCÓRDIA - SC
2009**

MAICO CRISTIANO PETRY

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
GRÁFICA E EDITORA VISOGRAF LTDA**

Planejamento estratégico apresentado como exigência para a obtenção de conceito na disciplina de TCC, do curso de MBA em Gestão Empresarial, ministrado pela Universidade de Contestado – UnC – campus Concórdia, sob orientação do professor Maurício Fernandes Pereira.

**CONCÓRDIA - SC
2009**

SUMÁRIO

1	PARTE 01 - CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	5
1.1	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	5
1.1.1	Declaração de Valores	5
1.1.2	Missão	6
1.1.3	Visão	7
1.1.4	Fatores críticos de sucesso	8
1.1.5	Análise Externa – Oportunidades / Ameaças	8
1.1.6	Análise Interna – Pontos Fortes / Pontos Fracos	9
1.1.7	Matriz FOFA	10
1.1.8	Questões Estratégicas	11
1.1.9	Estratégias e Ações Estratégicas	12
1.1.10	Apresentação do PE para a Direção da Empresa	13
2	PARTE 02 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	16
2.1	APRESENTAÇÃO	16
2.2	DECLARAÇÃO DE VALORES	17
2.3	MISSÃO	17
2.4	VISÃO	17
2.5	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	17
2.6	ANÁLISE EXTERNA - OPORTUNIDADES	17
2.7	ANÁLISE EXTERNA - AMEAÇAS	18
2.8	ANÁLISE INTERNA - PONTOS FORTES	18
2.9	ANÁLISE INTERNA - PONTOS FRACOS	19
2.10	MATRIZ FOFA	20
2.10.1	Análise e Interpretação	21
2.11	QUESTÕES ESTRATÉGICAS	23
2.11.1	Questão Estratégica 01	23
2.11.2	Questão Estratégica 02	24
2.11.3	Questão Estratégica 03	25
2.11.4	Questão Estratégica 04	25
2.11.5	Questão Estratégica 05	26
2.11.6	Questão Estratégica 06	26
2.11.7	Questão Estratégica 07	27
2.11.8	Questão Estratégica 08	27
2.11.9	Questão Estratégica 09	28
2.11.10	Questão Estratégica 10	28
2.11.11	Questão Estratégica 11	29
2.11.12	Questão Estratégica 12	29
2.11.13	Questão Estratégica 13	29
2.11.14	Questão Estratégica 14	30
2.11.15	Questão Estratégica 15	30

PARTE 01
PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
GRÁFICA E EDITORA VISOGRAF LTDA

1 PARTE 01 - CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico, para o período de 4 anos, foi iniciado através de explanação realizada por parte do estudante Maico com relação às funções, etapas e benefícios do mesmo. Esta reunião informal reuniu diversos funcionários da empresa, no entanto somente alguns demonstraram interesse de participar da construção do PE.

A direção apoiou a idéia, mesmo não entendendo de forma precisa o real objetivo do PE. Foram liberados alguns recintos da empresa para os encontros e estipulados melhores horários para fazer as reuniões.

Neste momento foi definido o comitê para construção do PE, onde a direção apontou as lideranças da empresa visando o sigilo das informações da organização.

Maico também abordou a necessidade de flexibilidade e disposição para possíveis mudanças de cultura da organização, pois a mesma estará sendo analisada profundamente e com isso deu-se por encerrado o primeiro encontro do presente trabalho.

1.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico é necessário realizar o diagnóstico estratégico. Nesta etapa são definidas diversas características e objetivos da empresa, as quais guiam suas atividades.

1.1.1 Declaração de Valores

Data da Reunião: 11/05/2009

Horário: 08:00

Duração: 30 min.

Local: Sala de Reuniões da empresa

Membros do comitê: Maico, Leomar, Clarice, Ricardo, Adriano, Tiago

Neste encontro foi explicada a função dos valores, os quais compõem o conjunto de princípios que guiam as ações da organização.

Como a empresa não possuía a declaração de valores, neste momento propomos que cada um dos membros registrasse em um papel, em ordem de importância, os valores que consideram necessários para a organização.

Após 10 minutos os membros expuseram suas idéias. Para iniciar o processo de escolha foram selecionados os valores apresentados por duas ou mais pessoas. Desta forma foram definidos alguns dos fatores que compõe a declaração de valores. No passo posterior foi elaborada votação para validação dos itens distintos. Somente foram considerados valores que possuíam 4 votos favoráveis entre os 6 membros. Ao final, a declaração de valores foi apresentada a todos e aprovada sem alterações.

1.1.2 Missão

Data da Reunião: 14/05/2009

Horário: 18:10

Duração: 40 min.

Local: Sala de gerência administrativa

Membros do comitê: Maico, Leomar, Clarice, Ricardo, Adriano, Tiago

Nesta reunião foi apresentada a função da missão, a qual pode ser resumida em três critérios:

- Razão de ser empresa;
- Qual é o negócio da empresa;
- Por que a empresa existe.

Tendo em vista que a empresa já possui definida sua missão, esta foi apresentada e avaliada pelo grupo: *Oferecer a todos os segmentos, produtos gráficos da mais alta qualidade, permitindo embalar, rotular, etiquetar e divulgar os produtos de nossos clientes, contribuindo assim para que sejam líderes de mercado.*

Foi proposta uma reflexão referente à atual missão e o objetivo que esta possui para nortear a organização. Após alguns minutos surgiram algumas questões, dentre elas: *“somos uma gráfica que não pode atender a todos os segmentos, pois nosso foco está em indústrias alimentícias e frigoríficas”*.

A partir desta participação do membro Maico, o comitê aprovou a idéia e acabou alterando a missão, não mais tratando do público alvo, mas sim do negócio da empresa, ou seja, o fornecimento de produtos gráficos.

Outro fator importante levantado foi a questão das características dos produtos e da conduta da empresa, desta forma atribuindo à missão fatores de ética, pontualidade e padronização. Além disso, o fato mais discutido foi a questão do respeito ao ser humano e ao meio ambiente, justamente por serem as peças chave do processo produtivo da empresa. Desta forma chegou-se à missão: *Fornecer produtos gráficos com qualidade percebida, de forma ética, pontual e padronizada, permitindo embalar, rotular, etiquetar e divulgar os produtos de nossos clientes respeitando questões sociais e ambientais.*

1.1.3 Visão

Data da Reunião: 23/05/2009

Horário: 09:00

Duração: 50 min.

