

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EDITORA E GRÁFICA ODORIZZI LTDA

Mirian Magnus Machado¹
Jocaffi Albino Breda²

RESUMO

A organização Editora e Gráfica Odorizzi Ltda, apesar de estar a um longo tempo no mercado não utiliza-se do planejamento estratégico como ferramenta de gestão. Sendo assim, surgiu a questão problema, como sendo: Quais as ações que podem proporcionar otimização de resultados positivos, na qual possam vir a ser utilizadas pela Editora e Gráfica Odorizzi Ltda, mediante proposta de implementação do planejamento estratégico? Com a proposta aqui desenvolvida buscou-se identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades, ameaças, definir missão, visão, objetivos e metas, com o intuito de fazer com que esta empresa obtenha vantagens frente à concorrência. Para o levantamento das informações necessárias, foram coletados dados secundários, elaborados questionários e aplicados aos clientes, fornecedores e colaboradores, além de entrevistas com o proprietário e funcionários desta organização. Neste sentido, pode-se elaborar a análise S.W.O.T, identificar a missão, visão, valores e princípios desta empresa, criar objetivos estratégicos e planos de ação. Sendo assim, neste trabalho podem ser identificadas todas as variáveis que existem dentro da organização, seus problemas, suas vantagens sobre o mercado e grande potencial desta empresa que cresce significativamente a cada ano e, conseqüentemente poderá fazer uso de planejamento estratégico aqui proposto e crescer de forma sustentável e equilibrada.

Palavras-chave: Planejamento. Estratégia. S.W.O.T. Planos de ação.

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização, as organizações necessitam conduzir as suas atividades de maneira otimizada para se manterem competitivas em um mercado que se apresenta cada vez mais dinâmico. Mudanças de natureza tecnológica, econômica, social e política direcionam os líderes organizacionais ao aprimoramento constante nos processos na qual é gerido seus negócios.

Sendo assim, o planejamento estratégico pode se apresentar como uma importante ferramenta de gestão. O planejamento estratégico destina-se a orientar as empresas a um trajeto que lhe traga resultados positivos, pois esta ferramenta apresenta-se como uma opção para que a empresa conheça o seu negócio e o mercado onde está inserido, administrando as suas fraquezas de forma a eliminar/adequar, e fortalecer os seus pontos fortes para se tornar cada vez mais competitiva. O planejamento estratégico não deve ser considerado apenas uma

1 Professora Orientadora: Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). (mirianmagnus@terra.com.br)

2 Graduando em Administração Geral pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior (IBES – SOCIESC). (jocaffi@hotmail.com)

MACHADO, Mirian Magnus; BRENDA, Jocaiffi Albino. Proposta de planejamento estratégico para a Editora e Gráfica Odorizzi Ltda. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.331-360, Sem II 2009. Temática TCC.

ISSN 1980-7031

afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade.

Apresenta-se neste cenário a Editora e Gráfica Odorizzi Ltda, que atualmente não possui um planejamento estratégico formalizado, necessitando fazer uso desta importante ferramenta de gestão.

Fundada em 1970 por Américo e Saulita Odorizzi, a Editora e Gráfica Odorizzi Ltda iniciou suas atividades como prestadora de serviços de encadernação de livros. Após esta fase iniciou os investimentos na área de impressão com a aquisição de impressoras tipográficas e fornecendo impressos para cartórios de todo o Brasil, em determinado momento ela ingressou em um novo processo com a impressão por meio do sistema *off-set*, que diversificou ainda mais o seu tipo de trabalho, tornando-a mais competitiva.

Neste contexto, esta pesquisa será de grande importância social, pois a proposta de planejamento estratégico na organização estudada trará novas idéias e conceitos aos profissionais que atuam na área administrativa, que poderão usufruir deste conhecimento no progresso empresarial. Também poderá servir de base científica para futuras pesquisas relacionadas ao planejamento estratégico nas organizações. O estudo realizado proporcionará ao pesquisador maior conhecimento em diversos aspectos sobre os processos que envolvem um Planejamento Estratégico e as definições de como realiza-lo na prática, com isso espera-se auxiliar os gestores desta organização na implementação desta ferramenta de forma eficaz, com o intuito de trazer melhorias contínuas nas áreas almejadas.

2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A Editora e Gráfica Odorizzi Ltda, por não possuir um planejamento estratégico formalizado, pode estar sofrendo perdas decorrentes do não uso desta ferramenta, como a falta de conhecimento do mercado onde se está inserido, de suas forças e fraquezas, aonde ela quer chegar e como chegar, e principalmente do seu próprio negócio.

Sendo assim, a Editora e Gráfica Odorizzi Ltda está disposta a utilizar as informações decorrentes desta pesquisa, com o objetivo de aprimorar e conhecer a organização mais a fundo e desta forma poder planejar mais assertivamente os seus processos.

2.1 QUESTÃO-PROBLEMA

Quais as ações que podem proporcionar otimização de resultados positivos, na qual

MACHADO, Mirian Magnus; BRENDA, Jocaffi Albino. Proposta de planejamento estratégico para a Editora e Gráfica Odorizzi Ltda. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.331-360, Sem II 2009. Temática TCC.
ISSN 1980-7031

possam vir a ser utilizadas pela Editora e Gráfica Odorizzi Ltda, mediante proposta de implementação do planejamento estratégico?

2.2 PRESSUPOSTOS

A Editora e Gráfica Odorizzi Ltda pode utilizar-se do planejamento estratégico para:

- a) conhecer o mercado onde ela está inserida e a sua posição, que pode vir a auxiliar na tomada de decisões.
- b) a definição clara da visão e da missão da empresa pode trazer o entendimento do negócio para todos os colaboradores.
- c) o estabelecimento de planos de ação pode proporcionar um controle sistemático das atividades.

3 OBJETIVOS

São objetivos desta pesquisa:

3.1 OBJETIVO GERAL

Descrever ações para a organização Editora e Gráfica Odorizzi Ltda, mediante proposta de planejamento estratégico.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Levantar análise *s.w.o.t.* da organização Editora e Gráfica Odorizzi Ltda; identificar o posicionamento de mercado da organização Editora e Gráfica Odorizzi Ltda, através da análise da concorrência; propor planos de ação para a organização Editora e Gráfica Odorizzi Ltda, para formalizar um roteiro de planejamento estratégico.

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Oliveira (2006) o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação mercadológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida

pela organização, fazendo com que ela atue de maneira inovadora e diferenciada.

Já o autor Ansoff (1993, p.38) acredita que o futuro possa ser previsto a partir da extrapolação do crescimento passado e descreve da seguinte forma:

No planejamento estratégico, não se espera que o futuro represente um progresso em relação ao passado, e tampouco se acredita que seja extrapolável. Portanto, como primeira medida, é feita uma análise das perspectivas da empresa, identificando-se tendências, ameaças, oportunidades, e as discontinuidades singulares que possam alterar as tendências históricas.

O planejamento é uma atividade continuada em que os gerentes são capazes de realizar em locais confusos e em meio a trabalhos exigentes. Schermerhorn (1996), ainda descreve que os gerentes agem não só usando a abordagem descrita anteriormente, mas também usando julgamento e intuição. E com muita frequência fazem isto com a participação e envolvimento de outros, em todas as etapas do processo de planejamento.

