

ADO 2

Planejamento Estratégico de sistemas de informação

Adrian Siqueira Piedade

Danilo Piovesan Correa Campos

Matheus Pinto Teixeira

Rafaela Amaral Ferreira Da Silva

1. Visão e Missão Cronus

Missão: "Oferecer soluções gráficas de alta qualidade e inovação tecnológica, atendendo às necessidades de grandes empresas, agências de publicidade, editoras e outros segmentos, com foco na excelência na impressão de materiais promocionais, revistas, livros e materiais institucionais. Comprometida com o cumprimento de prazos, a modernização constante e a adaptação às novas tecnologias."

Visão: "Ser a líder nacional em soluções gráficas de alta tecnologia, reconhecida pela sua inovação, capacidade de adaptação às novas demandas do mercado e pela qualidade na entrega de produtos gráficos, sempre superando as expectativas dos clientes."

2. Análise do Ambiente Externo e Interno da Empresa

Ambiente Externo (Fatores que afetam a empresa de fora para dentro):

Oportunidades:

- **Novas tecnologias de impressão:** A aquisição de novas máquinas informatizadas de impressão e acabamento pode aumentar a competitividade e abrir portas para novos mercados.
- **Expansão no mercado nacional:** A CRONUS tem uma boa base de clientes em todo o território nacional e, com a modernização, pode expandir ainda mais esse alcance.
- **Tendência de digitalização:** O aumento da digitalização e a automação dos processos gráficos podem trazer eficiência operacional e redução de custos, melhorando a competitividade da empresa.
- **Mercado crescente de agências de publicidade e editoras:** Ainda há demanda no mercado de revistas e propaganda, apesar das quedas em determinados segmentos.

Ameaças:

- **Concorrência com gráficas multinacionais:** A entrada de uma gráfica multinacional com equipamentos modernos pode comprometer a participação de mercado da CRONUS.
- **Concorrência de pequenas empresas:** A proliferação de pequenos escritórios de produção gráfica que oferecem prazos rápidos e preços menores está impactando negativamente a CRONUS.

- **Mudanças nos hábitos de compra e produção:** A mudança do cliente para produzir suas peças no exterior (Chile e Espanha) impacta a demanda pela impressão local.
- **Desafios tecnológicos:** A dificuldade da equipe da CRONUS em dominar as novas tecnologias pode atrasar a adaptação e limitar a competitividade.

Ambiente Interno (Fatores que afetam a empresa de dentro para fora):

Pontos Fortes (Forças):

- **Experiência e reputação no mercado:** Com 32 anos de operação, a CRONUS tem uma base sólida de clientes e é reconhecida pela qualidade de seus serviços.
- **Equipamentos de ponta:** A empresa possui um parque gráfico bem estruturado, e a chegada de novas máquinas informatizadas pode aumentar a capacidade de produção.
- **Equipe experiente:** O pessoal de produção é altamente capacitado, embora precise de treinamento em novas tecnologias.

Pontos Fracos (Fraquezas):

- **Dificuldade em adaptar-se a novas tecnologias:** A equipe tem demorado a dominar softwares mais modernos, o que tem prejudicado a competitividade da empresa.
- **Problemas com prazos e controle de produção:** Os atrasos no cumprimento de prazos têm sido recorrentes devido à sobrecarga de trabalho com produtos "commodities", o que impacta a entrega de materiais de maior valor agregado.
- **Foco disperso:** A produção de peças de apresentação e merchandising, que não é o foco principal da empresa, tem gerado dúvidas sobre sua viabilidade estratégica.
- **Dependência de grandes clientes:** A queda nas encomendas de grandes clientes, como as editoras de revistas, tem afetado diretamente o faturamento da empresa.