Local: Sala de gerência administrativa

Membros do comitê: Maico, Leomar, Clarice, Ricardo, Tiago

Nesta reunião foi apresentada a função da visão, a qual deve ser uma força que guia a empresa em direção à grandeza, com prazo definido, de fácil comunicação e atingível, ou seja, não uma fantasia.

A empresa já possuía visão, no entanto o comitê julgou que esta não possui as características de uma visão: *Garantir aos nossos clientes agilidade e qualidade, estabelecendo parcerias de sucesso.*

Desta forma, partiu-se para o desenvolvimento da visão. Cada um dos membros desenvolveu, no período de 15 minutos, uma sugestão para a visão.

Após o período mencionado todos apresentaram suas opções. No entanto, nenhuma delas foi aprovada. O passo seguinte levou os membros a discutir as idéias de cada visão desenvolvida e mesclá-las para chegar a um resultado final, aprovado pelos membros: *Ser, até 2014, uma indústria gráfica de renome nacional,*

reconhecida pela ética e excelência, destacando-se também pela utilização de tecnologia de ponta e sistemas reconhecidos de qualidade.

1.1.4 Fatores críticos de sucesso

Data da Reunião: 29/05/2009

Horário: 07:40

Duração: 1 h.

Local: Sala de gerência administrativa

Membros do comitê: Maico, Clarice, Leomar, Tiago

Neste encontro foi discutido o significado dos fatores críticos de sucesso para a empresa.

Leomar, responsável pelas vendas da empresa, logo apresentou informações importantes adquiridas durante visitas realizadas aos clientes. Estas são relacionadas com as características que os clientes julgam necessárias para a formação de parcerias de fornecimento.

Considerando o contexto, os membros definiram os fatores críticos de sucesso baseados nas características e parâmetros apresentadas pelo gerente de vendas, visando apontar os fatores necessários para alcance do sucesso da organização frente ao mercado.

1.1.5 Análise Externa – Oportunidades / Ameaças

Data da Reunião: 04/06/2009

Horário: 18:00

Duração: 45 min.

Local: Sala de reuniões

Membros do comitê: Maico, Clarice, Leomar, Tiago, Ricardo

A reunião desta data foi marcada pela reflexão referente ao que o mercado oferece de oportunidade e ameaça para a empresa.

O setor de qualidade apresentou a preocupação com o padrão de qualidade e a necessidade de sistemas reconhecidos de qualidade. Apontou este fator como uma ameaça do mercado, visto que a empresa não possui o sistema citado.

Além disso, o setor comercial demonstrou preocupação com relação as modificações apresentadas pelos clientes relacionadas a compra de materiais gráficos.

Através de parâmetros como os acima descritos, o debate gerado referente as ameaças originou diversos fatores, os quais foram classificados e definidos pelo comitê.

O setor de vendas demonstrou necessidades de diversos clientes, as quais ainda não são atendidas, definindo assim algumas das oportunidades apresentadas pelo mercado.

Baseados nestas informações, classificadas e discutidas, foram determinadas as oportunidades.

1.1.6 Análise Interna – Pontos Fortes / Pontos Fracos

Data da Reunião: 14/06/2009

Horário: 18:00

Duração: 40 min.

Local: Refeitório

Membros do comitê: Maico, Clarice, Leomar, Tiago, Ricardo, Adriano

O encontro foi marcado pela apresentação, por parte do setor de qualidade, das deficiências da empresa perante alguns problemas ocorridos no cotidiano na mesma.

Estes fatores, aliados a avaliação interna realizada pelo comitê, definiram os pontos fracos da empresa.

Já os pontos fortes logo apareceram. O setor de vendas ressaltou que os clientes vêm fazendo elogios referente a qualidade dos trabalhos da empresa.

O setor de PCP, produção e expedição apresentou características importantes para o sucesso da empresa perante o mercado. Através do debate

elaborado referente ao assunto, diversos outros fatores foram apresentados e fixados como pontos fortes da empresa.

Visando adiantar o trabalho, o comitê recebeu informações referentes a matriz FOFA. Foi apresentada a metodologia e objetivo da construção desta ferramenta, a qual pode determinar o posicionamento estratégico global da organização.

1.1.7 Matriz FOFA

Data da Reunião: 07/07/2009

Horário: 08:00

Duração: 1 h e 30 min.

Local: Sala de reuniões

Membros do comitê: Maico, Leomar, Tiago, Ricardo, Adriano

Para o total entendimento do funcionamento, função e importância da matriz FOFA, foi apresentado o esquema abaixo como objeto de estudo para a correta construção da ferramenta.

Análise FOFA	Análise Externa Oportunidades O	Análise Externa Ameaça A
Análise Interna Fortes F	Como os nossos pontos fortes podem ser empregados para tirar proveito das nossas oportunidades?	Como os nossos pontos fortes podem ser usados para impedir que as ameaças atrapalhem nossas estratégias?
Análise Interna Fracos F	O que nós deveríamos fazer com os nossos pontos fracos para tirar melhor proveito de nossas oportunidades?	O que nós deveríamos fazer para reforçarmos os nossos pontos fracos para impedir que as ameaças não nos prejudiquem mais ainda?

Para facilitar o trabalho, foi utilizada a planilha disponibilizada pelo curso para cruzamento das informações.

Foram adicionadas à tabela todas as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos apresentados no decorrer do estudo.

Neste momento foi demonstrado aos participantes como seria feito o preenchimento, levando em consideração o grau de importância de cada fator, tendo como base a tabela acima.

A tabela foi preenchida em 1h e foi marcada nova reunião para o final da tarde, visando analisar os cruzamentos e definir características relacionadas à matriz FOFA.

Data da Reunião: 07/07/2009

Horário: 18:00

Duração: 40 min.

Local: Sala de reuniões

Membros do comitê: Maico, Leomar, Tiago, Ricardo, Adriano, Vitor

O cálculo dos quadrantes foi explicado e executado com a participação de todos os membros presentes.