4.1 FASES DA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Oliveira (1991, p. 50), ilustra as fases de elaboração do planejamento estratégico:

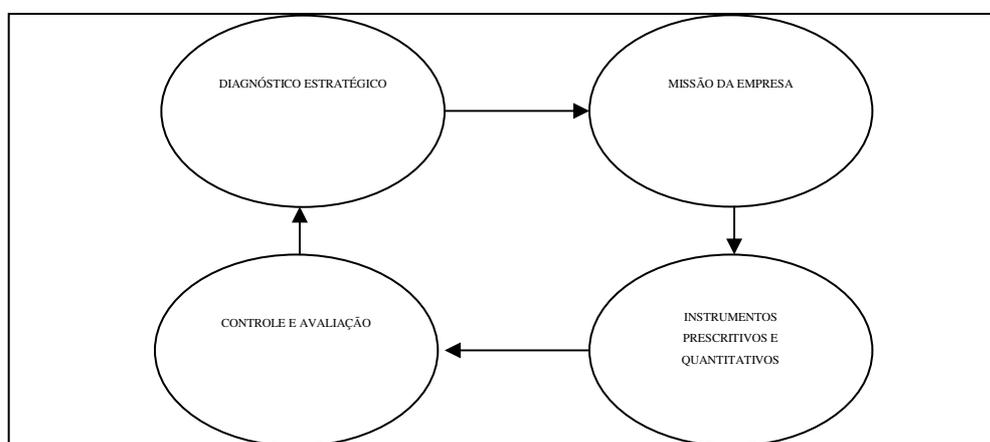


Figura 1 – Fases do Planejamento Estratégico

Fonte: Adaptado de Oliveira (1991)

5 ANÁLISE S.W.O.T.

O objetivo da análise *S.W.O.T.* é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças

MACHADO, Mirian Magnus; BRENDA, Jocaffi Albino. Proposta de planejamento estratégico para a Editora e Gráfica Odorizzi Ltda. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.331-360, Sem II 2009. Temática TCC.

ISSN 1980-7031

ambientais. Desta forma, Wright, et al (2000), afirma que com isso a empresa tenta enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos.

Dornelas (2001) complementa que se deve utilizar o bom senso para selecionar aqueles fatores que realmente são importantes para a organização, não adianta enumerar vários fatores e não saber o que fazer com os mesmos, desta forma depois de enumerados transportam-se para a matriz *SW.O.T.*

5.1 OS 10 MS DO AUTODIAGNÓSTICO

Uma vez listados os pontos fortes, fracos e melhorar, os mesmos devem ser classificados em grandes categorias, para facilitar uma síntese, uma visão ampla da organização.

Neste sentido, Costa (2005) descreve que para estruturar e organizar os pontos levantados, nós criamos uma categoria mnemônica, aqui descrita como 10 – Ms do autodiagnóstico, com dez áreas internas, todas começadas com a letra M.

Sendo elas: *Management*, Mão-de-obra, Máquinas, *Marketing*, Materiais, Meio ambiente, Meio físico, Mensagens, Métodos, *Money*.

5.2 MISSÃO, VALORES E VISÃO

Neste ponto deve ser estabelecida a razão de ser da organização, bem como seu posicionamento estratégico.

Welch (2005, p.14) apresenta os valores como sendo:

Valores são apenas comportamentos – específicos, práticos, tão descritíveis que deixam pouco espaço para a imaginação. As pessoas devem ser capazes de usa-los como instrumento de ordem-unida, pois eles são o como da missão, o meio para um fim – vencer.

Sendo assim, os valores devem caminhar juntos com a missão da empresa, neste sentido conforme Oliveira (1991, p.56) ao referir-se a missão descreve:

A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar.

Salienta-se que esta missão não está diretamente relacionada com o estatuto social da organização, e é, na realidade, muito mais ampla e envolve inclusive expectativas.

A declaração da visão é a declaração da direção em que a organização pretende seguir,

MACHADO, Mirian Magnus; BRENDA, Jocaffi Albino. Proposta de planejamento estratégico para a Editora e Gráfica Odorizzi Ltda. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.331-360, Sem II 2009. Temática TCC.

ISSN 1980-7031

ou ainda o que ela deseja ser. Plaçoná (2008) considera que a visão trata-se ainda da personalidade e caráter da organização, sendo assim, a declaração de visão de uma organização deveria refletir as aspirações de suas crenças.

5.4 PROJETOS E PLANOS DE AÇÃO

Depois do estabelecimento dos objetivos, desafios, estratégias e políticas, o último passo do plano prescritivo corresponde ao estabelecimento e posterior administração dos projetos necessários ao desenvolvimento do planejamento estratégico proposto.

O projeto pode ser considerado um trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final predeterminado e no qual são alocados os recursos necessários ao seu desenvolvimento. (OLIVEIRA, 1991, p.196).

Durante esta etapa existem os relatórios informativos sobre os trabalhos executados; para finalizar deve-se ter um atestado de avaliação geral.

5.5 ANÁLISE DOS CONCORRENTES

“Conhecer a concorrência é dever de qualquer empreendedor que queira competir e vencer no mercado”. (DORNELAS, 2001, p.146). Conforme Dornelas (2001) a importância de uma análise dos principais concorrentes fica evidente quando a empresa precisa estabelecer uma estratégia de marketing e desta forma conhecer quais alternativas de produtos/serviços existem no mercado onde a sua organização atua e, ainda, por que seus clientes alvo optam por outro produto.

5.6 EMPREENDEDORISMO

A organização moderna deve estruturar-se e aprender a conviver com a mudança, como caos, com a variedade, diversidade, conflitos e paradoxos e todos os dilemas conseqüentes; segundo Bernardi (2003, p.19), “necessita, portanto de novas abordagens e sobretudo de muita percepção, intuição e flexibilidade, a começar pelo empreendedor”.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme Gil (1996) a pesquisa realizada foi do tipo pesquisa ação, onde os dados

MACHADO, Mirian Magnus; BRENDA, Jocaffi Albino. Proposta de planejamento estratégico para a Editora e Gráfica Odorizzi Ltda. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.331-360, Sem II 2009. Temática TCC.

ISSN 1980-7031

foram coletados e organizados conforme a organização a ser estudada, e a modalidade de pesquisa utilizada neste trabalho foi exploratória, quanto aos procedimentos foi uma pesquisa de campo.

A pesquisa interna foi efetuada dentro da organização Editora e Gráfica Odorizzi, situada em Blumenau (SC), na BR 470, 3130, no bairro Salto do Norte, onde foram entrevistados o Gestor e três colaboradores. Também foi aplicado um questionário com perguntas fechadas ao Gerente geral e para 80 colaboradores desta organização, além de perguntas informais aos diversos colaboradores.

A pesquisa externa foi realizada com os principais concorrentes, através de dados secundários e de um questionário aplicado aos clientes desta organização, sendo que para os clientes foi sedimentado o número, através de agências que trabalham com a Editora e Gráfica Odorizzi Ltda, tendo as mesmas, grande representatividade dentro do contexto produtivo desta empresa, totalizando 11 agências, onde 27,3% não responderam, e também foi aplicado a 36 clientes com maior representatividade dentro do faturamento da empresa, além de um questionário com os 15 principais fornecedores desta empresa.

