



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
BIANCA MEDEIROS

ANÁLISE ESTRATÉGICA APLICADA À EMPRESA DUGRAF COM. E REP.
MATERIAIS GRÁFICOS LTDA.

Palhoça
2020

BIANCA MEDEIROS

**ANÁLISE ESTRATÉGICA APLICADA À EMPRESA DUGRAF COM. E REP.
MATERIAIS GRÁFICOS LTDA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel.

Orientadores: Prof. Rejane Roecker, Ms.

Palhoça

2020

BIANCA MEDEIROS

**ANÁLISE ESTRATÉGICA APLICADA À EMPRESA DUGRAF COM. E REP.
MATERIAIS GRÁFICOS LTDA.**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel em Administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração, da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, (dia) de dezembro de 2020.

Professor e orientador Rejane Roecker, Ms.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Professor José Ricardo Tavares, Ms.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Professor Álvaro Souto, Ms.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedico este trabalho a todos os que se fazem presentes no meu dia-a-dia, meu pai, minha mãe, meu filho e, especialmente, aquele que foi o meu principal apoio de crescimento, a você, Newton, meu marido, companheiro e amigo dedico esta vitória.

AMO VOCÊS!

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por toda a fé e tranquilidade no meu coração nos momentos mais difíceis nesta trajetória.

À empresa e ao meu diretor Luiz Fernando de Oliveira Waltrick de Amorim, que autorizou o acesso a todas as informações necessárias para o desenvolvimento deste trabalho; ao meu colega de trabalho Renato Bion, que me ajudou com as informações relevantes para o trabalho, facilitando tudo o que estava ao seu alcance.

Ao meu amado filho, Felipe Medeiros Pilz, que teve a minha ausência desde pequenino, porque estava sempre estudando.

Aos meus pais, Diva Luiza Bresciani Medeiros e Antônio João Medeiros, que me ajudaram financeiramente no período em que tive dificuldades e acreditaram em mim.

Às minhas irmãs, pelo apoio, e que vibraram com as minhas conquistas.

A todos os professores do Curso de Administração, com toda dedicação por seus alunos. Em especial à minha orientadora Rejane Roecker, por sua dedicação nas orientações, principalmente por ter compreendido o período em que estive doente e ter me incentivado a finalizar o meu trabalho.

Por fim, agradecer ao meu marido Newton Mario Oliveira Furtado, que esteve ao meu lado, confiando, com toda a paciência possível, nos meus momentos de crise emocional, quando pensava em desistir, e me deu força e coragem para seguir em frente e dizer que era capaz.

MUITO OBRIGADA!

RESUMO

A realização deste trabalho teve como foco uma análise estratégica na empresa Dugraf Comércio e Representação de Materiais Gráficos Ltda, a qual vem se destacando devido a sua alta tecnologia e crescimento em seu mercado de atuação. Para coleta de dados, iniciou-se a captação de um questionário ao gestor financeiro da empresa, que foi peça chave para a formação da matriz SWOT, fundamental para identificação dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, diante do ambiente interno e externo. A metodologia utilizada no trabalho é de caráter descritiva e aplicada, além de estudo de caso, sendo que também se adotou a pesquisa bibliográfica e documental. Buscou-se conhecer todos os setores da empresa de forma detalhada, verificando as carências e também os destaques de forma estratégica. Seu principal foco foi a formação da matriz SWOT, (sendo que o principal ponto forte foi, a qualidade do produto, o principal ponto fraco foi, ausência de liderança na equipe de produção, a principal oportunidade foi, o crescimento do mercado de latas de alumínio e embalagens e a principal ameaça foi, câmbio desfavorável para importação) enfatizado pela importância da análise e do planejamento estratégico. Após o processo de análise, realizou-se um plano de ação (5W2H), para sugerir melhoras aos processos que apresentaram alguma carência. As ações sugeridas foram modificação dos processos sem estruturação, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, treinamento e implantação de liderança no setor de produção e adoção de módulos de sistema para os setores de RH e logística.

Palavras-chave: Análise Estratégica. Matriz SWOT. Importadora e Indústria Gráfica.

ABSTRACT

The accomplishment of this work focused on a strategic analysis in the company Dugraf Comércio e Representação de Materiais Gráficas Ltda, which has stood out due to its high technology and growth in its market. For data collection, a questionnaire to the company's financial manager was initiated, which was key to the formation of the SWOT matrix, essential for identifying the strengths, weaknesses, opportunities and threats, in the internal and external environment. The methodology used in the work is descriptive and applied, in addition to a case study, and bibliographic and documentary research was also adopted. We sought to know all sectors of the company in detail, checking the needs and also the highlights in a strategic way. Its main focus was the formation of the SWOT matrix, (the main strength being, the quality of the product, the main weak point was, the absence of leadership in the production team, the main opportunity was, the growth of the cans market). aluminum and packaging and the main threat was an unfavorable exchange rate for imports) emphasized by the importance of analysis and strategic planning. After the analysis process, an action plan (5W2H) was carried out, to suggest improvements to the processes that presented some deficiency. The suggested actions were modification of the processes without structuring, training and development of employees, training and implementation of leadership in the production sector and adoption of system modules for the HR and logistics sectors.

Keywords: Strategic Analysis. Planning. SWOT matrix. Importer and Graphic Industry.

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Logo DUGRAF	20
Figura 2 - Clóvis de Mendonça (Presidente Fundador da DUGRAF).....	21
Figura 3 - Sede Própria	22
Figura 4 - Blanquetas	23
Figura 5 - Panos Lavadores de Blanquetas	23
Figura 6 - Barra Aplicada.....	24
Figura 7 - Mapa Organizacional	25
Figura 8 - Ático Projetado.....	26
Figura 9 - <i>Facebook</i>	27
Figura 10 - Instagram	27
Figura 11 - Site.....	28
Figura 12 - Depósito.....	29
Figura 13 - Produção de Blanquetas.....	29
Figura 14 - Produção de Blanquetas.....	30
Figura 15 - Produção de Blanquetas Autoadesivas	30
Figura 16 - Produção de Chapas para Impressão Dryoffset, Leterpress e Tampografia	31
Figura 17 - Produção de Chapas para Impressão.....	31
Figura 18 - Produção de Panos para Limpeza Automática de Blanquetas	32
Figura 19 - Plotter de Recorte Profissional.....	32
Figura 20 - Inspeção de Qualidade	32
Figura 21 - Departamento Comercial	33
Quadro 1 - PTAX de Venda.....	35
Quadro 2 - Clientes	36
Quadro 3 - Análise SWOT.....	41
Quadro 4 - Proposta 1 de Processos sem Estruturação Erro! Indicador não definido.	
Quadro 5 - Proposta 2 de Falta Treinamento Colaboradores.....	45
Quadro 6 - Proposta 3 de Ausência de Liderança na Equipe de Produção	46
Quadro 7 - Proposta 4 de Inexistência de um Sistema para RH e Logística.....	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo geral	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	12
1.4.1 Tipo de Pesquisa	12
1.4.2 Técnicas de coleta e análise de dados	13
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	15
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	15
2.3 ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	16
2.3.1 SWOT	17
2.3.2 Cinco Forças Competitivas do Poder	18
3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	20
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	20
3.1.1 Histórico	20
3.1.2 Missão, Visão e Valores	22
3.1.3 Produtos	22
3.2 ÁREAS DA EMPRESA.....	24
3.2.1 Finanças	25
3.2.2 Gestão de Pessoas	25
3.2.3 Marketing	26
3.2.4 Logística	28
3.2.5 Produção	29
3.2.6 Área Estratégica/Decisões	33
3.2.7 Departamento Comercial	33
3.3 MACROAMBIENTE.....	34
3.3.1 Aspecto Político	34
3.3.2 Aspecto Econômico	34
3.3.3 Aspecto Social e Aspecto Demográfico	35