Neste momento foi realizada a distribuição dos resultados, determinando o percentual de capacidade ofensiva e defensiva e, por final, o posicionamento estratégico global.

Este valor foi discutido e apresentado ao diretor da empresa, o qual ficou satisfeito com o resultado. Ainda, o mesmo se interessou na avaliação dos fatores envolvidos na construção da matriz fofa para verificar quais os itens que determinam a baixa capacidade ofensiva da empresa.

1.1.8 Questões Estratégicas

Data da Reunião: 20/07/2009

Horário: 18:00

Duração: 1 h

Local: Sala de reuniões

Membros do comitê: Maico, Leomar, Tiago, Ricardo, Adriano, Clarice

Tendo em vista o entendimento com relação às questões estratégicas, foi apresentada a relação destas com as oportunidades e ameaças visando a melhoria do posicionamento estratégico global da empresa.

Para iniciar a definição das questões estratégicas foi necessária discussão aprofundada referente aos resultados obtidos com a construção da matriz fofa. Neste momento cada membro analisou e anotou questões pertinentes relacionadas ao estudo anterior.

Foi utilizada uma técnica de apresentação onde o membro Maico falou sobre cada questão estratégica que este elaborou. Cada uma foi comentada e comparada com outras questões escritas pelos membros da equipe. Através deste método foram sendo detalhadas as questões estratégicas.

Ao final, as mesmas foram classificadas e definidas de acordo com o consentimento de todos os membros do comitê.

1.1.9 Estratégicas e Ações Estratégicas

Data da Reunião: 05/08/2009

Horário: 07:00

Duração: 2 h

Local: Sala de gerência administrativa

Membros do comitê: Maico, Leomar, Tiago, Ricardo, Adriano, Clarice

Neste encontro o membro Maico repassou as relações entre as questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas. Como ponto de partida esta etapa foi dividida em 3 partes: Q.E. 1 até a 5 no presente encontro, Q.E. 6 até 10 no segundo encontro e Q.E. 11 até 15 no terceiro encontro.

O grupo reuniu-se, avaliou as propostas de todos os membros e definiu as estratégias para as 5 questões estratégicas tratadas.

No mesmo método foram elaboradas as ações estratégicas que contemplam cada uma das estratégias mencionadas anteriormente.

Ao final foi constituída a estratégia e as ações estratégicas para as respectivas questões estratégicas.

Data da Reunião: 12/08/2009

Horário: 07:30

Duração: 2 h

Local: Sala de gerência administrativa

Membros do comitê: Maico, Leomar, Tiago, Ricardo, Adriano, Clarice

Utilizando o mesmo método que o proposto no encontro anterior, os membros definiram as estratégias e ações estratégicas que contemplam as questões estratégicas 06 até 10.

Data da Reunião: 04/09/2009

Horário: 18:00

Duração: 2,5 h

Local: Refeitório

Membros do comitê: Maico, Leomar, Tiago, Ricardo, Adriano, Clarice

Finalizando esta etapa, composta por 3 encontros, foram terminadas as estratégias e ações estratégicas que se referem às Q.E. 11 até 15.

Com isso o Planejamento Estratégico chegou ao seu final. Neste mesmo encontro foi lido novamente todo o trabalho realizado e o membro Ricardo, com a ajuda dos outros membros, criou uma apresentação de slides para facilitar a apresentação do PE para a direção da empresa.

1.1.10 Apresentação do PE para a Direção da Empresa

Data da Reunião: 12/09/2009

Horário: 09:00

Duração: 1 h

Local: Sala de reuniões

Membros do comitê: Maico, Leomar, Tiago, Ricardo, Adriano, Clarice, Vitor, Solange

Este último encontro dos membros, mais a direção da empresa, teve como principal objetivo apresentar o PE para análise e também como fator norteador das intenções da empresa para o período de 4 anos.

Com o uso de ferramentas multimídia foram apresentados os slides do planejamento estratégico para os presentes. Houveram alguns questionamentos durante a apresentação. No entanto, o membro Maico solicitou que os mesmos fossem feitos no final da apresentação, tendo em vista que muitas das dúvidas seriam sanadas no decorrer da apresentação do PE.

Desta forma, chegando ao final realmente as imprecisões deixaram de existir e o comitê foi aplaudido e parabenizado pela direção da empresa.

Através dos estudos aqui detalhados os membros do comitê mudaram a visão com relação ao futuro da empresa e, principalmente a direção, verificou a necessidade de mudanças para melhorar o posicionamento estratégico global da empresa, tornando a mesma apta a aproveitar as oportunidades e preparada com relação às ameaças presentes.

PARTE 02
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
GRÁFICA E EDITORA VISOGRAF LTDA

2 PARTE 02 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Abaixo segue o Planejamento Estratégico realizado na empresa Gráfica e Editora Visograf Ltda.

2.1 APRESENTAÇÃO

A Gráfica e Editora Visograf Ltda é uma indústria gráfica que atua em diversos segmentos da economia. Tem sua sede instalada em Concórdia-SC e seus produtos são destinados, principalmente, aos três estados do sul do país. No entanto, atende também macro organizações que possuem filiais em todo o Brasil.

Há 15 anos no mercado, a empresa possui 50 funcionários, dentre estes 30 estão alocados em três divisões distintas: off-set, flexografia e letterpress. Através destas é possível fabricar produtos para as mais diversas finalidades.

A empresa possui conhecimento de algumas limitações que possui, tanto no parque fabril bem como perante o mercado. Porém, a mesma não possui ferramentas gerenciais que apontam as falhas e lhes oportuniza medidas corretivas de qualidade e de gerenciamento.

Este estudo, orientado pelo professor Maurício Fernandes Pereira, tem como objetivo desenvolver um planejamento estratégico para que a empresa possa conhecer-se melhor. Com isso, é possível aprimorar sua posição perante o mercado, avaliando os pontos fortes e fracos, cruzando estes fatores com as oportunidades e ameaças oferecidas pelo competitivo mercado gráfico.

Visando o desenvolvimento do trabalho, foram reunidas: direção, gerentes e lideranças da empresa. No entanto, indiretamente, todos os colaboradores participaram na construção do PE. Através de reuniões formais e informais foram estabelecidos: valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, além de questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas.