7 LEVANTAMENTO DA ANÁLISE S.W.O.T.

Para a elaboração da análise *S.w.o.t.*, primeiramente buscou-se informações sobre o segmento gráfico, objetivando verificar a posição na qual a Editora e Gráfica Odorizzi Ltda se encontra dentro deste cenário, como segue:

7.1 PESQUISA DE DADOS SECUNDÁRIOS

Conforme a Abigraf (2009) o setor gráfico representa 3,71% do total da indústria de transformação, no ano de 2005 a indústria gráfica brasileira acumulou uma receita de vendas da ordem de R\$ 15,84 bilhões, e após estes anos o crescimento foi constante, como se observa no quadro abaixo:

Receita de vendas (em R\$ Bi)	Ano	% variação percentual
20,92	2006	X
21,12	2007	1,0%
21,49	2008	1,0%

Quadro 1 – Receita de vendas Indústria Gráfica Brasileira.

Fonte: Abigraf (2009)

Neste aspecto temos a seguinte receita de vendas da Editora e Gráfica Odorizzi Ltda:

Receita de vendas (em R\$)	Ano	% em relação ao ano anterior	% variação percentual
9.269.824,00	2006	X	X
10.127.100,00	2007	9,25	1,0
12.375.905,00	2008	22,3	1,2

Quadro 2 – Receita de vendas Editora e Gráfica Odorizzi Ltda.

Fonte: Odorizzi (2009)

Um dos pressupostos era conhecer o mercado onde a empresa está inserida, neste sentido, observa-se que a empresa esta acompanhando o crescimento da indústria nacional, e por consequência também tem as características deste mercado.

7.1.2 Pesquisa com Clientes

A maioria dos clientes conhecem a empresa a bastante tempo, fato este positivo em se tratando de parcerias, porém como aspecto negativo a baixa prospecção de novos clientes.

Outro fato a ser levado em consideração é o desconhecimento por parte de alguns clientes dos serviços oferecidos pela empresa, também refletindo na não utilização do *Web site* para alocar estas informações, visto que o mesmo também era desconhecido por alguns clientes.

Outra questão levantada é que 34% dos clientes questionados conheceram a empresa por indicação, e isto poderá ser observado na entrevista com o gestor, nas paginas que se seguirão, onde o mesmo também identificou que a empresa já tem um nome no qual os clientes procuram, porém é certo que isto é uma via de mão dupla, como os clientes indicam quando estão contentes o mesmo pode ocorrer ao inverso, talvez até em proporções maiores caso aja descontentamento, desta forma, cabe a empresa continuar fazendo o melhor para os seus clientes, neste sentido, outra questão que torna-se importante destacar é em relação ao prazo de entrega, tido para alguns clientes como regular, representando 22%, tornando-se este um índice preocupante. De acordo com a pesquisa interna, a Editora e Gráfica Odorizzi Ltda por ser uma organização que consegue oferecer diversos produtos aos seus clientes, acaba por furar o cronograma de produção, para atender a determinados clientes que não estavam alocados no sistema, ocasionando o atraso em relação a outros. Neste sentido, cabe a organização verificar em quais aspectos deve haver esta substituição na programação e qual o resultado que está se obtendo, reforçando que existem perdas em relação ao cliente que se

tornam irreparáveis, por tanto deve-se planejar outras formas para minimizar os atrasos decorrentes dos diversos problemas existentes.

Sobre os concorrentes, em suma os clientes identificaram que a Odorizzi se encontra no mesmo nível da concorrência, fato que deve ser revisto, pois o menor erro pode significar a perda do cliente.

Em relação ao atendimento, obteve-se números aparentemente não tão representativos, porém ao se analisar alguns aspectos relacionados como, por exemplo, o atendimento telefônico descritos no gráfico 31, onde 7% dos clientes consideravam razoável o atendimento da empresa e relacionarmos com a hora da verdade (momento no qual o cliente tem o contato inicial com a empresa) pode-se dizer que a Odorizzi poderá a ter perdas em relação a isto.

Ao ter em mente o objetivo da organização que é crescer 13% ao ano, tendo hoje um faturamento médio mensal de um R\$ 1.000.000,00 e digamos que a empresa venha a perder estes 7% de clientes que estão descontentes com o atendimento telefônico e que os mesmos representassem este percentual sobre o faturamento, teríamos o seguinte resultado gráfico:

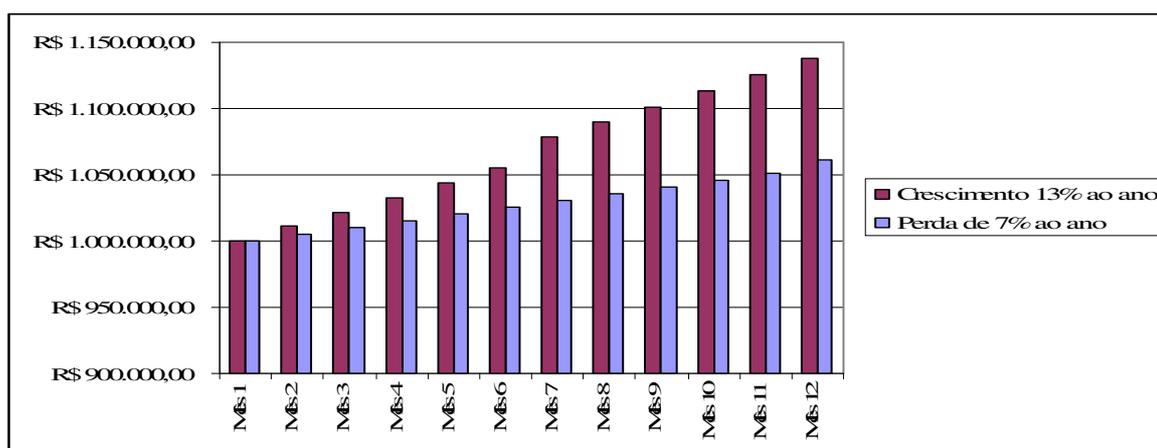


Gráfico 1 – Relação entre perda e ganho.

Fonte: Coleta de dados (2009)

Observa-se no resultado gráfico que teríamos uma perda significativa em termos financeiros, totalizando cerca de R\$ 469.257,76 no período de doze meses, ou seja, um valor extremamente alto.

Valor este que poderia ser investido em novas tecnologias, melhoria na qualidade de vida dos funcionários e outros investimentos que se fizerem necessários, o que realmente deve ser analisado é que existem perdas que muitas vezes passam despercebidas e que somente a empresa se da conta quando a perda se torna eminente e o resultado apresenta-se desastroso.

11.2.4 Pesquisa com Colaboradores

Os funcionários percebem que a empresa está crescendo, porém na percepção do colaborador mais jovem de empresa, o mesmo identifica que a Odorizzi está com a sua produção inferior se comparada há alguns meses atrás, porém na percepção do colaborador mais antigo, torna-se o inverso.

A qualidade foi identificada por todos como sendo o diferencial, porém novamente o recursos humanos foi tido como fraco. Investir em treinamentos é a chave, segundo os próprios entrevistados.

Outra questão curiosa é que um dos colaboradores identificou que em sua visão 80 ou 90% dos funcionários confiam na empresa, porém, ao verificarmos a entrevista com o proprietário que identifica que apenas 30% dos colaboradores vestem a camisa, é algo a ser considerado, e esta confiança pode vir a ser melhor trabalhada a fim fazer com que os colaboradores vistam realmente a camisa.