Forças (Strengths)	Fraquezas (Weaknesses)
- Experiência consolidada de 32 anos.	- Dificuldade em dominar novas tecnologias de produção gráfica.
- Reconhecimento pela qualidade e confiança no mercado.	- Falta de foco claro no serviço de produção de peças de apresentação e merchandising.
- Infraestrutura moderna (parque gráfico robusto e novos equipamentos chegando).	- Problemas recorrentes com prazos de entrega devido a sobrecarga de trabalho.
- Equipe experiente e altamente capacitada.	- Dependência de grandes clientes, o que torna o faturamento vulnerável a mudanças no mercado.
Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
- Aquisição de novas máquinas pode aumentar a capacidade de produção e reduzir custos.	- Concorrência crescente de gráficas multinacionais com tecnologia mais avançada.
- Expansão no mercado nacional com a modernização e aumento da competitividade.	- Proliferação de pequenos escritórios de produção gráfica que oferecem prazos rápidos e preços mais baixos.
- Aumento da demanda por soluções gráficas de alta qualidade em agências de publicidade e editoras.	- Mudanças no comportamento de clientes, como a produção de revistas em outros países.
- Digitalização e automação podem melhorar a eficiência e reduzir os custos operacionais.	- A equipe pode demorar a se adaptar às novas tecnologias, o que prejudica a competitividade.

Passo 1

Motivos que levaram à CRONUS a buscar reformulação no modo de manipular informações

A Gráfica CRONUS, apesar de sua tradição e força de mercado, enfrenta uma série de desafios internos e externos que justificam a necessidade urgente de reorganizar seus processos e adotar novas tecnologias:

1. Perda de competitividade

- O maior cliente do segmento de revistas passou a imprimir no exterior (Chile e Espanha), onde os custos são menores.
- Concorrência de gráficas multinacionais com equipamentos mais modernos.
- Proliferação de microempresas de produção gráfica, com maior agilidade e preços mais competitivos.

2. Obsolescência tecnológica e dificuldade de adaptação

- O parque gráfico da empresa estava defasado.

- Profissionais experientes, mas com dificuldade de dominar novos softwares e tecnologias.
- Atrasos frequentes nos pedidos por conta de setups manuais e reprogramações na produção.

3. Gargalos nos processos internos

- Promessas de prazos irreais por parte da equipe de vendas.
- Problemas no planejamento da produção devido à imprevisibilidade dos pedidos.
- Almoxarifado lento e desorganizado.
- Alto índice de erro na emissão de faturas.
- Falhas recorrentes na comunicação entre áreas (vendas, produção, administrativo/financeiro).

4. Falta de foco estratégico

- A empresa mantém serviços (como produção de peças de apresentação) que não fazem parte de seu core business.
- Queda de participação de mercado e redução de faturamento (queda de 20% no faturamento e 15% na participação).

Rupturas que exigem reorganização de pessoas e processos (AS-IS)

Aqui estão os principais **pontos críticos** do processo atual (AS-IS) que demandam reorganização:

Área	Problema/Ruptura	Impacto
Vendas	Promessas de prazos irreais	Causa atrasos e desorganiza a produção
Administração/Financeiro	Faturas com erros e troca entre clientes	Gera insatisfação e retrabalho
Planejamento da Produção	Baseado em previsões falhas e mal comunicadas	Gera reprogramações constantes
Produção	Falta de insumos corretos, setups frequentes e mudanças de pedidos	Atrasos e baixa produtividade
RH	Dificuldade de treinar equipe em novas tecnologias	Baixa adaptação às novas máquinas

Almoxarifado	Demora e envio de insumos errados	Atrapalha cronograma de produção
Formulários de Pedidos	Incompletos ou com dados errados	Gera retrabalho no financeiro

Conclusão do Passo 1

Essas rupturas mostram que o modelo atual da empresa está obsoleto e fragmentado, o que prejudica a agilidade e a competitividade. A reformulação precisa começar por processos essenciais como **vendas, produção, planejamento e administrativo**, adotando uma abordagem mais integrada e apoiada em tecnologia da informação.

PASSO 2

Texto Consolidado com Base no Referencial Estratégico da ADO-2

Contextualização e Justificativa da Mudança

A Gráfica CRONUS, com mais de três décadas de atuação, consolidou-se como referência no setor gráfico, principalmente no mercado editorial e publicitário. No entanto, o cenário atual apresenta desafios significativos: perda de grandes clientes, concorrência acirrada de gráficas internacionais e microempresas ágeis, além de rupturas internas em seus processos operacionais.