Contudo, através do desenvolvimento do PE busca-se o aprimoramento das ações e estratégias da empresa, tendo em vista desenvolver atividades de forma sistemática, planejadas e com qualidade percebida. Com isso, espera-se que a empresa possa aproveitar as oportunidades oferecidas pelo mercado, tornando seu futuro promissor, tanto para a organização bem como para os colaboradores.

2.2 DECLARAÇÃO DE VALORES

- Ética
- Honestidade
- Qualidade
- Pontualidade
- Padronização
- Controle
- Inovação
- Qualificação profissional
- Compromisso social e ambiental

2.3 MISSÃO

Fornecer produtos gráficos com qualidade percebida, de forma ética, pontual e padronizada, permitindo embalar, rotular, etiquetar e divulgar os produtos de nossos clientes respeitando questões sociais e ambientais.

2.4 VISÃO

Ser, até 2014, uma indústria gráfica de renome nacional, reconhecida pela ética e excelência, destacando-se também pela utilização de tecnologia de ponta e sistemas reconhecidos de qualidade.

2.5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Agilidade nos processos
- Flexibilidade nas linhas de produção
- Gestão logística, buscando reduzir o *lead time* do transporte
- Inspeção eletrônica e garantia de qualidade
- Valorização profissional e pessoal
- Certificação para atuar em determinados segmentos
- Confiabilidade

2.6 ANÁLISE EXTERNA - OPORTUNIDADES

- Alta demanda de produtos gráficos em determinadas regiões

- Necessidade de lotes de produção reduzidos visando a diminuição dos estoques
- Necessidade de produtos padronizados
- Busca de parcerias de fornecimento
- Desenvolvimento de materiais específicos visando reduzir custos e/ou ampliar a performance dos mesmos

2.7 ANÁLISE EXTERNA - AMEAÇAS

- Necessidade de sistemas documentados e reconhecidos de qualidade
- Surgimento de indústrias gráficas com atuação no mesmo segmento
- Variação cambial, podendo ampliar o valor dos equipamentos importados com pagamento em andamento
- Alto grau de concorrência
- Mercado financeiro em dificuldades
- Atualização e aprimoramento de equipamentos do meio produtivo
- Carência de profissionais na área gráfica

2.8 ANÁLISE INTERNA - PONTOS FORTES

- Sistemas de gestão integrados de produção/administrativo/financeiro
- Estrutura preparada para a atividade
- Logística favorável, estando a empresa localizada, geograficamente, no centro de sua área de atuação
- Equipamentos com tecnologia de ponta, baixo custo de *setup* e alta produtividade
- Aquisição de matérias-primas com custo reduzido em função da quantidade consumida
- Recursos financeiros para investir na empresa
- Qualidade e diferencial em *hot stamp* no ramo de rótulos elaborados
- Estrutura formal de cargos e salários
- Profissionais qualificados em diversas áreas
- Auto-suficiente na produção de matrizes para impressão
- Flexibilidade na entrega e atendimento de pedidos imediatos em função do número de equipamentos

- Padrão de cores e certificação de qualidade
- Comprometimento e credibilidade no fornecimento de produtos gráficos

2.9 ANÁLISE INTERNA - PONTOS FRACOS

- Quantidade de vendedores para atendimento de clientes
- Carência de funcionários qualificados em determinadas áreas
- Ausência de sistemas documentados e reconhecidos de qualidade
- Contratação de funcionários sem experiência e sem avaliação de pré-requisitos
- Empresa familiar com gestão familiar
- Ausência de um setor específico para controle de qualidade
- Deficiência no planejamento da organização
- Falta de indicadores de desempenho
- Reduzido controle de suprimentos
- Equipamentos defasados em algumas áreas
- Falta de comunicação interna
- Cultura organizacional não reconhecida e seguida pelos colaboradores
- Escassos investimentos em marketing
- Desperdício excessivo
- Plano de manutenção preventiva inexistente
- Falta de treinamento e supervisão para manusear equipamentos

2.10 MATRIZ FOFA

Matriz FOFA (SWOT)															
	OPORTUNIDADES					TOTAL	AMEAÇAS							TOTAL	TOTAL GERAL
	Alta demanda de produtos gráficos em determinadas regiões	Necessidade de lotes de produção reduzidos visando a diminuição dos estoques	Necessidade de produtos padronizados	Busca de parcerias de fornecimento	Desenvolvimento de materiais específicos visando reduzir custos e/ou ampliar a performance dos mesmos		Necessidade de sistemas documentados e reconhecidos de qualidade	Surgimento de indústrias gráficas com atuação no mesmo segmento	Variação cambial, podendo ampliar o valor dos equipamentos importados com pagamento em antídoto	Alto grau de concorrência	Mercado financeiro em dificuldades	Atualização e aprimoramento de equipamentos do meio produtivo	Carência de profissionais na área gráfica		
FORÇAS	A Força vai alavancar a Oportunidade?					A Força vai contribuir para a neutralização da Ameaça?								TOTAL	TOTAL GERAL
Sistemas de gestão integrados de produção/administrativo/financeiro		1	1		1	3		2	1		2	1		6	9
Estrutura preparada para a atividade	1			1		2	1	1		1		1		4	6
Logística favorável, estando a empresa localizada, geograficamente, no centro de sua área de atuação	2	1		1		4		1		1				2	6
Equipamentos com tecnologia de ponta, baixo custo de setup e alta produtividade	1	2	1	1	1	6		2		2		2		6	12
Aquisição de matérias-primas com custo reduzido em função da quantidade consumida	1			1	1	3		2		2				4	7
Recursos financeiros para investir na empresa					1	1	2	1	2	1	2	2	1	11	12
Qualidade e diferencial em hot stamp no ramo de rótulos elaborados				2	2	4		2		2		2		6	10
Estrutura formal de cargos e salários							1	1			1		2	5	5
Profissionais qualificados em diversas áreas		1	1		2	4	1	1		1			2	5	9
Auto-suficiente na produção de matrizes para impressão		2	1	1	1	5		2	1	2		2		7	12
Flexibilidade na entrega e atendimento de pedidos imediatos em função do número de equipamentos	1	2	1	1		5		2		2				4	9
Padrão de cores e certificação de qualidade		1	2	1	1	5	1	2		2		2		7	12
Comprometimento e credibilidade no fornecimento de produtos gráficos	2	2	1	2		7		2		2	1			5	12
TOTAL	8	12	8	11	10	49	6	21	4	20	5	11	5	72	121
FRAQUEZAS	A Fraqueza vai impedir de usar a Oportunidade?					A Fraqueza vai possibilitar o avanço da Ameaça?								TOTAL	TOTAL GERAL
Quantidade de vendedores para atendimento de clientes	2			2		4		2		2			2	6	10
Carência de funcionários qualificados em determinadas áreas	1	1			1	3		1		1			2	4	7
Ausência de sistemas documentados e reconhecidos de qualidade	1		2	1	1	5	2	1		1				4	9
Contratação de funcionários sem experiência e sem avaliação de pré-requisitos			2		1	3									3
Empresa familiar com gestão familiar	2					2	2		2					4	6
Ausência de um setor específico para controle de qualidade			2	1	1	4	2	1		1				4	8
Deficiência no planejamento da organização		2	2	1		5	1	2	2	2		1		8	13
Falta de indicadores de desempenho		1	2			3	1	1		1		1		4	7
Reduzido controle de suprimentos	1	2		2		5	1	1		1				3	8
Equipamentos defasados em algumas áreas	1	2	2	1		6		2		2		2		6	12
Falta de comunicação interna	2	2		1		5	1	1		1				3	8
Cultura organizacional não reconhecida e seguida pelos colaboradores		2	2	1		5	2	1		1				4	9
Escassos investimentos em marketing	2			2		4		1		1				2	6
Desperdício excessivo		2		1		3		2		2	1			5	8
Plano de manutenção preventiva inexistente		2	2	1		5	1					2		3	8
Falta de treinamento e supervisão para manusear equipamentos		2	2	1		5	1	1		1	2			5	10
TOTAL	12	18	18	15	4	67	14	17	4	17	3	6	4	65	132
TOTAL GERAL	20	30	26	26	14	116	20	38	8	37	8	17	9	137	254

