

Estudo de Caso

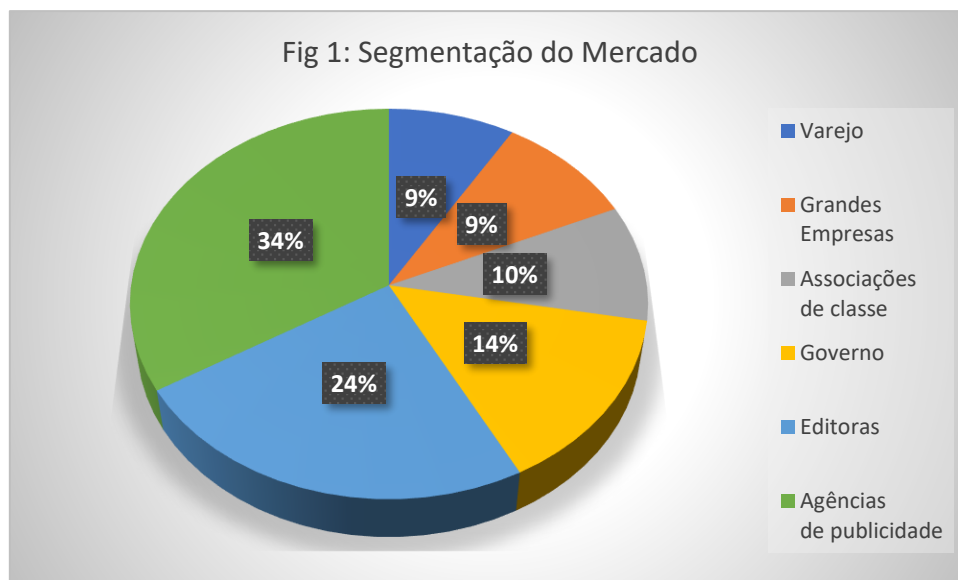
Gráfica CRONUS

Análise do contexto:

A gráfica CRONUS é uma empresa solidamente implantada no mercado, com 32 anos de existência. Logo que foi fundada ocupou uma parcela significativa do mercado estadual, graças a sua modernidade tecnológica e serviços inéditos, ela é a única capacitada a executar, como por exemplo, impressão em 4 cores. A gráfica CRONUS foi também a primeira a trabalhar com impressão off- set no seu mercado, e após dez anos com a expansão de seu parque gráfico e de sua força de vendas, passou a atender grandes clientes em todo o território nacional.

Muito mais por força das circunstâncias do que por uma estratégia conscientemente assumida, a CRONUS acabou se especializando em dois segmentos de mercado revistas e material de propaganda. Embora ela ainda execute outros trabalhos, tais como livros jornais institucionais de empresas, manuais técnicos, folders e cartazes, os segmentos mais importantes com o decorrer do tempo, tornaram-se o de agências de publicidade, editoras de revista de grande circulação, associações de classe, grandes empresas, governo e varejo.

O faturamento típico por segmento de mercado, nos últimos dez anos tem apresentado o seguinte perfil:



Nos últimos anos tem ocorrido e alguns movimentos no mercado, que vem afetando seriamente o faturamento e a confortável participação da CRONUS no mercado. O maior cliente no segmento de editoras de revistas reduziu drasticamente seus pedidos, porque passou a produzir suas revistas no Chile ou na Espanha, onde o custo de produção é muito mais baixo, o segmento de agências de publicidade, em função da qualidade de seus serviços, concentrava seus pedidos em nossa gráfica, não apenas folhetos e peças publicitárias de grande tiragem, mas também peças para a apresentação aos clientes chamadas de merchandising. A queda de faturamento,

neste mercado tem como causas mudanças tecnológicas provocadas pela microinformática. Seu pessoal de produção é o mais experiente do mercado, mas tem demorado a dominar novas tecnologias, especialmente novos softwares. Embora os pedidos de impressão de grandes volumes ainda se mantenham os pedidos de maior agregação de valor e de preço mais caro, ou seja, os de produção de peças para apresentação e logotipos, demandantes de grande qualidade técnica tem se reduzido bastante. Atualmente os clientes já vem com suas peças produzidas cabendo à CRONUS imprimi-las em grandes volumes.