3.3.4 Aspecto Tecnológico	37
3.4 MICROAMBIENTE	38
3.4.1 Fornecedores	38
3.4.2 Clientes	38
3.4.3 Concorrentes	39
3.4.4 Órgãos Legais	39
3.5 QUESTIONÁRIO COM GESTOR	39
3.6 ANÁLISE ESTRATÉGICA - SWOT	41
3.7 PROGNÓSTICO (PLANO DE AÇÃO)	44
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS	50
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO GESTOR FINANCEIRO	53

1 INTRODUÇÃO

A competitividade e o mercado têm gerado nas empresas a necessidade de reinventar-se, apresentando vantagens competitivas que as mantenham abertas e lucrativas. Passou-se a ser necessário que as organizações façam uma análise estratégica com base nos objetivos da empresa, principalmente obedecendo sua matriz SWOT.

O planejamento estratégico pode ser definido como o processo realizado para definir os objetivos que a organização pretende alcançar, no intuito de traçar os melhores caminhos a serem seguidos (MAXIMIANO, 2004). O planejamento estratégico é o ponto inicial de uma organização que possui um propósito, é construir um roteiro a ser seguido para alcançar seus objetivos.

Análise estratégica refere-se ao diagnóstico estratégico, ao qual é compreendido em duas fases diferentes, a interna e externa, indicando qual a ferramenta mais adequada e o motivo das escolhas (AAKER *et al.*, 2005). Assim, traz a análise estratégica como norteadora das demais ferramentas para o planejamento e execução na organização. É através do planejamento estratégico que a empresa realiza suas atividades, adequando-as quando necessário para atingir seus objetivos pré-determinados.

O trabalho foi fundamentado em uma empresa do ramo gráfico, a Dugraf, que possui sede na cidade de São José, em Santa Catarina. Realizou-se assim um questionário com o diretor financeiro da empresa, avaliando de que forma ocorre o planejamento estratégico da organização. Através dos assuntos abordados, busca-se responder à questão: **Como análise estratégica pode ser aplicada na empresa Dugraf, a fim de gerar uma proposta de melhorias para sua gestão?**

Dessa forma, serão apresentados os objetivos do trabalho, gerais e específicos, a justificativa da escolha do tema, os procedimentos metodológicos, acerca do tipo de pesquisa e das técnicas de coleta e análise de dados, e a estrutura do trabalho.

1.2 OBJETIVOS

Este tópico apresentará os objetivos que nortearam a construção do presente estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Como objetivo geral, trata-se da aplicação de uma análise estratégica de uma empresa do ramo de solução para indústria gráfica – Dugraf.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos do presente artigo são:

- a) Identificar a percepção da empresa em relação aos aspectos estratégicos;
- b) Aplicar a análise estratégica com a ferramenta matriz SWOT, identificando as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças diante dos ambientes internos e externos;
- c) Desenvolver um prognóstico, a fim de valorizar as forças e oportunidades e diminuir os efeitos das fraquezas e ameaças.

1.3 JUSTIFICATIVA

A globalização e os constantes avanços tecnológicos têm gerado a necessidade das empresas de buscar inovação, garantindo a qualidade nas tarefas executadas e competitividade empresarial. Desta forma, administrar com qualidade passou a ser fundamental. As informações tornaram-se acessíveis, os empreendedores mais agressivos, gerando a necessidade de desenvolvimento e aprimoramento de ferramentas que tragam sucesso para a organização (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

O planejamento é definir a direção a ser seguida, para que seja possível alcançar o resultado desejado. Trata-se de determinar as ações e decisões com base nos objetivos, trazendo as estimativas do que poderia ocorrer em cada uma das alternativas possíveis. Assim, através de uma administração eficiente, associada a um planejamento objetivo, tende-se a reduzir custos, otimizar processos e rentabilizar a organização (LACOMBE, 2009).

A execução deste trabalho se justifica por trazer de forma clara e prática formas de implementar e acompanhar a análise estratégica, através de ferramentas altamente eficientes como a matriz SWOT. Em termos práticos trouxe de que forma ocorre o planejamento interno em uma organização em expansão, como a Dugraf, apresentando de que forma a mesma se organiza para executar e controlar suas operações. Em suma, o material é de grande valia para que todos busquem compreender mais sobre o tema, tanto no âmbito teórico, quanto no acompanhamento gerencial real.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se dos procedimentos metodológicos adotados para elaboração do trabalho.

1.4.1 Tipo de Pesquisa

Em sua fundamentação teórica, o trabalho utilizou como metodologia a pesquisa bibliográfica, que busca a resolução de um problema através de referenciais teóricos, trata-se do assunto que foi publicado, posteriormente pesquisado para uma construção lógica da temática (BOCCATO, 2006).

Conforme Gil (2007, p. 17), pesquisa é definida como:

(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Quanto à coleta de dados, o tipo de pesquisa utilizado foi à pesquisa aplicada, com o objetivo de gerar conhecimentos através da aplicação na prática, a fim de solucionar um problema específico, envolvendo verdades e interesses locais (GIL, 2007). Associada à pesquisa aplicada, está a pesquisa descritiva, conforme Triviños (1987, p. 112), “os estudos descritivos podem ser criticados porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos.”

O trabalho pode caracterizar-se por estudo de caso:

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida, como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

Por fim, o trabalho ainda apresenta pesquisa de campo. Trata-se da investigação, quando além das referências bibliográficas e dados coletos em sites é realizada a coleta de dados junto a pessoas, com recursos de diferentes tipos de pesquisa (FONSECA, 2002).

No próximo item serão apresentadas as técnicas utilizadas para a coleta e análise dos dados.

1.4.2 Técnicas de coleta e análise de dados

Para a elaboração da pesquisa bibliográfica foram utilizados e-books de autores conhecidos, os quais fundamentaram a teoria do trabalho. A ordem foi feita de forma cronológica, a fim de auxiliar na compreensão e absorção do conteúdo. Para Gil (2007, p. 44), “os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema.”