2.10.1 Análise e Interpretação

Por meio da matriz acima é possível identificar o posicionamento da empresa na escala estratégica global. Através dos percentuais de atendimento de cada quadrante, é possível apontar quais as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças mais atuantes na empresa.

Quadrante 01

$$5 \times 13 = 65 \times 2 = 130$$

$$49/130 \times 100$$

$$\mathbf{Q1 = 37,69\%}$$

Quadrante 02

$$7 \times 13 = 91 \times 2 = 182$$

$$72/182 \times 100$$

$$\mathbf{Q2 = 39,56\%}$$

Quadrante 03

$$5 \times 16 = 80 \times 2 = 160$$

$$67/160 \times 100$$

$$\mathbf{Q3 = 41,88\%}$$

Quadrante 04

$$7 \times 16 = 112 \times 2 = 224$$

$$65/224 \times 100$$

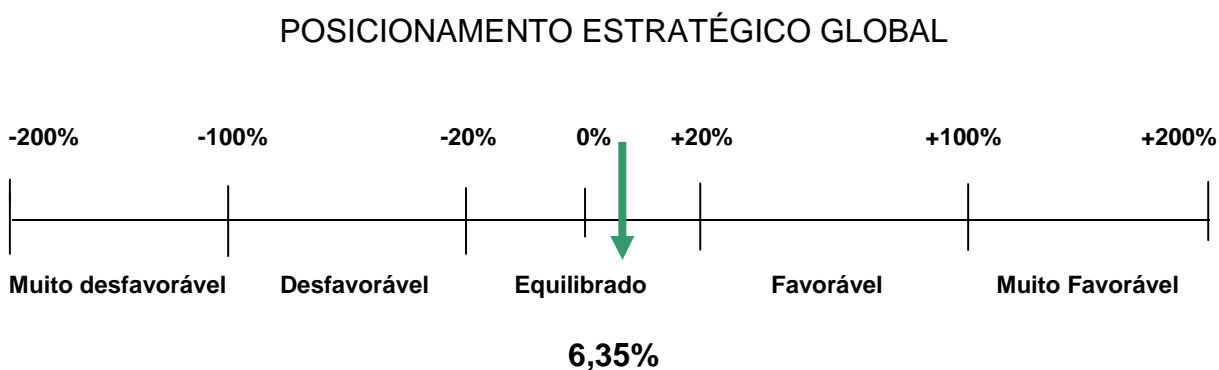
$$\mathbf{Q4 = 29,02\%}$$

Crêterios de Avalia�o	Resultados Obtidos			
Forças mais atuantes	Recursos para investir na empresa Auto-suficiente na produ�o de matrizes Equipamentos com tecnologia de ponta Padrão de cores e certifica�o de qualidade Comprometimento e credibilidade Qualidade e diferencial Flexibilidade na entrega			
Fraquezas mais prejudiciais	Deficiência no planejamento da organiza�o Equipamentos defasados em algumas áreas Quantidade de vendedores para atendimento Falta de treinamento e supervisão para manusear equipamentos Ausência de sistemas documentados e reconhecidos de qualidade Desperdício excessivo			
Oportunidades mais acessíveis	Necessidade de lotes de produ�o reduzidos Necessidade de produtos padronizados Busca de parcerias de fornecimento Alta demanda de produtos gráficos em determinadas regiões			
Ameaças mais Impactantes	Surgimento de indústrias gráficas com atua�o no mesmo segmento Alto grau de concorrência Necessidade de sistemas documentados e reconhecidos de qualidade Atualiza�o e aprimoramento de equipamentos			
Distribui�o das capacidades (densidade dos quadrantes)	dQ1 37,69%	dQ2 39,56%	dQ3 41,88%	dQ4 29,02%
Capacidade Ofensiva (d Q1 – d Q3)	-4,19%			
Capacidade defensiva (d Q2 – d Q4)	10,54%			
Posicionamento estratégico Global	6,35%			

Através da distribuição das densidades dos quadrantes e seu respectivo tratamento chegamos a capacidade ofensiva de -4,19%. Este dado demonstra que a empresa não possui pontos fortes favoráveis para alcançar algumas oportunidades oferecidas pelo mercado.

