**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** |
| --- | --- | --- |
| Cliente solicita orçamento | Solicitação feita pelo cliente via portal ou atendimento | Vendas |
| Orçamento aprovado pelo cliente | Confirmação de preço e prazo pelo cliente | Vendas/Financeiro |
| Crédito do cliente aprovado | Liberação automática ou manual após análise de risco | Financeiro |
| Pedido confirmado | Geração do pedido oficial com dados validados | Vendas |
| Início de programação de produção | Pedido entra na fila de produção | Planejamento |
| Confirmação de disponibilidade de materiais | Almoxarifado valida disponibilidade de insumos | Produção |
| Início da produção | Execução do pedido nas máquinas | Produção |
| Pedido finalizado | Produto pronto para entrega | Logística/Produção |
| Emissão de fatura | Após finalização, fatura é gerada automaticamente | Financeiro |
| Confirmação de pagamento | Sistema financeiro dá baixa no pedido | Financeiro |

**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 |