Para a coleta e análise dos dados da empresa determinou-se através da pesquisa documental, ao qual é definida:

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002, p. 32).

Assim, para a elaboração do trabalho, utilizou-se a pesquisa bibliográfica para a construção da fundamentação teórica e embasamentos do trabalho, e a pesquisa

documental para apresentar os dados da Dugraf, a caracterização da empresa e apontar seus principais aspectos.

Para a coleta dos dados utilizou-se assim o questionário semiestruturada, que permite a liberdade de expressão do entrevistado e a manutenção do foco pelo entrevistador (GIL, 2007). O questionário ocorreu com o diretor financeiro da empresa, o questionário encontra-se em anexo no Apêndice A.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O primeiro capítulo do trabalho apresenta a introdução do mesmo, contendo os objetivos, justificativa e procedimento metodológico adotados.

O segundo capítulo dispõe da fundamentação teórica, apresentando referências bibliográficas de diversos autores acerca do tema de administração estratégica, planejamento estratégico, análise estratégica, SWOT e cinco forças competitivas do poder.

No terceiro capítulo apresentou-se o desenvolvimento do trabalho, apresentando os dados coletados na empresa e a análise estratégica dos mesmos.

O quarto capítulo refere-se às conclusões do trabalho, os prognósticos e objetivos propostos, solucionando o que foi mencionando no problema do trabalho.

Encerra-se o trabalho com as referências bibliográficas utilizadas e o apêndice contendo o questionário aplicada ao gestor financeiro da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Refere-se às referências bibliográficas do trabalho, formação dos conceitos, embasando o estudo realizado.

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A administração estratégica pode ser definida, conforme Mintzberg, Ahsstrand e Lampel (2000), em um sentido amplo, onde a “comunicação de uma visão estratégica global da empresa para os diversos níveis funcionais, com o objetivo de que as iniciativas da empresa sejam coerentes com a diretriz geral”. Ainda, conforme Certo e Peter (2005), a administração estratégica tem seu papel de manter a organização como um conjunto integrado ao ambiente, de forma contínua. Busca incentivar os membros da organização, para que se comprometam ativamente na definição e no atingimento das metas.

Uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e colocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes (MINTZBERG, *et al.*, 2006, p. 29).

Segundo Certo e Peter (2000), a administração estratégica é um processo contínuo, inicia-se através da organização, e passa a se transformar e continuar dentro dela. Os autores compreendem-na como um círculo, um processo cíclico, iniciando na primeira etapa, seguindo até a última e retornando então à primeira novamente. Durante este processo, podem haver ajustes e execução de feedbacks, se assim houver necessidade.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Através do planejamento estratégico é possível identificar os pontos fracos e fortes, as oportunidades e ameaças da empresa. Assim, sabe-se onde concentrar os esforços e elaborar um plano de ações que permitam atingir seus objetivos (OLIVEIRA, 2006). Ainda, conforme Chiavenato (2004), trata-se de tomar decisões

antecipadamente, em momentos prevendo o que pode acontecer. O planejamento é um simulador do futuro, estabelecendo o curso das ações, os meios adequados para atingir os objetivos pretendidos.

O planejamento é uma das funções principais do processo administrativo, possui conceitos mais amplos do que simplesmente organizar os números e adequar as informações, passando a ser um instrumento de administração estratégica, incorporando o controle de turbulências ambientais e possibilitando que a empresa conquiste mais competitividade e mais resultados organizacionais, pois é a função que indica a direção a ser consolidada pela empresa (OLIVEIRA, 2009, p. 46).

Ainda, segundo Maximiano (2004), o planejamento estratégico é responsável por definir os objetivos organizacionais que a empresa pretende alcançar, assim como o caminho ideal para atingi-los. O planejamento necessita envolver todas as áreas da empresa, dividindo-a em subgrupos, facilitando as estratégias e acompanhamento operacional. Para Orlickas (2010, p.37), “o planejamento visa prever e minimizar os inibidores dos resultados e maximizar os facilitadores no processo de tomada de decisão, pois permitem que o gestor tome decisões mais assertivas”.

É o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar (OLIVEIRA, 2004, p. 47).

Para Kluyver (2007, p. 9), missão define-se como “uma declaração que documenta o propósito da existência de uma empresa”. A visão, pode ser definida como os objetivos de longo prazo, a descrição da posição competitiva que se deseja alcançar em um período de tempo (NOGUEIRA, 2014). Por fim, tem-se os valores, conforme Padoveze (2003, p. 25) como “a declaração de valores é um conjunto de crenças e princípios que orientam as atividades e operações de uma empresa, independentemente de seu porte”.

2.3 ANÁLISE ESTRATÉGICA

Análise estratégica compreende o processo de diagnóstico estratégico, elaborado utilizando duas fases, a interna e externa, onde são verificados os elementos adequados para cada uma das etapas (AAKER, *et al.*, 2010). A análise estratégica é a forma para que a empresa possa pesquisar, mapear e analisar peculiaridades da organização, a fim de classificar quais áreas estão atuando com excelência e aquelas satisfatórias, desenvolvendo um plano de ações correspondente (CONTENT, 2018).

Ao conduzir uma **análise externa**, a empresa identifica as principais ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo. Também examina como a competição em seu ambiente provavelmente evoluirá e quais implicações tem essa evolução para as ameaças e oportunidades que está enfrentando. [...] a **análise interna** ajuda a empresa a identificar suas forças e fraquezas organizacionais. Também a ajuda a entender quais de seus recursos e capacidades serão fontes mais prováveis de vantagem competitiva e quais serão fontes menos prováveis dessas vantagens. Por fim, a análise interna pode ser usada por empresas para identificar as áreas de sua organização que requerem melhorias e mudanças. (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 7).

A análise interna é responsável por fornecer as forças e fraquezas de uma organização em seu ambiente competitivo. Verifica-se as competências de marketing, financeiras de fabricação e também organizacionais. Assim, encontra-se uma força, com características neutras e uma fraqueza, colocando-as em uma lista de verificação (KOTLER, 2000). Já a análise externa representa os fatores externos da empresa, verificando as ameaças e oportunidades do mercado (MAXIMIANO, 2000).

2.3.1 SWOT

A matriz SWOT tem o objetivo de trazer aos profissionais da empresa uma visão do negócio. Traz o cenário interno e externo, necessitando ser ajustado com frequência, pelas mudanças constantes no mercado (MARTINS, 2006). Conforme Ribeiro (2015), a matriz SWOT é uma importante ferramenta de gestão, é o apoio utilizado pelos gestores para formação do planejamento estratégico. A mesma pode ser utilizada para qualquer análise executada pela empresa, visto a simplicidade e importância que possui.

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).

2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil. (OLIVEIRA, 2007, p. 37).