Aliás esta área de negócios produção de peças de apresentação e merchandising tem sido muito questionada na empresa. A rigor ela não faz parte de seu negócio principal. Como gráfica cabe a nós imprimir essas peças em grandes volumes, e não as produzir. Alguns gerentes questionam nossa capacidade de competir neste mercado, após a proliferação dos escritórios de produção gráfica. Há 20 anos a agregação deste serviço representou um diferencial competitivo que nos trouxe prestígio e faturamento significativo, mas hoje, sua contribuição no faturamento total caiu de 15% para 5%.

Por outro lado, os demais tipos de produtos, tais como livro, folhetos, manuais dentre outros, que internamente são chamados commodities, por não exigirem grandes elaborações técnicas, sempre foram importantes no seu faturamento, porque praticamente garantiram seus custos fixos. No entanto a produção desse material sempre nos acarretou problemas, pois acabam interferindo nos seus prazos de entrega. Para garantir pedidos, seus vendedores muitas vezes prometem prazos irreais gerando enormes dificuldades no controle de produção. Como consequência é comum atrasarmos a entrega desses produtos, ou dos pedidos das revistas, ou ainda o material de propaganda

Outro fator que tem impactado seus prazos é a produção de peças de apresentação é o treinamento de colaboradores. Como poucos de seus colaboradores estão capacitados a trabalhar com as novas tecnologias de produção gráfica em PC, comprometemos muito tempo desses colaboradores com esse tipo de produto prejudicando os prazos dos demais e nem sempre conseguimos atender os prazos desses produtos especiais.

Dois outros fatores têm contribuído para reduzir seu faturamento e nossa participação de mercado:

O surgimento de uma gráfica multinacional, com equipamento moderníssimo que tem abocanhado muito de seus clientes de pedidos de grandes volumes (folhetos de propaganda, livros, manuais etc.).

A proliferação de pequenos escritórios de produção gráfica, geralmente microempresas ou empresas individuais, com tecnologia de informática, tem roubado seus clientes de produtos especiais para agências de publicidade e empresas que contratam a CRONUS para produção de peças de apresentação. Eles cobram preços menores do que os seus, mas o que tem levado seus clientes a contatá-los são seus serviços e o prazo de entrega. Trabalhando com poucos clientes eles conseguem cumprir os prazos prometidos mesmo que para isso tenham que trabalhar 24 horas por dia. Além disso, eles são capazes de prestar um tratamento mais personalizado aos clientes, uma exigência cada vez maior deste mercado.

A estrutura organizacional da CRONUS está representada no seu organograma, conforme apresentado a seguir:

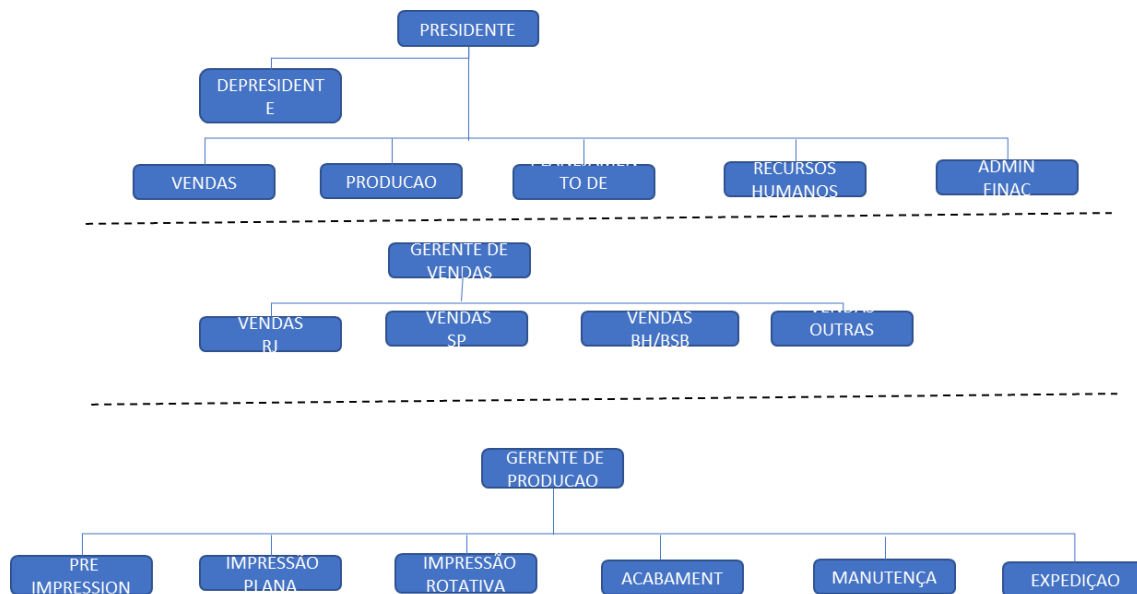


Fig. 2: Estrutura organizacional

Analisando o contexto que indica a queda progressiva de 20 % no faturamento e de 15 % na participação de mercado como sendo as questões prioritárias, a diretoria reunida decidiu tomar as seguintes medidas imediatas:

1. Adquirir modernas máquinas informatizadas de impressão y acabamento, para tornar a CRONUS competitiva em relação as gráficas internacionais. estas máquinas que começarão a chegar dentro de 90 dias tem uma capacidade de produção 50 % maior que as atuais e reduzem o tempo médio de produção em 30 %;
2. Descontinuar o serviço de produção de peças de apresentação que a rigor não é um produto típico do negócio da gráfica, e se limitar a impressão desses materiais. O cliente deve entregar seus pecas já produzidas;
3. Implantar a gestão de processos, começando pelo redesenho dos processos da gráfica. Constituindo cada grupo uma equipe para análise e redesenho.
4. Implantar novas tecnologias.

Tarefas do grupo

I - Clarificação da estratégia

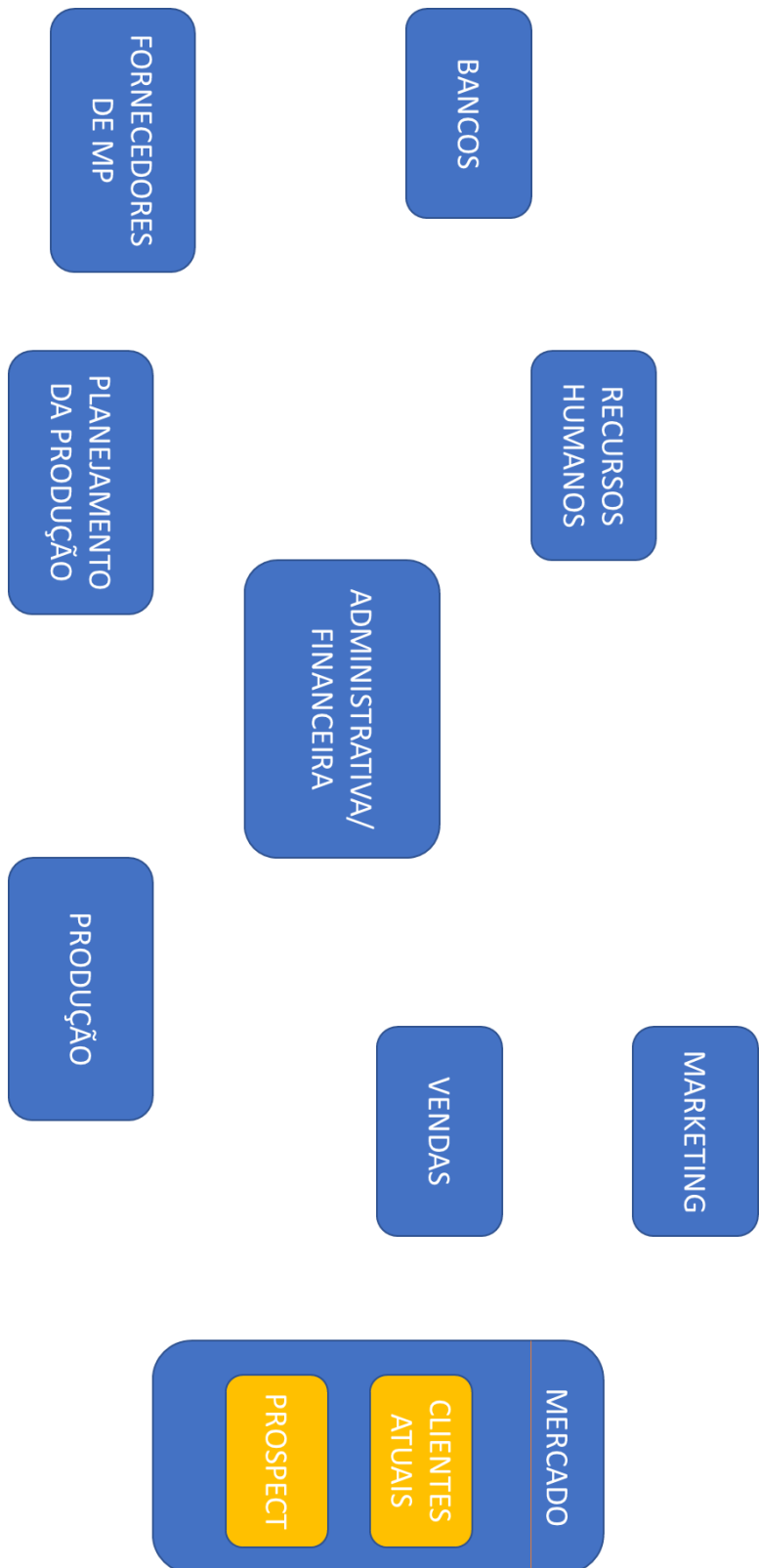
1. Definir a Missão e a Visão da empresa CRONUS.
2. Realizar a análise do ambiente externo e interno da empresa
3. Desenhar a matriz SWOT