Já a capacidade defensiva é de 10,54%, em virtude dos pontos fortes da empresa confrontar muitas das ameaças do mercado.

No contexto geral, o posicionamento global estratégico, apresentado de forma gráfica na figura abaixo, é de 6,35%. Ou seja, mesmo tendo baixa capacidade ofensiva, a empresa se mantém equilibrada frente às oportunidades e ameaças do mercado em virtude de possuir poder defensivo para enfrentar as mesmas.



Contudo, este índice aponta a necessidade da empresa rever seus pontos fortes e fracos para estar melhorando sua capacidade ofensiva perante o mercado. Conforme descrito acima, alguns fatores como deficiência no planejamento da organização, equipamentos defasados em algumas áreas e quantidade de vendedores para atendimento de clientes devem ser estudados e aprimorados para possibilitar melhoria na capacidade ofensiva e no posicionamento estratégico global.

2.11 QUESTÕES ESTRATÉGICAS

As questões estratégicas visam melhorar o posicionamento estratégico global através da elaboração de estratégias e ações estratégicas que visam alcançar as oportunidades do mercado e defender-se das ameaças do mesmo.

2.11.1 Questão Estratégica 01

Realizar planejamento nos setores da empresa.

E/AE	DESCRIÇÃO
E1	DEFINIR HIERARQUIAS E LIDERANÇAS NOS SETORES
AE 1.1	Dividir a empresa em departamentos.
AE 1.2	Avaliar a estrutura da empresa e desenhar o organograma da mesma.
AE 1.3	Realizar avaliação dos membros de cada setor e definir o líder, considerando critérios pertinentes como: experiência, capacitação, tempo de empresa e relacionamento interpessoal.
E2	IMPLEMENTAR O PLANEJAMENTO SETORIAL
AE 1.1	Definir proposta de melhoria nos setores contemplando critérios de organização, economia, limpeza, manutenção e produtividade.
AE 1.2	Repassar a proposta às lideranças para disseminação do planejamento.
AE 1.3	Tratar plano de implantação do planejamento.
E3	IMPLANTAR O PLANEJAMENTO SETORIAL
AE 1.1	Inicialmente realizar reunião geral para entendimento dos objetivos do planejamento.
AE 1.2	Realizar reunião setorial repassando etapas de implantação do planejamento.
AE 1.3	Execução das etapas do planejamento.

2.11.2 Questão Estratégica 02

Verificar a capacidade produtiva e ociosidade da produção.

E/AE	DESCRIÇÃO
E1	DEFINIR INDICADORES DE DESEMPENHO PARA A PRODUÇÃO
AE 1.1	Reunir comitê e lideranças de setores para definir fatores pertinentes para a medição de produtividade e ociosidade da produção.
AE 1.2	Definir indicadores e desenvolver ferramentas de controle na produção.
E2	VERIFICAÇÃO DA CAPACIDADE PRODUTIVA
AE 1.1	Definir medidas de verificação da produtividade.
AE 1.2	Avaliar a produção no período de 30 dias.
AE 1.3	Tratar os dados e determinar a capacidade produtiva de cada equipamento/homem.
E3	ACOMPANHAMENTO DA PRODUÇÃO E COLETA DE DADOS DE OCIOSIDADE
AE 1.1	Realizar coleta de dados no período de 30 dias.
AE 1.2	Avaliar o período de produção e cruzar com a capacidade produtiva do equipamento/homem para determinar o nível de ociosidade.

2.11.3 Questão Estratégica 03

Pesquisar a tecnologia disponível e avaliar a possibilidade de aquisição de novos equipamentos.

E/AE	DESCRIÇÃO
E1	CONHECER TECNOLOGIAS DISPONÍVEIS PARA A INDÚSTRIA GRÁFICA
AE 1.1	Participar de feiras e convenções da indústria gráfica.
AE 1.2	Analisar catálogos e visitar empresas que possuam os equipamentos.
E2	VERIFICAÇÃO DOS EQUIPAMENTOS DA EMPRESA
AE 1.1	Realizar levantamento e avaliar a tecnologia empregada nos equipamentos da empresa.
AE 1.2	Cruzar tecnologia implantada na empresa com as novidades do mercado e avaliar as necessidades da organização.
E3	APRESENTAR PROPOSTA DE RENOVAÇÃO DO MAQUINÁRIO
AE 1.1	Classificar necessidades da empresa por prioridade.
AE 1.2	Buscar orçamentos e apresentar para a direção da empresa.
AE 1.3	Analisar a viabilidade e realizar programação para aquisição de equipamentos.

2.11.4 Questão Estratégica 04

Analisar a viabilidade de sistemas de gestão de qualidade.

E/AE	DESCRIÇÃO
E1	CONTRATAR EMPRESA ESPECIALIZADA EM SISTEMAS DE QUALIDADE
AE 1.1	Pesquisar no mercado empresas que atuam neste ramo.
AE 1.2	Contratar empresa para executar avaliação.
E2	AVALIAÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS
AE 1.1	Empresa contratada avalia a empresa.
AE 1.2	Reunião do comitê para análise dos aspectos levantados na avaliação dos especialistas.
AE 1.3	Verificação e classificação das certificações que se pretende/necessitam obter.
E3	ESTUDO DE VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE QUALIDADE
AE 1.1	Verificação dos aspectos considerados pertinentes pelo comitê e pela empresa contratada.
AE 1.2	Definição de custos para implantação do sistema de qualidade.
AE 1.3	Análise de viabilidade com relação ao custo x benefício da implantação do sistema de qualidade.
AE 1.4	Realizar planejamento de implantação, verificação e melhoria do sistema de qualidade.

2.11.5 Questão Estratégica 05

Desenvolver planejamento de valorização profissional.