11.2.5 Pesquisa com Fornecedores

Dias (2006, p.320) ao descrever sobre os fornecedores: “Um dos principais responsáveis pela eficácia do departamento de compras é o fornecedor. Uma boa seleção, em que se caracterize sua qualidade, prazos de entrega, confiabilidade e, sobretudo preços, é de fundamental importância para o desempenho global”.

Comenta um dos fornecedores: A empresa X é fornecedor de tecidos e sente orgulho de ter um cliente como vocês. A compradora sempre nos atendeu muito bem, portanto queremos deixar nossos agradecimentos.

11.2.6 Pesquisa com Gestores

Para aprofundar as questões pertinentes a empresa aqui estudada, elaborou-se um questionário com perguntas fechadas ao gerente geral da empresa, representada através dos 10 Ms do autodiagnóstico, baseado na metodologia de Costa (2005).

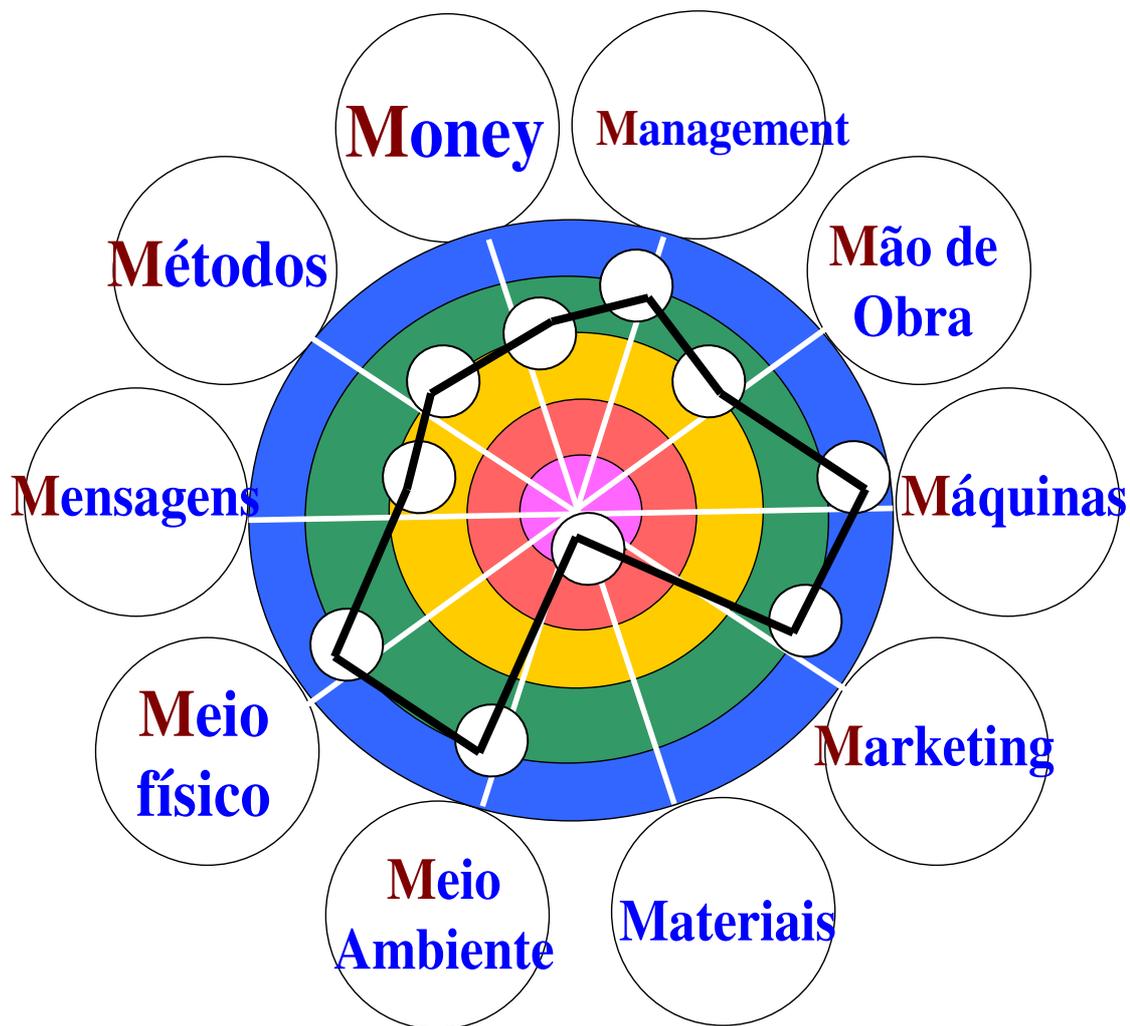


Gráfico 2 – Situação da empresa em relação aos 10 Ms.

Fonte: Coleta de dados (2009)

Coroas	Pontos fortes	Pontos a melhorar	Pontos fracos
Azul	Muitos	Poucos	Nenhum
Verde	Alguns	Alguns	Poucos
Amarela	Alguns	Muitos	Alguns
Vermelha	Poucos	Alguns	Alguns
Roxa	Nenhum	Poucos	Muitos

Quadro 3 – Legenda 10 Ms do autodiagnóstico

Fonte: Adaptado de Costa (2005)

Ao analisar os diferentes aspectos que compõem o quadro organizacional, é compreensível que em determinados momentos não seja possível admitir que a organização

MACHADO, Mirian Magnus; BRENDA, Jocaffi Albino. Proposta de planejamento estratégico para a Editora e Gráfica Odorizzi Ltda. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.331-360, Sem II 2009. Temática TCC.
ISSN 1980-7031

esta com problemas em alguns setores, porém ao assumir o compromisso de implantar a ferramenta de planejamento estratégico a Editora e Gráfica Odorizzi Ltda, dá um passo importante para corrigir as falhas e saltar a frente da concorrência em um mercado tão competitivo.

Ao observar o gráfico (2) os setores de Marketing, Máquinas, Meio ambiente e Meio físico, na percepção do gerente são os que estão melhores dentro da empresa, porém ao analisar o questionário (apêndice D) dentro de Marketing, o mesmo assinalou como sendo ponto a melhorar a situação da Odorizzi em relação ao conhecimento do mercado e dos seus concorrentes, isto vem ao encontro de Dornelas (2001, p.146) ao descrever que “Conhecer a concorrência é dever de qualquer empreendedor que queira competir e vencer no mercado”, isto demonstra que o gerente percebe que precisa estar mais atento ao mercado e seus concorrentes a fim de obter resultados para esta organização.

Em relação ao Meio ambiente, o mesmo também apresentou como sendo um ponto a melhorar os aspectos relacionados a economia de energia, água, etc.

O Meio físico é atualmente um dos pontos fortes da Odorizzi, pois tem-se um espaço físico amplo com 3.300 m² de estrutura física, dentro desta estrutura o único aspecto a melhorar, conforme o gerente é em relação a limpeza e arrumação.