II - Desenho de clarificação da estratégia

1. Elaborar o mapa de contexto da CRONUS mostrando os principais relacionamento externos (clientes e fornecedores) e internos (entre as áreas). Este mapa deve ser um retrato da realidade atual. Para realizar esta tarefa utilize o esboço do mapa do contexto (ANEXO-I) e as informações das entrevistas com os gerentes, retratadas no ANEXO-II.
2. Identificar e listar as rupturas organizacionais. Para tanto analise o mapa de contexto que vocês elaboraram, as informações contidas nas entrevistas com os gerentes, suas percepções.
3. Baseado na análise de contexto, desenhar os processos atuais (AS-IS) realizando uma análise no diagrama e citar possíveis rupturas, justificando a resposta. Levar em conta que as etapas que ocasionam uma demora ou atraso no processo podem ser consideradas gargalos do sistema.
4. Dentre as rupturas levantadas, selecione as de maior prioridade, deixando claro qual critério utilizou na priorização e desenhe os processos atuais das áreas onde ocorrem as rupturas.
5. Determinar em função de análise do contexto quais processos prioritários que deverão ser redesenhados (TO-BE).
6. Redesenhar os processos (TO-BE) e elaborar o diagrama de um sistema de informação (TO-DO) que integre os setores onde ocorrem as rupturas que possa levar a empresa CRONUS a buscar uma forma de reformular seu modo de manipular a informação pela introdução de sistemas de informação e outros modos que exigem uma reorganização das pessoas e processos relacionados ao diagrama AS-IS (Lista de eventos).
7. Identificar, de acordo com o material visto em aula, quais os módulos que poderiam ser implantados na empresa CRONUS, por meio do diagrama TO-DO. Informar três benefícios que o(s) tipo(s) de sistema(s) indicado(s) traria a empresa. Qual o grau de dificuldade de implantação do(s) sistema(s) indicado(s).
8. Analisar o diagrama TO-BE e indicar quais processos podem fazer parte de um único módulo de software. Desenhar a Arquitetura de Informação e a Arquitetura Técnica, utilizando um diagrama de blocos.