A empresa experimentou uma queda de 20% no faturamento e 15% na participação de mercado, o que evidencia a necessidade de mudanças profundas. A modernização das máquinas e o foco nos processos de impressão (e não de criação gráfica) são passos importantes, mas não suficientes. A estrutura organizacional tradicional e os processos fragmentados revelam a urgência de uma gestão orientada por processos (Business Process Management – BPM).

Rupturas Organizacionais e Impactos nos Processos AS-IS

A análise AS-IS revelou gargalos críticos que prejudicam a performance e impedem o crescimento sustentável da empresa. Entre as principais rupturas, destacam-se:

- **Processos comerciais desconectados da capacidade produtiva:** os vendedores prometem prazos irreais para conquistar pedidos, sem considerar os limites reais da produção.

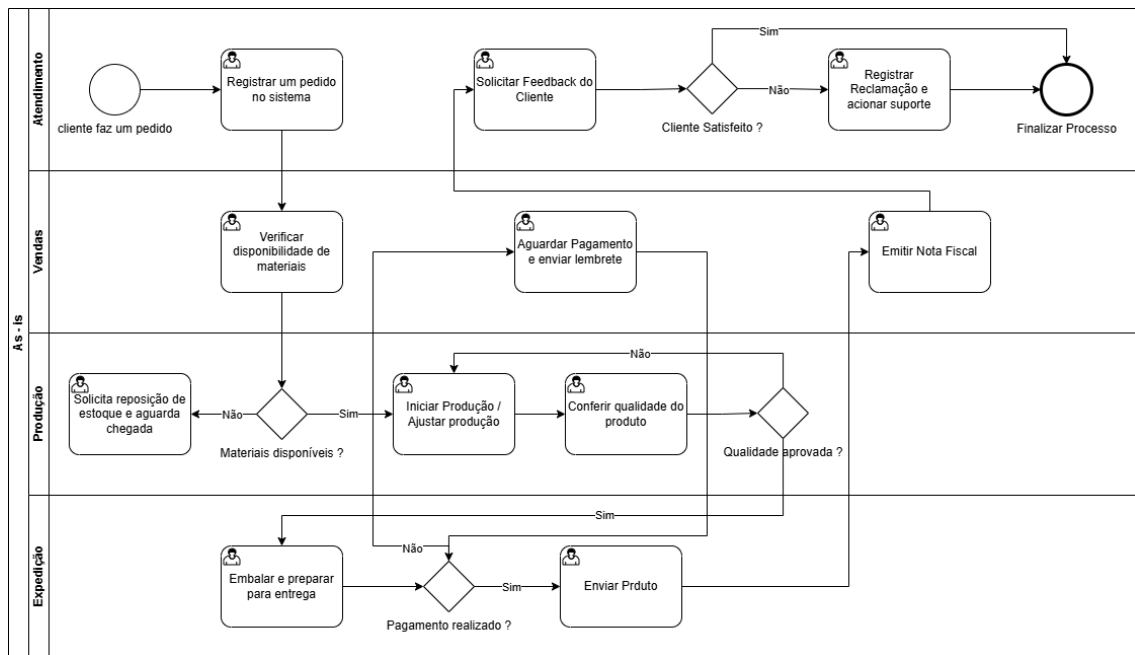
- **Produção desorganizada:** setups frequentes, reprogramações de última hora e falhas no fornecimento de insumos atrasam entregas e afetam a qualidade.
- **Problemas administrativos:** emissão de faturas erradas, troca de dados entre clientes e falhas na conferência de crédito geram retrabalho e insatisfação.
- **Desalinhamento entre áreas:** a comunicação entre vendas, finanças, produção e planejamento é ineficiente, agravando atrasos e erros.
- **Resistência à inovação:** profissionais experientes enfrentam dificuldades para se adaptar às novas tecnologias e ferramentas gráficas.

Essas rupturas impactam diretamente os indicadores de desempenho da CRONUS, como o tempo de entrega, qualidade, fidelização de clientes e lucratividade.