Management, dentro do contexto dos 10 Ms o gerente identificou como sendo bom, porém é certo que a Editora e Gráfica Odorizzi Ltda precisa melhorar em vários quesitos, uma vez que a empresa não possui gestão estratégica dentro deste contexto, onde podemos citar: Na gestão estratégica a própria definição de objetivos e metas não é clara, na gestão operacional é correto afirmar que a Odorizzi faz pouco uso de cronogramas para agendar manutenções preventivas, porém seu maquinário é amplo e diversificado.. Na gestão de marketing deve-se melhorar principalmente em relação ao pós vendas e na apresentação dos serviços oferecidos por esta empresa.

Outro fator identificado pelo gerente, como sendo a melhorar foi a gestão de recursos humanos, e isto reflete nas opiniões gerais dos colaboradores, de acordo com os gráficos 44 e 52, integração e setor com um dos índices de maior descontentamento com 21%.

Money, a empresa conforme se pode constatar nos gráfico 2, tem aumentado constantemente o seu faturamento, neste sentido a Odorizzi consegue manter as suas obrigações em dia, tanto para com seus colaboradores, como para os seus fornecedores.

Métodos: de acordo com o que foi pesquisado, o gerente percebe alguns pontos a melhorar neste quesito, principalmente em se tratando de processos produtivos e administrativos. Sendo assim, a Editora e Gráfica Odorizzi Ltda pode vir a criar normas e

procedimentos com o intuito de melhorar os seus processos.

Mensagens: no geral a opinião do gerente descreve que a comunicação é um ponto a ser melhorado, pode-se verificar que isto vem ao encontro dos gráficos 50 e 51, que na visão dos colaboradores obteve um percentual baixo de satisfação.

Sobre a Mão de obra, em sua opinião também deve ser melhorada, identificou como sendo um ponto fraco o treinamento da mesma. É interessante ao compararmos a opinião do gerente com a dos colaboradores onde 15% gostariam que a empresa oferecesse treinamento, aliado a outros serviços.

Materiais: de acordo com o gerente este é o grande ponto a melhorar da Odorizzi, o mesmo identificou vários itens que estão precisando ser melhorados, como a especificação da matéria prima e insumos, uma melhor avaliação dos fornecedores e uma padronização das matérias primas.

Em termos gerais pode-se dizer que a organização na visão do gerente geral, apresenta estar bem, devendo apenas melhorar alguns aspectos afim de realmente alcançar a excelência.

11.2.8 Entrevista com o proprietário

Ao verificar a percepção do proprietário em relação aos diversos aspectos, têm-se os seguintes resultados: O proprietário ao iniciar o empreendimento teve que se dedicar exaustivamente, apesar das dificuldades a força de vontade e a fé foram determinantes para alcançar o sucesso.

A gestão ele considera como sendo um ponto, porém em contra partida ele identifica como ponto fraco os colaboradores, evidenciando que somente 30% vestem a camisa.

Sendo assim, Bernardi (2003) identifica que uma organização, sem pessoas motivadas e com ambiente de trabalho desfavorável, tem deficiência estratégica vital. Pessoas na organização sem desenvolvimento pessoal e profissional também representam problemas. É crítico que o empreendedor-gerente mantenha uma gestão voltada a desenvolver pessoas, com altas expectativas de desempenho e desafios profissionais.

11.2.9 Pesquisa Informal

Para conseguir um maior número de informações referentes aos pontos importantes da Editora e Gráfica Odorizzi Ltda, alguns colaboradores de diversos setores da empresa foram questionados sobre o modo no qual trabalham e os aspectos que podem ser melhorados, neste

MACHADO, Mirian Magnus; BRENDA, Jocaffi Albino. Proposta de planejamento estratégico para a Editora e Gráfica Odorizzi Ltda. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.331-360, Sem II 2009. Temática TCC.

ISSN 1980-7031

sentido, alguns pontos foram identificados como importantes:

Criar no setor de vendas um cronograma de reuniões mensal e anual, para verificar o desempenho dos representantes e expectativas para os mês/ano seguinte;

Melhorar a comunicação entre vendedores e empresa para verificar o que o mercado exige em termos de máquinas e demais serviços;

Criar estratégias para os meses com baixas vendas;

Visita do gerente de vendas junto com os representantes;

Criar estratégias de preço diferenciadas as necessidades do mercado;

Verificação do previsto nos orçamentos com o realizado no frete, criar orçamentos entre expedição e orçamento a fim de reduzir custos e ter maior controle de resultados;

E outras informações que já haviam sido coletadas nos questionários e entrevistas junto aos colaboradores e proprietários da organização.

1.1 11.3 IDENTIFICAÇÃO DE POSICIONAMENTO DE MERCADO ATRAVÉS DA ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Para análise da concorrência um aspecto a ser considerado é o numero de empresas do mesmo segmento, sendo que em 2007, conforme a Abigraf (2009) o setor já congrega mais de 19 mil empresas e 185,4 mil funcionários a nível Brasil.

No Estado de Santa Catarina, de acordo com Abigraf (2009) a indústria gráfica emprega 9.860 colaboradores, em 1.079 empresas (2007), com uma média de 9,1 funcionários por estabelecimento. De acordo com a Abigraf (2009, p.18) “O valor da produção industrial gráfica catarinense foi de R\$ 926,11 milhões, em 2008”.

Neste contexto, após analisados todos estes aspectos que compõem o cenário organizacional, temos a descrição das quatro principais concorrentes:

Tabela comparativa em relação à concorrência					
	Odorizzi	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C	Concorrente D
Diversificação dos serviços	=	=	=	=	=
Preço	=	<	>	=	>
Prazo	=	=	=	=	=

Atendimento	>	<	=	<	=
Parque gráfico	=	<	=	<	>
Experiência na área	=	=	<	>	<
Localização	>	<	>	<	>
Comunicação	>	<	>	<	<

Legendas: > menor < maior = igual

Quadro 4 – Análise comparativa em relação a concorrência.

Fonte: Coleta de dados (2009)

12.1 ANÁLISE S.W.O.T.

Para responder a um dos objetivos específicos desta proposta, tem-se a análise *S.W.O.T.*, visando identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da organização, apresenta-se a seguir os atributos identificados com a pesquisa:

<p>Oportunidades:</p> <p>Ampliar o atendimento na região de Joinville;</p> <p>Feiras e grandes eventos da região;</p> <p>Novas estratégias de marketing;</p>	<p>Ameaças:</p> <p>Mesmo nível da concorrência;</p> <p>Crise financeira mundial;</p> <p>Preço praticado pelas concorrentes</p> <p>Confiança demasiada nos gerentes;</p> <p>Novos entrantes no mercado;</p> <p>Poder de barganha dos fornecedores;</p> <p>Gráficas digitais, substituição de produtos;</p>
<p>Pontos Fortes:</p> <p>Idônea;</p> <p>Diversificação de clientes;</p> <p>Diversificação de serviços;</p> <p>Tempo de atuação no mercado;</p> <p>Escolaridade dos colaboradores;</p> <p>Relacionamento dentro dos setores;</p> <p>Pontualidade no pagamento dos</p>	<p>Pontos Fracos:</p> <p>Não define de forma clara seus objetivos e metas.</p> <p>Marketing (atendimento);</p> <p>Atraso nas entregas;</p> <p>Comunicação interna</p> <p>Integração ao ambiente;</p> <p>Setores em desequilíbrio;</p>

<p>funcionários; Seriidade; Infra-estrutura; Forma parcerias; Nível salarial dos colaboradores equilibrado; Qualidade de impressão; Liderança; Relacionamento entre os colaboradores; Carteira de clientes e fornecedores; Confiabilidade de clientes, fornecedores e colaboradores; Maquinas; Equipe técnica; Gerentes do setor com experiência; Percentual de erros pequeno; Pagamento de obrigações;</p>	<p>Falta de atendimento imediato; Gestão de recursos humanos; Avaliação de fornecedores; Gestão de compras; Controle de insumos; Políticas de compras (qualidade da matéria prima); Políticas e normas internas; Tempo de negociação com os fornecedores; Informação interna; Benefícios; Política de vendas; Treinamento de pessoal; Gestor não acreditar que os colaboradores estão comprometidos; Padronização; Fluxo de caixa; Acompanhamento de resultados financeiros; Disponibilidade financeira; Conhecimento de alguns profissionais internos;</p>
---	---

Quadro 5 – Análise S.W.O.T.