III Planejamento da Estratégia: Com base na análise estratégica realizada nas etapas I e II, preencher as tabelas dos anexos V, VI, VII e VIII

ANEXO I - Mapa de Contexto



ANEXO II - Entrevistas com os gerentes

Para elaborar o mapa de contexto e analisar as rupturas, a equipe de redesenho de processos entrevistou os gerentes das áreas e selecionou as seguintes informações:

Marketing

Desenvolvemos e distribuímos material de promoção para o mercado, principalmente via mala direta. Geramos ideias para os novos produtos e serviços e as transformamos em projetos e protótipos que enviamos para as gerências de vendas, planejamento da produção e produção quase sempre os novos produtos estão ligados as novas tecnologias, que a gráfica incorpora. Por exemplo estamos aguardando a chegada das novas máquinas de impressão e acabamento, para pesquisar as possibilidades de novos produtos.

Recursos Humanos

Provemos pessoas capacitadas para as diversas áreas através de recrutamento seleção e capacitação. A formação profissional de seus operadores tem que ser feita por nós mesmos, normalmente através de operadores mais experientes, que na maioria dos casos se transformam em líderes de equipes dos supervisores, porque não existem escolas para a formação de esse tipo de mão de obra a maioria de seus colaboradores tem mais de 10 anos de trabalho na CRONUS e muita experiência por um lado isto é muito bom, por outro torna-se mais difícil a incorporação de novos conhecimentos. agora, com a chegada das novas máquinas digitais e em grande parte informatizadas estamos começando a capacitação deles através de um supervisor que foi enviado a Itália para ser treinado.

Vendas

A gerência está dividida em quatro visões regionais Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte /Brasília sediada em Brasília e outras regiões (sediada no Rio de Janeiro). Através de seus vendedores (chamados de contatos comerciais) recebe os pedidos dos clientes, gera os orçamentos que são enviados ao cliente, negocia prazos e encaminha os pedidos aprovados, além da previsão mensal de vendas, para gerência administrativo /financeira.

Os maiores problemas que temos com os clientes são causados pela área de produção que atrasa em média 28% dos pedidos além de entregar pedidos fora especificações (cor, tamanho etc.) e pela área administrativa/financeira, que envia pelo menos 10% das faturas erradas. Os erros mais frequentes são relativos aos valores cobrados prazos condições de pagamento, e sobretudo a troca de faturas entre clientes.

Administrativa / financeira

Além de contabilizar todas as operações e levantar recursos financeiros nos bancos para capital de giro e financiamento de investimentos recebemos os pedidos da área de vendas e após de verificar o crédito do cliente os encaminhamos para o planejamento de produção também recebemos a previsão mensal de vendas e a convertemos em previsão mensal de produção, enviando a também para planejamento de produção. Emitimos as faturas para os clientes e recebemos os respectivos pagamentos.

Planejamento da produção

Elaboramos o programa mensal, semanal e diário de produção e o enviamos para a produção. Somos responsáveis pelas compras e fornecemos, através do almoxarifado, peças de reposição, papel e tinta para a produção. Geralmente os pedidos chegam para nós com um prazo muito curto para programar e produzir. Para conseguir os pedidos, pessoal de vendas oferece prazos irreais, o que provoca a necessidade de planejamentos frequentes. O programa mensal e até o semanal são ficção. Praticamente temos que programar a produção diariamente. Além disso, a previsão de produção, baseada na previsão de vendas, é muito falha.

Produção

Executamos o programa de produção e expedimos o material acabado para os clientes. Geralmente temos muito pouco tempo para a impressão e acabamento, porque as programações são frequentes e perdemos muito tempo (setup) com mudanças de cores etc. e muito frequente a máquina estar programada para produzir determinado material e no início do dia, ou as vezes no meio da produção, termos que reprogramá-la para produzir outro pedido. O almoxarifado não é muito ágil para repor o material (papel e tinta e frequentemente entrega o material com especificação diferente do que pedimos. No final quando ocorre atrasos ou erros, nós e que somos culpados.

ANEXO III - Quadro geral

Durante o mapeamento e a análise do processo, foi identificado uma questão concernente a qualidade dos formulários de pedidos de produtos que as operações de campo enviam para finanças. Os representantes de vendas enviam os formulários para administração de vendas, onde são protocolados e enviados pra finanças. Uma venda é considerada real, para fins de Comissão, tão logo ela seja recebida pela administração de vendas. Com frequência os formulários estão incompletos a data de entrega não consta, o endereço do distribuidor está incompleto, falta o código do produto, ou mercado etc.).