A análise SWOT possui uma divisão, discriminando ambiente interno e externo, onde o interno define-se como as forças e fraquezas da própria organização, diante do momento atual da mesma. O ambiente externo relaciona as questões que independem do controle da empresa, sendo as ameaças e oportunidades (RIBEIRO, 2015).

A análise SWOT é uma das técnicas mais utilizadas em investigação social, quer na elaboração de diagnósticos, quer em análise organizacional ou elaboração de planos. No entanto a sua utilização, nem sempre se traduz em contributos efetivos para os processos, sendo que, muitas vezes, ela surge mais como um ritual ou uma tentativa desprovida de conteúdo real, de sermos mais científicos ou técnicos nos processos de planeamento e/ou avaliação. Na realidade, devido a sua aparente simplicidade, esta técnica emergiu como uma das preferidas por técnicos de todas as áreas. (ULRICH, 2002, p. 212).

Para a formação da matriz SWOT é necessário que a constatação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças sejam combinadas, de uma forma que as condições externas e internas sejam confrontadas (YANAZE, 2007).

2.3.2 Cinco Forças Competitivas do Poder

O grau de concorrência de uma organização depende de cinco forças competitivas básicas, responsáveis por definir o potencial de lucro final da empresa. A meta desta estratégia é encontrar uma posição para que a empresa possa se defender diante do mercado. As cinco forças competitivas do poder são: ameaça de novos entrantes; rivalidade entre os concorrentes existentes; ameaças dos substitutos; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores (PORTER, 2004).

A força da ameaça de novos entrantes representa as empresas que tendem a corroer e ameaçar a sua posição no mercado, devido principalmente à capacidade de produção e ao intuito em conquistar uma fatia do mercado (HITT, *et al.*, 2014).

A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição – com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. (PORTER, 2004, p. 18).

A ameaça dos substitutos representa um fator competitivo, são os produtos ou serviços substitutos. Os clientes se deparam com produtos com preços inferiores, com qualidade e desempenho igual ou similar aos já existentes. Em alguns casos apresentam performances superiores e podem optar pela mudança (HITT, *et al.*, 2014).

A internet e a facilidade para encontrar produtos semelhantes, com preços e custos diferentes, lhes dá o poder de negociação. Nestas situações os compradores passam a negociar, forçando a redução dos preços, barganhando uma melhor qualidade e atuando na concorrência ativa, colocando os vendedores em situações de um contra o outro, para que consigam atender seus interesses (PORTER, 2004).

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria, ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem, conseqüentemente, sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços (PORTER, 2004, p. 28).

Conhecendo as fontes de pressão competitiva é possível formular um plano de ação, realçando os pontos fortes e os pontos fracos, posicionando-se em seu setor. Assim, é possível identificar mudanças estratégicas, os pontos de tendência em termos de oportunidades e também de ameaças (PORTER, 1999).

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A seguir serão apresentadas as informações coletadas na empresa Dugraf, acompanhadas de uma análise detalhada de todos os dados compreendidos.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Dugraf possui seu foco em tendências tecnológicas, distribuindo soluções para a indústria gráfica. Atuante no mercado há mais de 20 anos, a instituição tem como produtos principais: blanquetas, chapa fotopolímeras, panos lavadores de blanquetas, finito e colocação de barra.

Figura 1 - Logo DUGRAF



Fonte: DUGRAF (2016).

A figura 1 configura a logo da empresa Dugraf, o qual representa a empresa perante seus clientes. Trata-se de uma marca própria, que representa sua identidade visual.

3.1.1 Histórico

A empresa Dugraf atua no ramo de embalagens e foi fundada no ano de 1996 por Clóvis de Mendonça, atual presidente da empresa. O objetivo para a criação da empresa foi fornecer produtos de alta performance, visando melhores resultados, maior produtividade e qualidade nos impressos.

Figura 2 - Clóvis de Mendonça (Presidente Fundador da DUGRAF)



Fonte: DUGRAF. Setor de Marketing (2019).

A empresa distribui seus insumos para indústrias gráficas que atuam nos segmentos de impressos promocionais, comerciais, editoriais, jornais e com destaque ao mercado de embalagens. A Dugraf apresenta ainda soluções de blanquetas, chapas fotopolímeras e panos lavadores de blanquetas, para os mercados de embalagens em papel cartão, metalgrafia, in-moldlabel, latas de alumínio, potes e copos de bisnagas plásticas.

A matriz da empresa Dugraf está localizada no município de Florianópolis, no estado de Santa Catarina, possui ainda uma filial em São Paulo/SP e um escritório nos Estados Unidos da América. Sua área de atuação contempla todo o Brasil e países da América Latina. A escolha pela cidade de São José para abertura de sua matriz justifica-se pelo polo gráfico existente, além de poucos concorrentes na revenda de produtos no Estado, facilitando a venda e distribuição. A abertura da filial no Estado de São Paulo aconteceu pela necessidade de expansão, além da localização que facilita a logística, capacitando um melhor atendimento para todo território nacional.

Figura 3 - Sede Própria



Fonte: DUGRAF. Setor de Marketing (2019).

A empresa possui sua sede própria localizada a 85km do Porto de Itajaí, praticamente às margens da BR 101, o que auxilia na logística de recebimentos das importações, além de facilitar o despacho das mercadorias ao cliente.

3.1.2 Missão, Visão e Valores

A missão da empresa Dugraf é a busca incessante por tecnologia de ponta para a indústria gráfica. A visão é ser referência na venda de produtos de alta tecnologia para a indústria gráfica latino-americana. Por fim, seus valores são de uma empresa ética e de vanguarda, na qual clientes, fornecedores e colaboradores relacionam-se com respeito e harmonia.

A empresa Dugraf possui ainda dez mantras, os quais são apresentados no acordo de convivência da empresa: foco no cliente; meritocracia; respeito às pessoas; o time é nosso maior ativo; atitude vencedora; espírito de dono; inovação; valorização e disseminação da cultura; bom senso e simplicidade; gerenciar custos de maneira inteligente.

3.1.3 Produtos

Inicialmente a empresa Dugraf apresentava em seu portfólio produtos como sistema de prova cromalin, chapas *off-set*, filmes, tintas e químicos para indústria gráfica. Hoje, os principais produtos comercializados são blanquetas, chapas de fotopolímeros e panos para limpeza de blanquetas.

As blanquetas, também chamadas de frizas, mantilhas, cauchos e borrachas, têm como função garantir o bom andamento do processo de impressão, influenciando diretamente a produção do ponto de retícula, dividindo a responsabilidade com as chapas, os papéis e as tintas pelo sucesso do resultado final.

Figura 4 - Blanquetas



Fonte: DUGRAF, [2020d].

Chapas polímeras são utilizadas para confecções de matrizes em três tecnologias impressas: *DryOff-set* (*Off-set Seco*), *Letterpress* e Fluxografia UV (ultravioleta).