Fonte: Coleta de dados (2009)

12.3 MISSÃO E VISÃO

Para responder ao pressuposto B, desta proposta que era definir a missão da empresa, tem-se que para definir a missão é importante entende que deve-se deixar claro qual é a realidade hoje da Editora e Gráfica Odorizzi Ltda e qual é o motivo central de sua existência, sendo assim, Certo (1993, p. 76) estabelece que a “Missão Organizacional é a proposta para a qual, uma organização existe”.

MACHADO, Mirian Magnus; BREDA, Jocaffi Albino. Proposta de planejamento estratégico para a Editora e Gráfica Odorizzi Ltda. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.331-360, Sem II 2009. Temática TCC.
ISSN 1980-7031

Neste contexto a missão da Odorizzi é:

“Atender com excelência os nossos clientes, produzindo impressos de qualidade e alcançando resultado para esta empresa”.

Para o pressuposto B, definir de forma clara a visão da Odorizzi, apresenta-se de acordo com Placoná (2008, p.01) onde afirma que: “A declaração da visão não estabelece ou expressa fins quantitativos, mas provê motivação, uma direção geral, uma imagem e uma filosofia que guia a empresa. Além de apontar um caminho para o futuro, faz com que você queira chegar lá. Deve representar as maiores esperanças e sonhos de sua empresa”.

Neste sentido, a visão da Editora e Gráfica Odorizzi Ltda apresenta-se como sendo:

“Ser reconhecida como referencial em qualidade em toda a Santa Catarina”.

12.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos foram desenvolvidos a partir da análise *S.w.o.t.* da organização, também foram analisados outros aspectos que compõem o quadro organizacional, como as relações existentes entre os setores e as falhas na programação e gestão.

Gestão de marketing / vendas

prospectar novos clientes e melhorar o *marketing* da empresa;

avaliar comunicação entre representantes e empresa e resultados mensal e anual de vendas da organização.

integralizar junto aos clientes.

umentar as vendas em períodos ociosos.

Gestão de recursos humanos:

socializar os novos colaboradores a cultura da organização e melhorar a qualificação profissional e o ambiente interno;

criar cartilha com normas da empresa e políticas de cargos e salários estabelecidas;

auxiliar na comunicação interna;

Gestão de compras;

Avaliação administrativa:

criar planilha de preços, lucros e prejuízos (caso ocorram) aprimorar a negociação para reduzir custos;

Avaliação técnica:

Elaborar políticas de avaliação e classificação de fornecedores e matérias primas e aprimorar

MACHADO, Mirian Magnus; BREDA, Jocaffi Albino. Proposta de planejamento estratégico para a Editora e Gráfica Odorizzi Ltda. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.331-360, Sem II 2009. Temática TCC.

ISSN 1980-7031

a parceria.

Gestão financeira;

Controle de custos;

gestão financeira (controle financeiro).

Geral:

apresentação formal para os gestores e colaboradores do plano estratégico da empresa;

melhorar a qualidade;

reduzir tempo de respostas as solicitações;

aprimorar a gestão.

12.6 PLANOS DE AÇÃO

Dando continuidade a proposta de planejamento estratégico e respondendo ao pressuposto C, apresenta-se os planos de ação, sendo assim, os planos de ação é uma das etapas finais do planejamento estratégico, deve buscar colocar em prática todas as ações necessárias visando atingir os objetivos propostos.

Planos de ação – Recursos Humanos

Objetivos estratégicos	Ações estratégicas	Responsável	Inicio	Fim	Orçamento	Controle e avaliação
Socializar os novos colaboradores a cultura da organização e melhorar a qualificação profissional e o ambiente interno.	Treinamento externo dos colaboradores – buscar harmonia entre os setores.	Clélia Soma Cursos e Consultoria	01/02/10	01/02/10	R\$ 232,00	
	Treinamento externo dos colaboradores – Aprimorar novos lideres.	Clélia Soma Cursos e Consultoria	03/02/10	03/02/10	R\$ 505,80	Efetivação do curso.
	verificar cursos disponíveis no mercado;	Clélia	01/02/10	05/02/10	Sem custo imediato	Com a verificação dos cursos existentes e

aplicação de um cronograma de realização

responsável do setor interagir com os colaboradores diariamente; da empresa;	Clélia	08/02/10	22/12/10	Sem custo		
Interagir junto aos colaboradores	Clélia	01/02/10	30/06/10	Sem custo	Ação diária	
Apresentar os valores e principios da empresa;	Jocaffi	01/02/10	24/02/10	Sem custo	Reunião com os colaboradores	
Criar cartilha com normas da empresa e políticas de cargos e salários estabelecidas.	Criar grupo de pessoas para elaborar a cartilha	Clélia	01/02/10	24/02/10	Sem custo	Coma efetivação do grupo
	Criar normas internas;	Clélia	01/02/10	24/02/10	Sem custo	
	Criar cartilha de cargos e salários	Clélia	01/02/10	30/06/10	Sem custo	Reunião mensal para verificação do projeto
Auxiliar na comunicação interna	verificar colaboradores que possam auxiliar no	Clélia-Jocaffi	08/02/10	15/02/10	Sem custo	Com a criação da equipe

desenvolvimento
do informativo
bimenzal;

Quadro 6 – Planos de ação – R.H.

Fonte: Coleta de dados (2009)

Planos de ação – Vendas & Marketing

Objetivos estratégicos	Ações estratégicas	Responsável	Início	Fim	Orçamento	Controle e avaliação
Integralizar junto aos clientes	Representante e Gerente de Vendas, agendar visitas externas aos clientes;	Fabio Souza	11/01/10	29/02/10	Sem custo	Através do relatório mensal de visitas
Avaliar comunicação entre representantes e empresa e resultados mensais e anuais de vendas da organização	Agendar data para reunião com representantes;	Fabio Souza	11/01/10	29/02/10	Sem custo	Através do cumprimento das datas das reuniões e da avaliação do resultado do período
	Agendar data para reunião de vendas	Fabio Souza	18/01/10	26/01/10	Sem custo	Com o cumprimento da data prevista e avaliação dos resultados do ano e perspectivas para o próximo ano;
	Reunião com	Fabio Souza	18/01/10	26/01/10	Sem custo	Com a

	representantes para melhorar a comunicação entre empresa e representantes.						compilação das informações adquiridas nas reuniões;
Aumentar as vendas em tempos ociosos	Consultar junto aos representantes o que o cliente necessita e análises do mercado;	Fabio Souza e representantes	18/01/10	26/01/10	Sem custo	Com o aumento do faturamento	
	Redução de preço e preço diferenciado (estabelecer critérios);	Fabio Souza	18/01/10	26/01/10	Sem custo – imediato	Com o número de trabalhos fechados dentro destes critérios;	
Prospectar novos clientes e melhorar o marketing da empresa.	Estudar novos mercados e clientes;	Fabio Souza e representantes;	14/12/09	14/02/10	Sem custo	Relatório mensal contando o aumento de faturamento e os novos clientes;	
	Contratando profissional qualificado externamente ou promoção interna;	Fabio Souza e Clélia	02/02/10	26/02/10	R\$ 1.100,00 + encargos sociais.	Aumento de clientes e qualidade no atendimento;	
	Criar novo visual do site junto a empresa	Fabio Souza;	01/02/10	26/02/10	A definir	Com a criação dos serviços on-line;	

desenvolvedora

do serviço;