Quando os formulários de pedidos estão incompletos um escriturário no setor de entrada de pedidos do departamento financeiro, depois de verificar pedidos anteriores e/ou fazer alguns telefonemas preenche as informações mais importantes e processa o pedido. A cada três ou quatro meses, o vice-presidente de finanças fica aborrecido e faz reclamações a seu par no setor de operações de campo, além de recomendar treinamento. O vice-presidente de operações de campo, então envia um memorando para os quatro gerentes regionais de vendas, solicitando enfaticamente que se assegurem de que seus representantes de vendas entendam a importância de preencher corretamente os formulários de pedidos. Os formulários são preenchidos corretamente por uma ou duas semanas, depois de um memorando destes.

Os representantes de vendas encaram os formulários de pedido como um aborrecimento. Apesar de não serem difíceis de preencher tomam muito tempo que, segundo eles, poderia ser usado para vender. É claro para os representantes que a gerência de vendas vive e morre. Em função dos relatórios semanais de vendas, que indicam a comissão por produto de cada representante. Eles acreditam que poderiam produzir números mais interessantes para este relatório se não tivessem que fazer tanto trabalho burocrático.

Os representantes acham desagradável ter que carregar o manual de preenchimento de códigos do produto. Eles não conseguem se manter atualizados com as frequentes alterações de código e frequentemente são informados que o código não é mais válido. Os representantes resmungam que são contratados como vendedores e não como escriturários.

ANEXO IV - Redesenho de gerenciamento de processos

O contexto

Voltar a empresa para o cliente é o discurso e o esforço atual da maioria das empresas brasileiras. Alguns movimentos e resultados nesse sentido já podem ser percebidos pelos consumidores e usuários de produtos e serviços, entretanto, é muito pouco ante a necessidade e grandiosidade da questão. Uma grande preocupação das empresas tidas como de “vanguarda” em temas de gestão e de que a forma tradicional de administrar seus negócios não está mais correspondendo as novas e diferentes exigências de performance. Estão sendo exigidos novos índices de desempenho sobre as quais a maneira tradicional de organização não responde com a velocidade e a qualidade necessárias para a tomada de decisão.

O ciclo de tempo que a organização levava entre entender a lógica, dinâmica e a tendência das necessidades de seu mercado e transformá-las em oferta de produtos e serviços e o tempo de resposta entre o recebimento de um pedido e sua efetiva entrega serão os dois principais indicadores das empresas vencedoras. Resta saber como enfrentar esse desafio que é sobreviver e obter resultados viabilizando e perpetuando o negócio.

O e-commerce mudou significativamente a lógica da competição e amadureceu os hábitos de consumo. Aliados a maior conscientização do cliente e do consumidor em geral, definiram que os grandes desafios dos gestores é entender e voltar suas empresas para o cliente. O objetivo é torná-las ágeis adiante das constantes alterações das necessidades desses mesmos clientes e da nova dinâmica do ambiente competitivo, para assim definir uma estratégia que leve em consideração todas as variáveis que ganharam peso nesse contexto.

O resultado dessa visão, construída de fora para dentro, e a definição de novas diretrizes e desafios estratégicos, abrindo caminho para o exame detalhado de como as coisas acontecem dentro dos muros de organização. São os processos internos que passam, então, a fazer diferença. Em outras palavras, não adianta mudar a estratégia e continuar fazendo tudo da mesma forma; é preciso redesenhar os processos chave da organização, porque são eles que alavancam a vantagem competitiva e permitem o atingimento dos objetivos definidos pela estratégia.

Conhecer o mapa de contexto e a cadeia de valor tornam-se fundamentais para o entendimento do que realmente é relevante e agrega valor ao produto ou serviço oferecido. Para tanto é necessário que uma boa quantidade de pessoas encare seu negócio como um sistema dinâmico entendendo o valor o poder e o impacto que cada variável externa ou interna tem nos resultados.



Fig. 1: Cadeia de Valor (Michael Porter)

A metodologia

Um esforço de redesenho de organização passa necessariamente pela definição da filosofia, do formato e das ferramentas que serão utilizadas no projeto de mudança implicando diretamente a quebra de paradigmas de gestão e de comportamento.