Direcionamento Estratégico com base na ADO-2

Segundo a metodologia ADO-2, o alinhamento entre estratégia e processos é essencial para garantir competitividade. Isso envolve:

- **Redefinição da cadeia de valor**, priorizando as atividades que realmente agregam valor ao cliente.
- **Redesenho dos processos críticos**, com foco em integração, automação e fluidez das operações.
- **Implantação de sistemas de informação**, capazes de dar suporte à tomada de decisão e eliminar retrabalho e redundância.
- **Capacitação dos colaboradores**, valorizando a aprendizagem contínua e a adoção de novos paradigmas tecnológicos.



Proposta TO-BE: Uma Gráfica mais ágil e integrada

Com base nas rupturas identificadas e no direcionamento estratégico, os processos redesenhados (TO-BE) devem:

- Integrar os setores de vendas, finanças, planejamento e produção por meio de um sistema ERP.
- Automatizar o preenchimento de pedidos via portal digital com validação de campos obrigatórios.
- Sincronizar planejamento de produção com previsão de vendas realista e parametrizada.
- Estabelecer um almoxarifado ágil e com controle digital de estoque.
- Capacitar continuamente os colaboradores para operar novas máquinas e tecnologias gráficas.
- Eliminar atividades fora do core business, como a produção de peças de apresentação.

Essas mudanças trarão mais **velocidade, padronização, confiabilidade da informação e foco estratégico**, em total alinhamento com a lógica de redesenho organizacional proposta pela ADO-2.

Passo 3

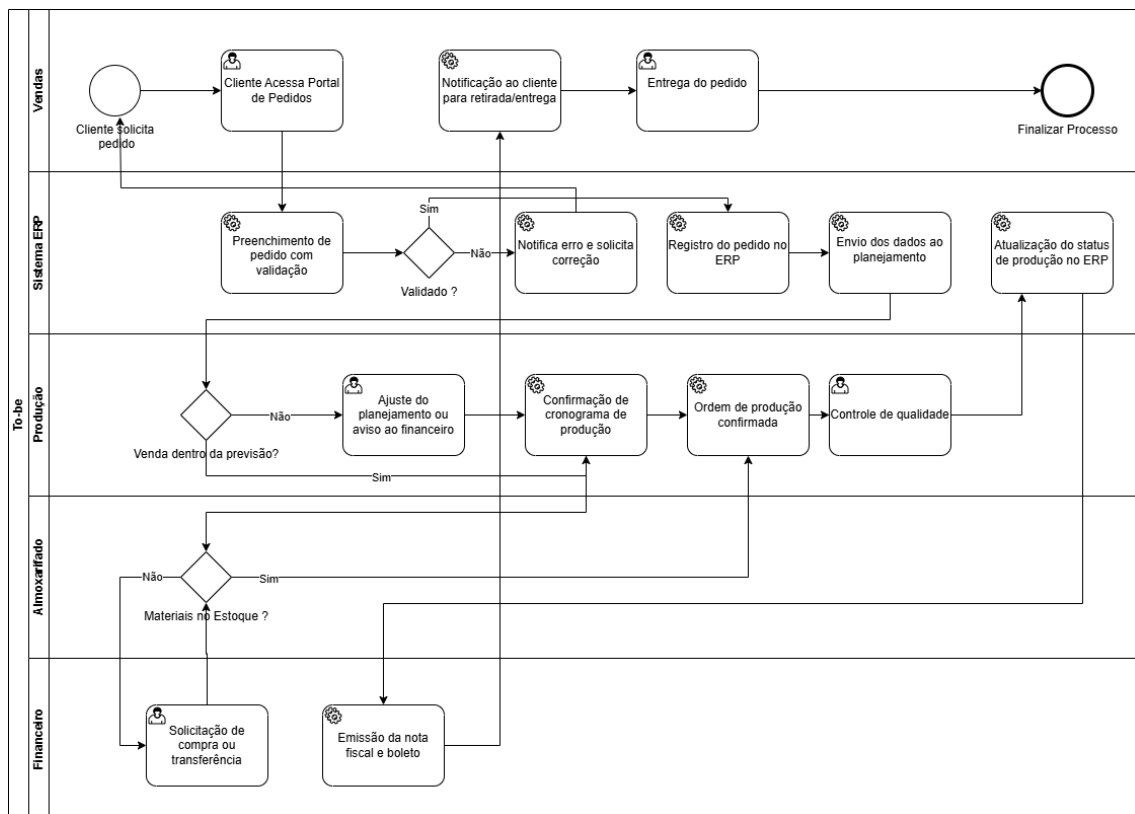
Lista de Eventos e Dados Armazenados (TO-BE)