Criar perfil nos sites de relacionamento (Twitter, Orkut, etc.).
Patrick, Fabio de Souza
01/02/10 03/03/10 Sem custo Com a criação dos serviços on-line;

(Twitter, Orkut, etc.).

Verificar os produtos e alocar amostras no site;
Fabio Souza; 01/02/10 03/03/10 A definir

Divulgar serviços de mídias nas regiões onde tem-se vendas.
os Fabio Souza; 01/02/10 03/03/10 Sem custo

Quadro 7 – Planos de ação – Vendas

Fonte: Coleta de dados (2009)

Planos de ação – Compras

Objetivos estratégicos	Ações estratégicas	Responsável	Início	Fim	Orçamento	Controle e avaliação
Criar planilha de preços, lucros e prejuízos	Treinamento externo de colaboradores e negociação de compras.	Jocaffi (Soma Cursos e Consultoria)	28/11/09	12/12/09	R\$ 487,50	Efetivação do curso.

(caso ocorram), aprimorar a negociação para reduzir custos.	Relatório de avaliação previsto e realizado, comparativo entre orçamento e realizado.	Juraci	04/02/10	31/03/10	Sem custo	Relatório semanal.
	Avaliar fornecedores comparando os resultados e ter maior controle.	Juraci	04/02/10	31/03/10	Sem custo	Relatório mensal
Elaborar políticas de avaliação e classificação de fornecedores e matérias primas e aprimorar a parceria.	Realizar reunião bimestral com fornecedores a fim de identificar as dificuldades e estabelecer critérios junto aos fornecedores.	Juraci	04/02/10	31/03/10	Sem custo	Agendar reuniões com os principais fornecedores
	Criar políticas de entregas, prazos estabelecidos e cumpridos. (programação)	Juraci	04/02/10	03/05/10	Sem custo	Relatório mensal
	Informar número do nosso pedido na nota do fornecedor a fim de melhorar a informação interna.	Juraci & Cleocir Fachi	04/02/10	03/05/10	Sem custo	Com a verificação do pedido no recebimento (almoxarifado).

Quadro 8 – Planos de ação – Compras

Fonte: Coleta de dados (2009)

Objetivos	Responsável	Início	Fim	Orçamento	Controle	
Planejamento Financeiro; Breda, Jocaffi Albino. Proposta de planejamento estratégico para a Editora e Gráfica Odorizzi Ltda. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada , Blumenau, v.3, n.4, p.331-360, Sem II 2009. Temática: Ações estratégicas ISSN 1980-7031						354 e
Controle de custos	Setor de orçamento especificar de forma clara o valor do frete no pedido e setor de Expedição fazer a negociação junto aos fornecedores e desenvolver relatório entre orçado e realizado;	Antônio, Amarildo e valnéria;	01/02/10	26/02/10	Sem custo	Com relatório mensal comparativo
Gestão financeira (Controle Financeiro)	Setor de Pcp e produção coletar informações do orçamento e negociar junto aos fornecedores os respectivos valores e desenvolver relatório mensal;	Vanderlei e Jocaffi	01/02/10	26/02/10	Sem custo	Através do resultado obtido com o relatório mensal;
	- Criar relatório de projeção de caixa;		01/02/10	26/02/10	Sem custo	
	planejar os empréstimos e financiamentos (controle de caixa); maximizar resultados com as sobras de caixa (aplicações);		01/02/10	26/02/10	Sem custo	
	Relatório avaliando o impacto financeiro (variação nos custos);		01/02/10	26/02/10	Sem custo	
	Relatório de impacto financeiro com a demanda de vendas		01/02/10	26/02/10	Sem custo	

Quadro 9 – Planos de ação – Financeiro

Fonte: Coleta de dados (2009)

Planos de ação – Geral

Objetivos estratégicos	Ações estratégicas	Responsável	Início	Fim	Orçamento	Controle e avaliação
Apresentação formal para os gestores e colaboradores do plano estratégico da empresa	Reunião com os proprietários e colaboradores para a apresentação dos objetivos e planos de ação propostos	Jocaiffi	01/12/09	01/12/09	Sem custo	
Melhorar a qualidade	Realizar treinamento interno dos colaboradores	Jocaiffi, Patrick e Vanderlei	08/02/10	26/02/10	Sem custo	Através da redução de erros dos setores.
	Realizar treinamento externo dos colaboradores, implementação do 5S.	Jocaiffi – Soma Cursos e Consultoria	09/02/10	14/02/10		Colocando em prática a metodologia
	Verificar as competências dos colaboradores e aperfeiçoa-las	Evaldina, Carmen e Leandro.	10/02/10	08/03/10	Sem custo	Com a redução de devoluções e não conformidades
Reduzir tempo de respostas as solicitações	Verificar os pedidos que estão a maior tempo na empresa e realiza-los o mais	Antônio e Amarildo	01/02/10	26/02/10	Sem custo	Com a redução de reclamações dos representantes e clientes

breve possível.

(orçamento).

Responder o mais breve possível os e-mails; Antônio e Amarildo e 01/02/10 26/02/10 Sem custo Com a redução de reclamações dos representantes e clientes

Determinar focos de atendimento Verificar resultado dos questionários aplicados aos colaboradores e clientes; Jocaffi, Fabio Souza. 02/12/10 02/12/10

Verificar pesquisa interna e externa (roteiro estratégico).

Verificar quais máquinas e processos são necessários. Jocaffi e Fabio Souza 02/12/10 02/12/10 Sem custo Verificar pesquisa interna e externa (prazo) e avaliar máquinas (processos e velocidades).

Aprimorara gestão Realizar reunião com gestores para apresentação do modelo Kaizen de administrar. Jocaffi 01/12/09 01/12/09 Sem custo inicial

Quadro 10 – Planos de ação - Geral

Fonte: Coleta de dados (2009)

13 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalização deste trabalho vem ao encontro da proposta aqui apresentada que tem como objetivo apresentar um roteiro formal de planejamento estratégico para a Editora e Gráfica Odorizzi Ltda. Este roteiro objetiva contribuir para que a empresa possa dar início a

ações estratégicas que venham a assegurar um novo direcionamento estratégico para a organização.