Na filosofia, definem-se as características mais adequadas que se quer imprimir ao projeto. A principal decisão neste item é sobre a necessidade ou não da utilização de ajuda externa, e em caso afirmativo qual o melhor tipo de ajuda, que pode variar entre a contratação de uma consultoria conselheira, uma fazedora para executar autonomamente o trabalho ou uma consultoria que capacite um grupo interno para a condução e gestão da mudança. Os principais critérios que ajudam os gestores na definição da filosofia são a velocidade e o grau de participação da equipe interna que se quer imprimir no processo de mudança.

No formato definem-se os resultados e os prazos – limites para obtê-los a estrutura do projeto, os papéis e responsabilidades dos envolvidos, o fluxo de informações os recursos e as restrições que devem ser observadas durante a realização dos trabalhos, bem como o calendário do projeto.

As ferramentas completam o conjunto das definições básica para se obter êxito no projeto de mudança. E neste item que se determina a metodologia a ser aplicada, os instrumentos de trabalho, o apoio da informática e de sistemas e principalmente a forma de envolvimento da equipe interna.

Um fator determinante para o sucesso do redesenho dos processos do negócio é a predisposição dos gestores em romper com o passado e quebrar os paradigmas tanto de gestão quanto de comportamento.

O conhecimento mudou de eixo não é mais suficiente entender profundamente a empresa. Tornou-se fundamental, na visão por processos, o entendimento da lógica das

variáveis do contexto que tem influência direta no negócio. O sucesso do passado não garante o sucesso do futuro. Esse é um conceito que parece simples, mas continua sendo um grande entrave para a modernização.

A forma vertical em que a maioria das organizações está estruturada também se apresenta como uma barreira a ser vencida, pois ela dificulta o entendimento do negócio, além de enclausurar as pessoas numa visão fragmentada, muitas vezes desconcertadas da realidade. Embora, de fato os processos cruzem as fronteiras das áreas poucas pessoas na organização têm demonstrado conhecer a cadeia de valor elas conhecem muito bem o pedaço ao qual pertencem o rompimento desse paradigma e a conscientização das pessoas sobre a importância da visão holística, ou seja, a visão sistêmica da organização tem sido fatores críticos para o sucesso do projeto.

ANEXO – V

Apresentação do trabalho final

Observações:

- em grupo
- As respostas deverão ser feitas em MS-Word e armazenadas em .pdf. Não serão aceitas cópias (fotos) de caderno.
- A atividade deverá conter uma capa contendo o nome da instituição (SENAC), o nome do curso, o nome da disciplina, o título do trabalho a data o local e os componentes do grupo.
- A atividade deverá ser entregue exclusivamente por meio do BlackBoard.

1- SUMÁRIO

Índice do trabalho

Índice de figuras

2- APRESENTAÇÃO

Deve conter um descritivo sobre a importância do Planejamento Estratégico de TI para a empresa CRONUS.

3- INTRODUÇÃO

Deve conter uma descrição geral do trabalho realizado para a empresa CRONUS.

4- ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

Deve conter uma descrição da empresa e organograma da organização.

5- REFERENCIAL ESTRATÉGICO

Missão

Visão

Valores

Análise SWOT

6- MAPA ESTRATÉGICO DE TI

Deve conter uma descrição e uma representação gráfica do conjunto de objetivos a serem alcançados.

6.1 MAPA ESTRATÉGICO, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E PERSPECTIVAS

PERSPECTIVA

Descrição: O que será realizado

Foco de atuação: Como será realizado

Iniciativas estratégicas de TI: Quais ações serão necessárias

| INDICADOR | META | | | | |
|---------------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | ANO: 2022 | ANO: 2023 | ANO: 2024 | ANO: 2025 | ANO: 2026 |
| | VALOR: % | VALOR: % | VALOR: % | VALOR: % | VALOR: % |
| n° de ----- | Descrição do atingimento da meta ----- | | | | |
| | VALOR: % | VALOR: % | VALOR: % | VALOR: % | VALOR: % |
| Qtde de ----- | Descrição do atingimento da meta ----- | | | | |

7- Planejamento de Cenários

Descrição dos cenários possíveis da organização

7.1 Otimista

7.2 Pessimista

8- Considerações Finais

9- Referências