E/AE	DESCRIÇÃO
E1	REALIZAR PESQUISA SALARIAL NO SETOR GRÁFICO
AE 1.1	Contratar empresa de RH para realização de pesquisa salarial.
AE 1.2	Realizar análise referente aos salários pagos x valores de mercado.
E2	CONSTRUÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS
AE 1.1	Verificar as funções contidas na empresa.
AE 1.2	Apresentar as mesmas em forma de organograma determinando hierarquias.
AE 1.3	Verificar as habilidades e competências para desempenhar as funções apresentadas.
AE 1.4	Determinar faixas salariais considerando a pesquisa salarial e contemplando alguns fatores: tempo de empresa, experiência, competência e habilidade para desempenhar funções no setor.
E3	IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS
AE 1.1	Apresentar o plano de cargos e salários e sua função para os funcionários.
AE 1.2	Avaliar cada funcionário e enquadrar o mesmo de acordo com as características pertinentes.
AE 1.3	Verificar se há necessidade de promoção imediata e realizá-la.
AE 1.4	Compor ferramenta de acompanhamento e planejamento do enquadramento de cada funcionário.
AE 1.5	Efetivar o enquadramento no momento em que os funcionários alcançar os fatores solicitados para a função.

2.11.6 Questão Estratégica 06

Buscar junto a órgãos competentes laudos e certificações específicos para atuação no segmento de frigoríficos.

E/AE	DESCRIÇÃO
E1	VERIFICAR CERTIFICAÇÕES RELEVANTES (SEGMENTO DE FRIGORÍFICOS)
AE 1.1	Realizar pesquisa de mercado no segmento de frigoríficos para avaliar quais as certificações que os mesmos consideram relevantes com relação aos seus fornecedores.
AE 1.2	Classificar as certificações que contém relação com o ramo gráfico.
E2	BUSCAR LAUDOS E CERTIFICAÇÕES
AE 1.1	Contratar empresa especializada na preparação e certificação de empresas com interesse de fornecimento no ramo frigorífico.
AE 1.2	Junto à empresa contratada, implementar cronograma de atendimento das certificações.
AE 1.3	Implantar as modificações e solicitar auditorias dos órgãos certificadores.

2.11.7 Questão Estratégica 07

Desenvolver planejamento para estabelecer relações de confiança e fidelidade com clientes.

E/AE	DESCRIÇÃO
E1	CONSTRUIR CRONOGRAMA DE VISITAS
AE 1.1	Desenvolver planejamento de visitas aos clientes.
AE 1.2	Agendar visitas com o acompanhamento de técnicos na área gráfica para explanações e treinamentos acerca dos produtos.
E2	REALIZAR INVESTIMENTOS EM MARKETING E BRINDES
AE 1.1	Criar programa de publicidade da empresa com mídia impressa e virtual.
AE 1.2	Adquirir brindes personalizados para fornecer aos clientes.
AE 1.3	Oferecer brindes especiais em datas comemorativas.
E3	APERFEIÇOAR CUSTO X BENEFÍCIO DOS PRODUTOS FORNECIDOS
AE 1.1	Verificar dificuldades e insatisfações do cliente.
AE 1.2	Buscar matérias-primas e procedimentos alternativos para melhorar a performance dos produtos no meio produtivo dos clientes.
AE 1.3	Procurar melhorar a relação custo x benefício dos produtos gráficos através do desenvolvimento de novos materiais.
E4	REALIZAR CONFRATERNIZAÇÕES ENTRE CLIENTE X FORNECEDOR
AE 1.1	Planejar visitas dos clientes na empresa e promover treinamentos/festividades.
AE 1.2	Promover almoços e jantares com os clientes nas visitas do representante da empresa.

2.11.8 Questão Estratégica 08

Ampliar o quadro de vendedores.

E/AE	DESCRIÇÃO
E1	DIVULGAR A VAGA NO MERCADO DE TRABALHO
AE 1.1	Anunciar em empresas especializadas a vaga que a empresa possui.
AE 1.2	Realizar entrevistas com candidatos conhecidos.
E2	AVALIAR, CLASSIFICAR E EFETIVAR A CONTRATAÇÃO
AE 1.1	Manter contato com candidatos selecionados pela empresa divulgadora da vaga.
AE 1.2	Classificar através de requisitos os possíveis candidatos.
AE 1.3	Realizar avaliação para atribuir conceitos aos candidatos.
AE 1.4	Selecionar candidatos e efetivar a contratação dos mesmos.

2.11.9 Questão Estratégica 09

Contratar funcionários qualificados através de requisitos pré-definidos.

E/AE	DESCRIÇÃO
E1	CONSTRUIR DETALHAMENTO DE REQUISITOS PARA AS FUNÇÕES DA EMPRESA
AE 1.1	Registrar pré-requisitos para contratações em cada função da empresa.
AE 1.2	Criar método de avaliação para cada função.
E2	DIVULGAR A VAGA NO MERCADO DE TRABALHO
AE 1.1	Anunciar em companhias especializadas as vagas que a empresa possui, considerando os pré-requisitos para cada função.
AE 1.2	Realizar entrevistas com candidatos conhecidos e aplicar os métodos de avaliação.
E3	AVALIAR, CLASSIFICAR E EFETIVAR A CONTRATAÇÃO
AE 1.1	Manter contato com candidatos selecionados através da empresa divulgadora da vaga.
AE 1.2	Classificar, através dos pré-requisitos, os possíveis candidatos.
AE 1.3	Aplicar o método de avaliação para atribuir conceitos aos candidatos.
AE 1.4	Selecionar candidatos e efetivar a contratação dos mesmos.

2.11.10 Questão Estratégica 10

Buscar a gestão profissional para a empresa.

E/AE	DESCRIÇÃO
E1	ESTABELECEER PRÉ-REQUISITOS PARA O GESTOR
AE 1.1	Definir a escolaridade, conhecimentos específicos e experiência necessária para ocupar o cargo de gestor.
E2	VERIFICAR POSSÍVEIS CANDIDATOS NO QUADRO DE FUNCIONÁRIOS
AE 1.1	Realizar pesquisa curricular no banco de dados dos funcionários.
AE 1.2	Analisar, verificar capacitação e realizar entrevista com candidatos.
AE 1.3	Efetivar a promoção caso haja algum funcionário capacitado. Caso contrário buscar candidatos no mercado através da contratação de empresa especializada.
E3	CONTRATAR EMPRESA DE RH PARA BUSCAR E SELECIONAR CANDIDATOS
AE 1.1	Efetivar a contratação da empresa de RH.
AE 1.2	Repassar os requisitos para seleção primária dos candidatos.
AE 1.3	Classificá-los e realizar testes psicológicos com os mesmos.
E4	AVALIAR, CLASSIFICAR E EFETIVAR A CONTRATAÇÃO
AE 1.1	A empresa faz nova avaliação com os candidatos encaminhados pela empresa de RH.
AE 1.2	Classificar os candidatos através dos pré-requisitos e do conceito obtido na avaliação.
AE 1.3	Definir candidato e efetivar a contratação.