Panos lavadores de blanquetas são para limpeza e conservação das blanquetas, visando melhorar o processo de impressão e evitar o tempo de inatividade.

Figura 5 - Panos Lavadores de Blanquetas

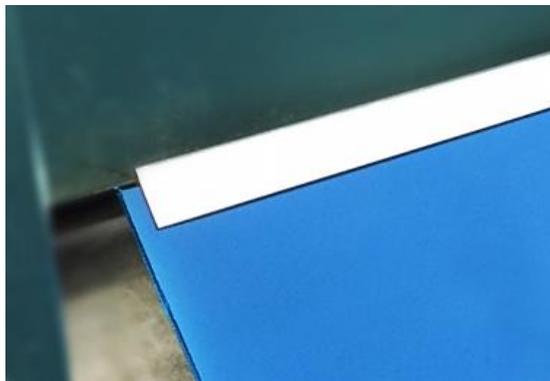


Fonte: DUGRAF, [2020e].

O finito é o calço para a blanqueta, o qual garante produtividade e um melhor aproveitamento do tempo da impressão. O produto é feito com material sintético, com o objetivo de eliminar todos os problemas de manejo e armazenamento de calços.

A colocação de barra é um serviço especializado prestado pela Dugraf para cuidar do corte de blanquetas. O produto pode ser de aço ou alumínio, para adequar-se à ideal fixação para a segurança e precisão durante o processo de impressão. A Dugraf é a única empresa que oferece seguro na colocação de barras.

Figura 6 - Barra Aplicada



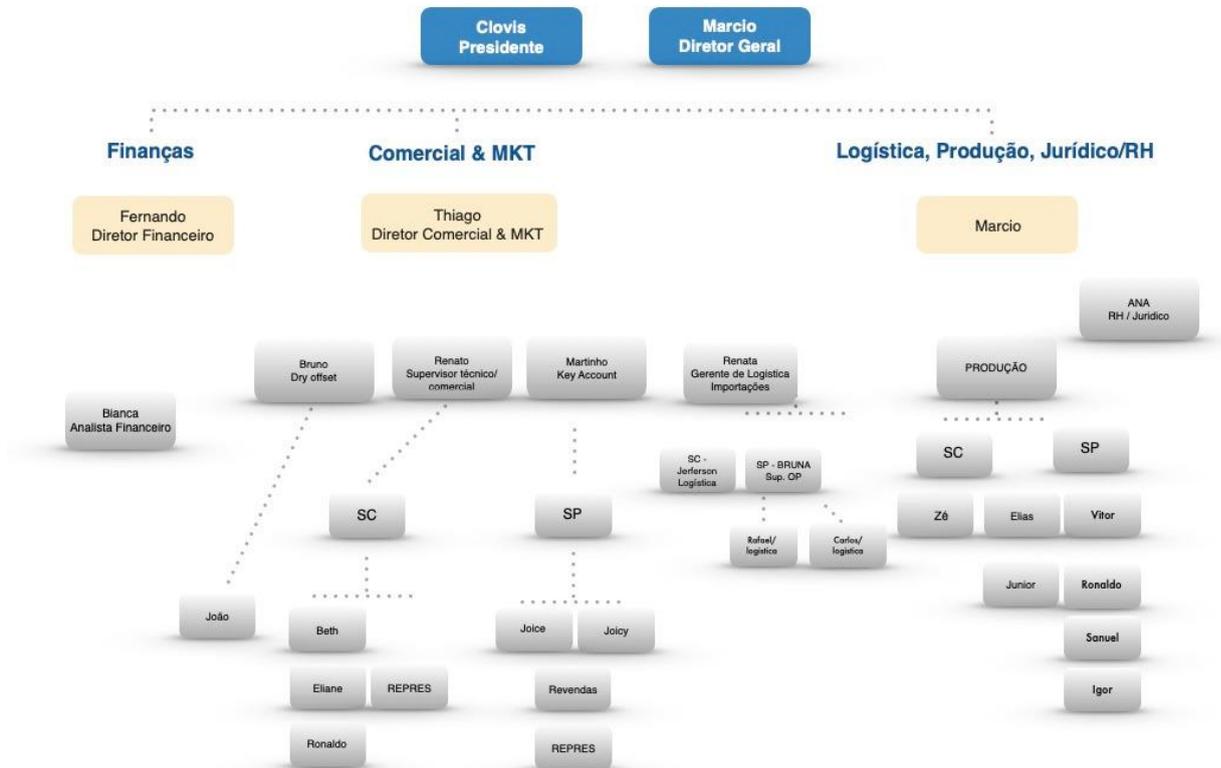
Fonte: DUGRAF, [2020a].

A empresa Dugraf trabalha com produtos personalizados, de acordo com a necessidade de seus clientes, sendo assim, adequa sua demanda conforme a necessidade, produzindo o mais rápido possível conforme ocorrem as vendas.

3.2 ÁREAS DA EMPRESA

O mapa organizacional apresenta a distribuição dos setores na Dugraf, de acordo com a hierarquia e os setores da empresa.

Figura 7 - Mapa Organizacional



Fonte: DUGRAF. Dados da empresa (2020g).

Apresentado organograma com nomenclatura e organização hierárquica, compreende-se a separação dos setores e a organização interna da empresa.

3.2.1 Finanças

O departamento de finanças é responsável pelas contas a pagar, contas a receber, inadimplência, cadastro e análise financeira de cliente e por pagamento de câmbios. O departamento financeiro cuida de toda a parte de análise de crédito, liberação dos pedidos do comercial. O financeiro faz parte de todo o planejamento da empresa junto com os demais setores da matriz e filial.

3.2.2 Gestão de Pessoas

O setor de gestão de pessoas é responsável pelas contratações, pelos benefícios aos colaboradores, festas e confraternizações, assim como pelos desligamentos de empregados.

A empresa apresenta um Ático projetado, criado para garantir o bem-estar de todos os colaboradores e visitantes da empresa.

Figura 8 - Ático Projetado



Fonte: DUGRAF. Setor de marketing (2019).