Essa lista descreve os **eventos** que disparam os processos no modelo **TO-BE** e os **principais dados** que serão registrados em cada etapa, com foco nos processos redesenhados: **vendas, financeiro, planejamento e produção**.

1. EVENTOS DISPARADORES DOS PROCESSOS (TO-BE)

Evento	Descrição	Processo Relacionado
Início	Início do processo com o acesso ao portal	-
Acesso ao portal	Cliente entra no portal para iniciar um pedido	Vendas
Preenchimento do pedido	Cliente preenche os campos obrigatórios do pedido, com validação automática	TI / Sistema ERP
Correção de erro	Caso haja erro, o sistema retorna para correção	TI / Sistema ERP
Registro do pedido	Pedido validado é registrado automaticamente no ERP	TI / Sistema ERP
Envio para planejamento	Sistema envia os dados do pedido para o planejamento de produção	TI / Sistema ERP
Verificação da previsão de vendas	Planejamento avalia se o pedido está dentro da previsão de vendas	Planejamento e Produção
Ajuste do planejamento	Se necessário, ajustes são feitos ou o financeiro é alertado	Planejamento e Produção / Financeiro
Confirmação do cronograma	Cronograma de produção é gerado com base no pedido	Planejamento e Produção
Verificação de estoque	Sistema verifica se há insumos suficientes no estoque	Almoxarifado
Requisição de insumos	Se faltar material, sistema gera solicitação de compra ou transferência	Almoxarifado / Financeiro
Ordem de produção	Sistema emite ordem de produção após confirmação de insumos	Planejamento e Produção
Início da produção	Produção física do material gráfico começa	Planejamento e Produção
Execução da produção	Execução e monitoramento da produção até conclusão	Planejamento e Produção
Controle de qualidade	Verificação da qualidade antes da finalização	Planejamento e Produção

Atualização de status	Sistema atualiza status da produção no ERP	TI / Sistema ERP
Atualização de estoque	Estoque de produtos acabados é atualizado automaticamente	Almoxarifado / TI / Sistema ERP
Emissão de NF e boleto	Sistema emite nota fiscal e boleto de cobrança	Financeiro
Notificação ao cliente	Sistema envia notificação de que o pedido está pronto	Vendas / TI / Sistema ERP
Entrega do pedido	Pedido é entregue ao cliente ou enviado para transporte	Vendas
Coleta de feedback	Cliente pode deixar feedback sobre o atendimento	Vendas
Registro do feedback	Feedback é registrado no sistema para análise futura	Vendas / TI / Sistema ERP
Fim	Processo é finalizado com registro de todas as etapas	-



2. DADOS ARMAZENADOS NOS PROCESSOS (TO-BE)

Área	Dados Armazenados
Vendas	Dados do cliente, histórico de pedidos, orçamento, prazos, formas de pagamento, canal de entrada (portal, telefone, presencial)
Financeiro	Dados de crédito, faturas emitidas, pagamentos recebidos, condições comerciais, impostos
Planejamento da Produção	Lista de pedidos confirmados, previsão de vendas, cronograma de produção, capacidade da máquina, turnos
Produção	Pedido em execução, setup da máquina, tempo estimado, status de produção, operador responsável
Almoxarifado	Estoque atual (papel, tinta, peças), pedidos de reposição, fornecedores, datas de entrega
RH/Treinamento	Funcionários treinados, níveis de capacitação, datas de treinamentos, desempenho pós-treinamento