Neste sentido, percebe-se que a empresa se encontra relativamente bem, necessitando apenas rever algumas questões e aprimorar-se, tornando-se necessário a Odorizzi agir e corrigir os problemas aqui apresentados, dando prioridade nas questões que são graves e devem ser corrigidas com urgência, principalmente em relação aos setores editorial e de recursos humanos, visto que internamente são os mais problemáticos.

Sobre o primeiro pressuposto que era conhecer o mercado onde a empresa está inserida e a sua posição, que pode vir a auxiliar na tomada de decisões, de acordo com a pesquisa ao se observar os dados secundários sobre a indústria gráfica nacional e a própria coleta de informações junto aos clientes, fornecedores, tem-se que a Odorizzi se encontra no mesmo nível das concorrentes e por consequência oferece serviços similares, sendo que se encontra em uma posição de igual para igual frente ao mercado, cabe apenas a empresa tomar decisões a fim de saltar a frente dos concorrentes.

Outro pressuposto que se confirmou é sobre a definição clara da visão e da missão da empresa pode trazer o entendimento do negócio para todos os colaboradores, por tanto a empresa definiu a sua missão e visão, bastando apenas declarar de forma clara e ampla a todos os colaboradores e seguir aquilo no qual ela se propôs a fazer.

Quanto ao pressuposto que apresentava que o estabelecimento de planos de ação pode proporcionar um controle sistemático das atividades, também se confirmou, pois ao desenvolver os planos de ação por consequência tem-se maior controle daquilo que esta sendo planejado.

Com relação ao objetivo geral dessa pesquisa, que é descrever ações para a organização Editora e Gráfica Odorizzi Ltda, mediante proposta de planejamento estratégico, pode-se concluir que este objetivo foi atingido ao verificarmos os diversos aspectos que compõem esta análise estratégica, os planos de ações aqui propostos para os diversos setores da empresa confirmam este objetivo.

Sobre o primeiro objetivo específico que é levantar análise *s.w.o.t.* da organização Editora e Gráfica Odorizzi Ltda, tem-se o resultado como positivo, pois a análise foi realizada e apresentou os diversos pontos em relação a empresa, seus pontos fracos, fortes, suas oportunidades e ameaças, conforme visualizadas no quadro 8.

Quanto ao objetivo de identificar o posicionamento de mercado da organização Editora e Gráfica Odorizzi Ltda, através da análise da concorrência, também foi concretizado, ao verificar-se o cenário nacional, catarinense e blumenauense, buscando informações

MACHADO, Mirian Magnus; BRENDA, Jocaiffi Albino. Proposta de planejamento estratégico para a Editora e Gráfica Odorizzi Ltda. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.331-360, Sem II 2009. Temática TCC.
ISSN 1980-7031

pertinentes ao setor, como: número de empresas, perfil dos colaboradores, faturamento e crescimento da indústria, além é claro da análise direta dos principais concorrentes, aqui identificados como sendo quatro, todos do Estado de Santa Catarina.

Em relação ao objetivo de propor planos de ação para a organização Editora e Gráfica Odorizzi Ltda, para formalizar um roteiro de planejamento estratégico, este também se realizou, conforme se apresenta nos quadros 10, 11, 12, 13,14 e 15, sendo que os planos têm como objetivo maior minimizar as perdas decorrentes do não uso da ferramenta de planejamento estratégico, e por consequência ajudar a empresa a mudar alguns aspectos no qual ela ainda se encontra falha.

Sendo assim, para a Editora e Gráfica Odorizzi Ltda recomenda-se que ao iniciar o planejamento a empresa faça reuniões periódicas com os líderes e com todos os colaboradores a fim de mostrar os resultados e fazer com que a organização como um todo trabalhe respeitando seus valores e missão e principalmente caminhe em busca de sua visão, também deve criar políticas internas da qualidade a fim de efetivar a sua visão.

Cabe ainda a empresa verificar a possibilidade de implementação do modelo *Kaizen* de administração, modelo este que prisma pela melhoria da qualidade.

Acredito que a conclusão deste trabalho trará a organização um resultado positivo, visto que, a proposta de planejamento estratégico poderá conduzir a empresa a um novo patamar, conduzira a organização ao novo rumo, que seja positivo e promissor.

Desta forma sugere-se ainda que a empresa realize novas pesquisas, seja através de trabalhos acadêmicos, ou através de consultoria, objetivando fazer com que a Odorizzi acompanhe as tendências do mercado e salte a frente dos concorrentes.

Finaliza-se está pesquisa tendo a consciência do dever cumprido e sabendo que devo sempre buscar crescer como profissional e ser humano a fim de construir um Brasil n para todos nós.

ABSTRACT

The organization Odorizzi Company and Graphics Ltd., despite being a long time on the market do not use strategic planning as a management tool. Thus, the question has arisen problem, as: What are the actions that can provide optimization of positive results, which may be used by the Odorizzi Company and Graphics Ltd., a proposal to implement the strategic plan? With the proposal developed here aimed to identify the strengths, weaknesses, opportunities, threats, defining mission, vision, values, objectives and targets in order to get this company to gain advantages over the competition and to minimize their problems affairs. To gather the information necessary, secondary data were collected, prepared and questionnaires to customers, suppliers and employees, as well as interviews and informal conversations with the owner and staff of this organization. In this sense, we can develop a

MACHADO, Mirian Magnus; BRENDA, Jocaffi Albino. Proposta de planejamento estratégico para a Editora e Gráfica Odorizzi Ltda. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.331-360, Sem II 2009. Temática TCC.

ISSN 1980-7031

S.W.O.T. analysis of the organization and propose plans of action for the organization to optimize their processes and correct its flaws. Thus, in this work may be identified all the variables that exist within the organization, its problems, its advantages over the market and great potential of this company that is growing significantly each year and consequently may make use of strategic planning here proposed to grow in a sustainable and balanced.

Keywords: Planning. Strategy. S.W.O.T. Action plans

REFERÊNCIAS

ABIGRAF, Regional do Estado de São Paulo. **13º Anuário Brasileiro da Indústria Gráfica. 2009**. São Paulo: Gramani, 2009.

ANSOFF, H. Igor; MCDONELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BERNARDI, Luiz Antonio, **Manual do Empreendedorismo e Gestão: Fundamentos, Estratégias e Dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia**. São Paulo: Pearson, 1993.

COSTA, Eliezer Arantes Da. **Gestão Estratégica**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais**. Princípios, Conceitos e Gestão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. Conceitos. Metodologia. Práticas. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1991

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. Conceitos. Metodológicos e Práticas. 22.ed. São Paulo: Atlas, 2006

GIL, Antonio Carlos. **Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas 1996.

MACHADO, Mirian Magnus; BRENDA, Jocaiffi Albino. Proposta de planejamento estratégico para a Editora e Gráfica Odorizzi Ltda. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.331-360, Sem II 2009. Temática TCC.
ISSN 1980-7031

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da Administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PLACONÁ, João. **Planejamento Estratégico**. Disponível em:<
<http://www.webartigos.com/articles/9096/1/planejamento-estrategico/pagina1.html>>Acesso
em: 23 de Mai. 2009.

WELCH, J. **Paixão Por Vencer**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WRIGHT, Peter L. KROLL, Mark J. PARNELL, John. **Administração Estratégica**.
Conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **A Odorizzi**. Disponível em: < www.odorizzi.com.br >Acesso em:
11 de Ago. 2009.