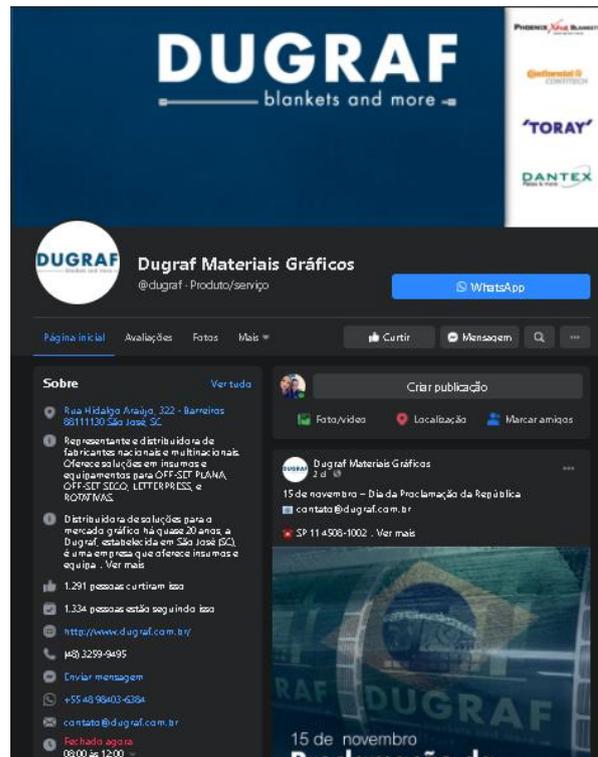
A organização preza pela qualidade de vida de seus colaboradores e o setor de gestão de pessoas visa garanti-la e tornar o dia-a-dia agradável a todos.

3.2.3 Marketing

O departamento de marketing da Dugraf trata das divulgações em redes sociais e por todos os demais materiais de divulgação da empresa. Além da apresentação via mídias sociais, a empresa ainda valoriza o atendimento presencial, realizada pelos consultores da empresa.

Quanto às mídias sociais, a empresa possui uma página de *facebook* para divulgação e informações da organização.

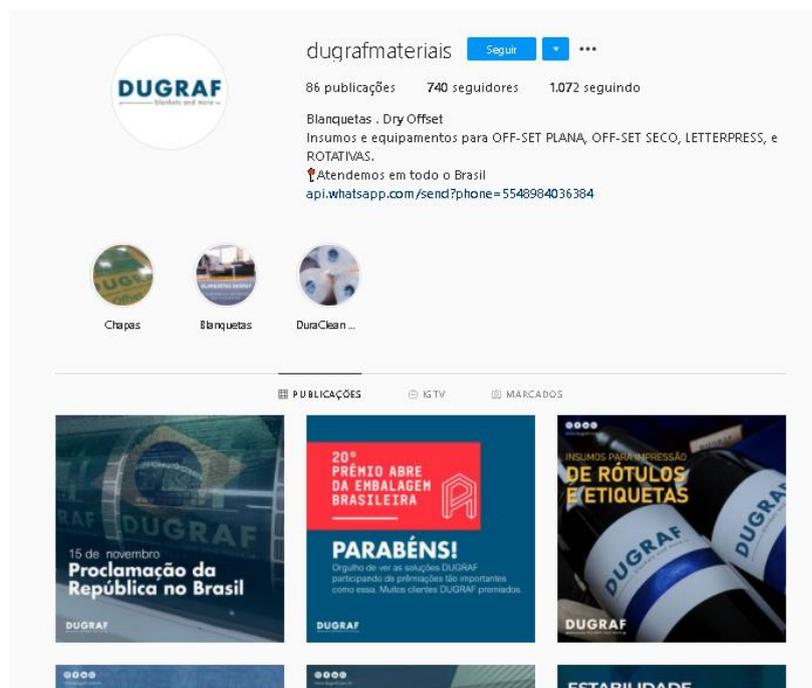
Figura 9 - Facebook



Fonte: Dugraf (2020b).

A empresa possui ainda uma página de *Instagram*, utilizada para divulgação de notícias relacionadas à empresa, assim como apresentar seus produtos.

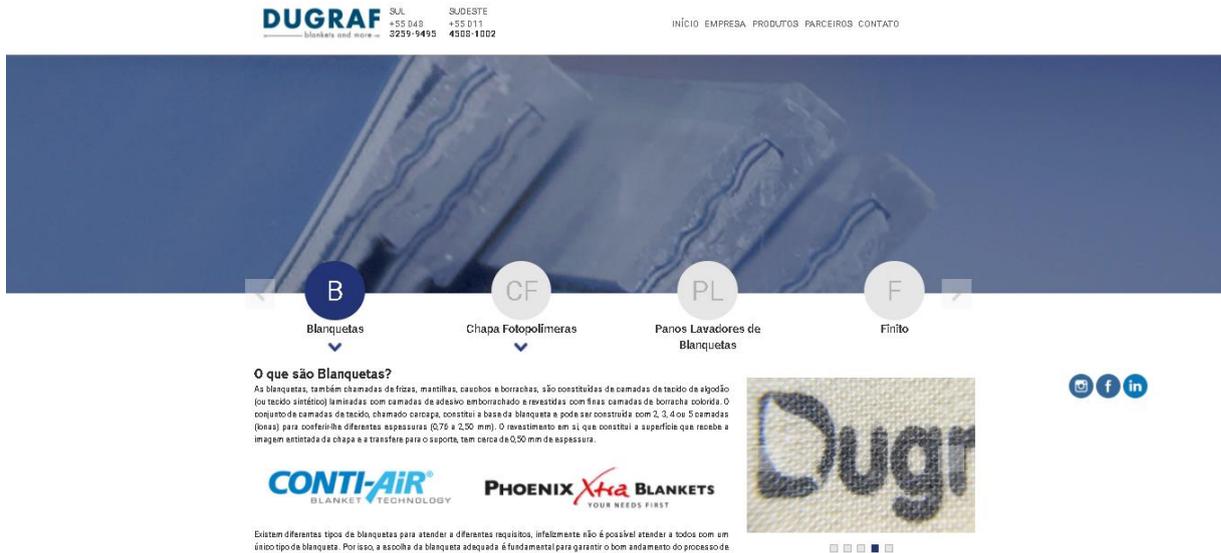
Figura 10 - Instagram



Fonte: DUGRAF (2020c).

Além de redes sociais, a empresa Dugraf possui um site próprio, onde conta a história da empresa, apresenta seus produtos e possui canal de contato com o portfólio completo.

Figura 11 - Site



Fonte: DUGRAF, 2020f.

Os três meios digitais acima são os utilizados pela empresa para divulgação são atualizados pela área de marketing da empresa.

3.2.4 Logística

O setor de logística é responsável pelo transporte, entregas, importações e exportações da organização. Devido à sua excelente localização, próxima ao porto de Itajaí, a empresa possui um setor de logística que garante qualidade e agilidade no transporte de seus produtos.

A Dugraf conta com um depósito moderno com alta capacidade de armazenamento vertical, com a Doca projetada para receber Containers de 20 pés.

Figura 12 - Depósito



Fonte: DUGRAF. Setor de marketing (2019).

O setor de logística é fundamental para a empresa, visto sua demanda de vendas em todo território nacional, além da América Latina, necessita de organização e espaço para atender seus clientes da melhor forma possível.

3.2.5 Produção

O setor de produção da organização contempla sua principal área, responsável pela fabricação dos produtos, sempre adequados às necessidades de seus clientes. A seguir apresentam-se os produtos fabricados neste setor.

Figura 13 - Produção de Blanquetas



Fonte: DUGRAF. Setor de marketing (2019).