2.11.11 Questão Estratégica 11

Ampliar o controle nos setores da empresa e medir através de indicadores de desempenho.

E/AE	DESCRIÇÃO
E1	DEFINIR FORMAS DE AVALIAÇÃO PARA AMPLIAÇÃO DO CONTROLE
AE 1.1	Eleger/reunir as lideranças dos setores e repassar metas e objetivos de avaliação do desempenho.
AE 1.2	Verificar quais os recursos e mão-de-obra mais representativos na produção de produtos gráficos em cada setor.
AE 1.3	Classificar e elaborar listagem de fatores a serem medidos.
E2	APONTAR/DESENVOLVER FERRAMENTAS DE MEDIÇÃO
AE 1.1	Verificar dados disponibilizados no sistema ERP.
AE 1.2	Avaliar a possibilidade de executar apontamentos em tempo de produção visando o controle sobre a utilização da mão-de-obra em cada trabalho.
AE 1.3	Verificar a utilização de recursos no meio produtivo.
AE 1.4	Desenvolver estudo de maquinário construindo uma relação de produtividade x capacidade produtiva.
AE 1.5	Utilizar ferramentas como o Excel para tratar os dados e gerar resultados de forma gráfica e de fácil compreensão.
AE 1.6	Buscar ampliar o controle sobre os setores através da socialização dos indicadores de desempenho.

2.11.12 Questão Estratégica 12

Aplicar treinamentos para entendimento da cultura organizacional.

E/AE	DESCRIÇÃO
E1	ELABORAR REGULAMENTO INTERNO DA EMPRESA
AE 1.1	Elaborar documento de fácil compreensão contendo as normas internas da empresa.
AE 1.2	Socializar este documento para todos os funcionários.
E2	APRESENTAR O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA
AE 1.1	Apresentar, em forma de palestra, o planejamento estratégico da empresa.
AE 1.2	Realizar estudo junto aos funcionários para entendimento da missão, visão e valores da empresa.
AE 1.3	Incluir os mesmos nos procedimentos de melhoria contínua da empresa.

2.11.13 Questão Estratégica 13

Gestão de desperdícios.

E/AE	DESCRIÇÃO
E1	REALIZAR PESQUISA NO MERCADO REFERENTE ÀS PERDAS DE PRODUÇÃO
AE 1.1	Pesquisar dentre os fornecedores de matérias-prima e equipamentos qual a quantidade ideal de material para realizar o setup de máquina.
AE 1.2	Verificar junto aos funcionários o conhecimento trazido de outras empresas do mesmo ramo, com relação ao aspecto em questão.
E2	MEDIÇÃO DOS DESPERDÍCIOS
AE 1.1	Realizar estudo do previsto x realizado em forma de pós-cálculo.
AE 1.2	Verificar a real necessidade de material para setup de máquina e cruzar com os dados fornecidos pelos fornecedores e funcionários.
AE 1.3	Elaborar plano de utilização de material para setup de máquina.
AE 1.4	Capturar e tratar dados relacionados ao desperdício na empresa.
E3	APRESENTAR OS RESULTADOS E ESTABELECEMETAS COM RECOMPENSA
AE 1.1	Apresentar os dados através de reunião setorial, demonstrando somente resultados pertinentes.
AE 1.2	Avaliar e compor plano de metas para utilização do material no setup da máquina.
AE 1.3	Dispor de controle e apresentação do consumo efetivo x metas, tendo as diferenças positivas repassadas em forma de bonificação aos funcionários.

2.11.14 Questão Estratégica 14

Desenvolver plano de treinamento específico para as funções da empresa.

E/AE	DESCRIÇÃO
E1	ELABORAÇÃO DO MAPA DE FUNÇÕES E PROCESSOS DA EMPRESA
AE 1.1	Avaliar a empresa referente às funções e procedimentos contidos no cotidiano da empresa.
AE 1.2	Elaborar mapa de processos e funções da empresa.
E2	DESCRIÇÃO DE PROCESSOS
AE 1.1	Descrever os processos da empresa em um manual prático.
AE 1.2	Detalhar o funcionamento e a forma de realização de cada procedimento contido na empresa.
AE 1.3	Apresentar e fornecer o material para todos os colaboradores, os quais possuem o mesmo cargo na empresa e desempenham as mesmas tarefas.

2.11.15 Questão Estratégica 15

Planejamento de marketing.

E/AE	DESCRIÇÃO
E1	DEFINIR DATAS COMEMORATIVAS E CONTROLAR ANIVERSARIANTES
AE 1.1	Definir datas comemorativas para envio de mensagens/brindes.
AE 1.2	Cadastrar e manter dados referentes ao aniversário de compradores, diretores e pessoas que possuem envolvimento com as transações realizadas junto à empresa.

E2	CONFECÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE BRINDES/MENSAGENS
AE 1.1	Adquirir materiais como canetas, bonés, rascunhos, camisetas e demais artigos para fornecer aos clientes no momento da visita dos representantes.
AE 1.2	Desenvolver ferramenta automatizada para envio de mensagens de dia do cliente, aniversário, dia do comprador.
AE 1.3	Criar kits de final de ano e aniversário para fornecer aos clientes com significativa participação no faturamento global da empresa.
E3	PLANEJAMENTO E DIVULGAÇÃO EM MÍDIA IMPRESSA, RÁDIO E TELEVISÃO
AE 1.1	Realizar estudo referente à utilização de mídia impressa, rádio e televisão para divulgação da empresa.
AE 1.2	Compor mídia impressa como catálogos de produtos, manuais de utilização dos produtos da empresa e folders.
AE 1.3	Divulgar a empresa em rádio e televisão visando atingir o público alvo da empresa nas regiões com demanda de produtos gráficos.