A produção de blanquetas ocorre através de rolos jumbo, convertidas de acordo com a demanda de cada cliente.

Figura 14 - Produção de Blanquetas



Fonte: DUGRAF. Setor de marketing (2019).

Além das blanquetas comuns, adequadas à necessidade dos clientes, a Dugraf ainda produz as blanquetas autoadesivas, projetadas para a impressão em duas peças. Assim, a parte superior pode ser gravada a laser com extrema precisão.

Figura 15 - Produção de Blanquetas Autoadesivas



Fonte: DUGRAF. Setor de marketing (2019).

A área de produção da empresa Dugraf produz também chapas para impressão *Dryoffset*, *Leterpress* e *Tampografia*, utilizadas na impressão de rótulos em todas as superfícies cilíndricas, com cores variadas e tintas especiais. É esta chapa que produz as latas de alumínio para bebidas.

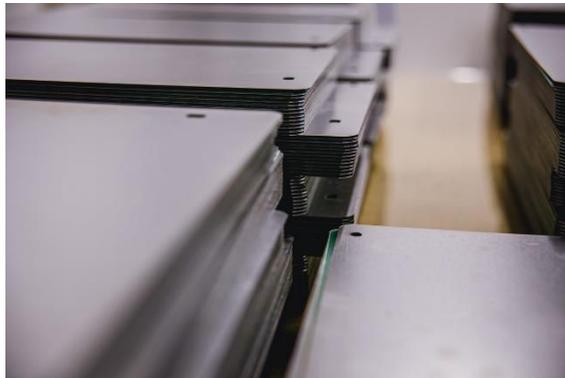
Figura 16 - Produção de Chapas para Impressão Dryoffset, Leterpress e Tampografia



Fonte: DUGRAF. Setor de marketing (2019).

A fabricação de chapas para impressão ocorre de forma customizada, conforme a necessidade dos clientes. No caso das chapas para impressão, além dos formatos diferentes, as mesmas são entregues com a furação e o escantilhamento de acordo com as exigências dos clientes.

Figura 17 - Produção de Chapas para Impressão



Fonte: DUGRAF. Setor de marketing (2019).

Os panos para limpeza automática de blanquetas são itens que completam o portfólio da empresa. Este produto é utilizado apenas em máquinas modernas, que contemplam este opcional. A Dugraf importa os panos em Rolos Jumbos, os quais são convertidos em rolos menores para revenda.

Figura 18 - Produção de Panos para Limpeza Automática de Blanquetas



Fonte: DUGRAF. Setor de marketing (2019).

A empresa Dugraf conta com equipamentos modernos e altamente produtivos, as máquinas para corte de blanquetas, entregam repetibilidade e precisão em cada formato comercializado.

Figura 19 - Plotter de Recorte Profissional



Fonte: DUGRAF. Setor de marketing (2019).

Ao final de cada produção é realizado o controle de qualidade por meio de inspeção visual, registrando todos os dados da produção. Estes dados possibilitam a rastreabilidade em caso de alguma reclamação por parte dos clientes.

Figura 20 - Inspeção de Qualidade



Fonte: DUGRAF. Setor de marketing (2019).

O setor de produção da Dugraf contempla os mais modernos equipamentos, apresenta um rigoroso setor de qualidade e produz de forma personalizada, adequando-se à necessidade de seus clientes.

3.2.6 Área Estratégica/Decisões

Quanto à tomada de decisões, apesar do seu afastamento, o presidente Sr. Clóvis mantém sua participação nas decisões da empresa. Os demais sócios, Márcio, filho do fundador da empresa, que ocupa o cargo de diretor administrativo, Fernando, que é o diretor financeiro, e Thiago, diretor comercial, são os responsáveis pela tomada de decisões da organização.

O senhor Clóvis possui 65 anos de experiência no segmento de impressão.

3.2.7 Departamento Comercial

O departamento comercial é inquieto, sempre buscando alcançar as metas estabelecidas pela diretoria. Todas as ações do Departamento Comercial são norteadas pelo planejamento estratégico da empresa que é revisado a cada seis meses. A organização investe em ações de Marketing, que levam o departamento comercial a obter resultados acima da concorrência.

Figura 21 - Departamento Comercial



Fonte: DUGRAF. Setor de marketing (2019).

Por meio do setor comercial a empresa traça seu crescimento, acompanha suas metas e objetivos. Trata-se do principal responsável pelos resultados conquistados e apurados pela organização.

3.3 MACROAMBIENTE

Neste tópico referente ao macroambiente serão apresentados os aspectos gerais da empresa, como o político, econômico, social, demográfico e tecnológico.

3.3.1 Aspecto Político

Define-se aspecto político como um elemento que se relaciona com as decisões em sociedade. Envolve a tomada de decisões, as relações de poder no âmbito de um país, cidade, bairro ou empresa, como no caso da Dugraf. Trata-se da ciência sobre a administração nas organizações formais e informais.

Como a Dugraf trabalha com importação, os aspectos políticos influenciam diretamente a atuação da empresa. É comum, por exemplo, a insegurança jurídica, principalmente com os órgãos de fiscalização, como a Receita Federal, devido à falta de clareza na legislação, além da desconfiança constante, gerando diversos transtornos para a empresa.

O Brasil é considerado um dos países mais burocráticos quando se trata de importação. Para a conclusão de um despacho de mercadoria, em muitos casos, exige-se a repetição na execução de etapas, como envio de documentos, ou ainda inclusão de dados da carga em portais de diferentes entidades. Isso torna o processo demorado e desgastante para os representantes legais da empresa.

Outro fator de destaque são os conflitos entre países que dominam a economia mundial, como a China, os Estados Unidos da América, a Rússia, entre outros. Qualquer desacordo entre eles pode interferir na economia mundial, com reflexos na cotação do dólar no Brasil, pela nossa dependência econômica.

3.3.2 Aspecto Econômico

Os aspectos econômicos são aqueles que impactam de forma decisiva nas questões monetárias, sejam financeiras ou fiscais. Referem-se a uma melhor forma de tributação, capacidade de compra, questões que afetem de forma decisiva na economia.

Quanto ao aspecto econômico da Dugraf destaca-se a variação do dólar. Para os momentos de aquisição de matéria-prima, o dólar em alta, o que está ocorrendo

comumente, não é interessante. Em contrapartida, para a venda torna-se interessante. A empresa utiliza para cálculo de dólar na venda o PTAX do dia.

Quadro 1 - PTAX de Venda

VARIAÇÃO SEMESTRAL DO DÓLAR DE JANEIRO DE 2018 A JUNHO DE 2020		
Período	Valor da compra em R\$	Valor da venda em R\$
30/01/2018	R\$ 3,22	R\$ 3,21
30/06/2018	R\$ 3,88	R\$ 3,83
30/01/2019	R\$ 3,73	R\$ 3,74
30/06/2019	R\$ 3,78	R\$ 3,78
30/01/2020	R\$ 4,20	R\$ 4,15
30/06/2020	R\$ 5,46	R\$ 5,28

Fonte: Banco Central do Brasil (BACEN) (2020) e Travelex Bank (2020).

A PTAX é uma taxa de câmbio utilizada como referência para a cotação do dólar. Ela é calculada pelo Banco Central do Brasil, consiste na média de taxas informada pelos *dealers* (bancos ou corretoras) de dólar, por quatro janelas ao longo do dia.

A empresa é afetada diariamente pela variação do dólar, pela movimentação das ações na Bolsa de Valores, influenciando diretamente no preço dos produtos negociados e também nas transações de importação. O que causa a variação do dólar são as transações comerciais (governo e bancos), na venda de mercadorias, investimentos, importações e exportações. A explicação mais simples para esta variação, que ocorre de forma diária ou ao longo do dia, refere-se à oferta e demanda do mercado.

3.3.3 Aspecto Social e Aspecto Demográfico

Aspectos sociais estão relacionados às contribuições que a empresa gera na sociedade, as benfeitorias para a sociedade, para a comunidade, para o mercado de atuação.

Os aspectos demográficos correspondem à localidade da organização, trata da localização, dos motivos para a escolha e dos benefícios da localidade. Trata ainda das características do município, quanto à população, densidade demográfica, área territorial.

Quanto aos aspectos sociais da Dugraf destaca-se a geração de empregos, a arrecadação de impostos, o que movimenta e enriquece o município. Outro fator de destaque diz respeito às mudanças que a empresa trouxe ao mercado gráfico, influenciando em novas formas de comunicação, através do uso da internet.

A Dugraf atende as empresas Bell, Amcor e All4Labels, do segmento de alimentos e higiene que tiveram crescimento durante a Pandemia. Chegando a crescer aproximadamente 20%. Estas empresas destacam-se por seu perfil de multinacionais, possuindo mais de 250 funcionários por planta. As empresas mencionadas investem em blanquetas e chapas adquiridas da Dugraf, pois atuam no segmento de embalagens em geral.

As empresas Amcor e Ball possuem mais de 15 fábricas espalhadas no Brasil, já a empresa All4Labels é atuante no município de Blumenau. Quanto aos funcionários e faturamento, a empresa All4Labels possui aproximadamente 350 colaboradores um faturamento mensal de R\$ 20 milhões. A empresa Amcor possui filiais nas cidades de Pinhais/PR, Três Lagoas/MS, Cabo de Santo Agostinho/PE, Londrina/PR, Paranaguá/PR e Parnamirim/RN, possui em média 200 funcionários por filial, e seu faturamento médio por fábrica é de R\$ 20 milhões. Já a empresa Ball, apresenta filial nas cidades de Três Rios/RJ, Simões Filho/BA, Cuiabá/MT, Benevides/PA, Extrema/MG, Jacareí/SP, Cabo de Santo Agostinho/PE, Viamão/RS, Rio de Janeiro/RJ, Pouso Alegre/MG e Brasília/DF. Cada fábrica possui aproximadamente 150 funcionários e um faturamento médio de R\$ 120 milhões.

Quadro 2 - Clientes

Cliente	Quantidade de fabricas	Onde estão	Qual porte	Quantos funcionários tem em média	Qual faturamento 6 meses	
					2019	2020
BALL	15	Itupeva-SP	Empresa Multinacional	150 funcionários por planta	R\$ 947.686,62	R\$ 1.902.891,13
		Jacareí-SP				
		Brasília-DF				
		Viamão-RS				
		Cabo de Santo Agostinho-PE				
		Rio de Janeiro-RJ				
		Pouso Alegre-MG				
		Extrema-MG				
		Benevides-PA				
		Cuiabá-MT				
		Simões Filho-BA				

		Chile				
		Argentina				
		Paraguai				
AMCOR	9	Mauá-SP	Empresa Multinacional	200 funcionários por planta	R\$ 752.860,57	R\$ 903.223,72
		Votorantim-SP				
		São Paulo-SP				
		Londrina-PR				
		Pinhais-PR				
		Paranaguá-PR				
		Parnamirim-RN				
		Três Lagoas-MS				
		Cabo de Santo Agostinho-PE				
ALL4LABELS	1	Blumenau-SC	Empresa Multinacional	350 funcionários	R\$ 191.837,27	R\$ 426.945,81

Fonte: Elaboração da autora (2020).

A tabela 2 refere-se aos principais clientes da Dugraf, apresentando a quantidade de fábricas, localidades, porte da empresa, quantidade de funcionários e faturamento.

Referente ao aspecto demográfico, a escolha da matriz da Dugraf se justifica pela localização estratégica às margens da BR 101. Esta rodovia é uma das principais rotas de circulação de bens e produtos do Brasil.

A empresa Dugraf está localizada no município de São José, que possui uma área territorial de 150,499 km², uma população estimada de 250.181 habitantes e densidade demográfica de 1.376,78 hab/km².

3.3.4 Aspecto Tecnológico

Fatores tecnológicos correspondem às mudanças na tecnologia que podem ter especial impacto na atividade de qualquer empresa. Inclui as inovações, melhorias de ferramentas ou dispositivos ou ainda as formas de manufatura a que os produtos comercializados podem estar sujeitos, bem como fatores tecnológicos inerentes a todos os serviços de apoio e necessários à atividade.

Referente aos aspectos tecnológicos internos a Dugraf realiza constante investimento em novas tecnologias para manter a performance superior à da concorrência. Prova disso são os investimentos em tecnologia tanto na área produtiva (Plotter de recorte), como também em hardware e software para aumento e melhora

de produtividade nos departamentos comerciais, financeiros e logística. A empresa trabalha com o que há de mais moderno em termos de tecnologia no Brasil.

Relacionado ao aspecto tecnológico externo a Dugraf tem seu Planejamento Estratégico embasado nas tendências tecnológicas do mercado de impressão. Um exemplo disso foi a previsão nas mudanças de forma de comunicação no mercado em geral, com uma grande diminuição nos impressos promocionais e editoriais, ou seja, era previsto que a forma de se comunicar iria ocorrer e ocorreu (a tecnologia que era colocada no papel foi transferida para a internet). Dessa forma, a Dugraf anos atrás já mudou seu foco para o mercado de embalagens que é o mercado de impressão que mais cresce no mundo.

3.4 MICROAMBIENTE

Refere-se ao microambiente da empresa Dugraf, o qual apresentará os fornecedores, clientes, concorrentes e órgãos legais.

3.4.1 Fornecedores

Ao selecionar os fornecedores para aquisição de mercadorias, a empresa Dugraf adota critérios como qualidade, preço, prazo, suporte técnico e parceria. Devido ao fato de trabalhar com produtos diversificados, não são adotados apenas critérios específicos, são selecionados a partir de uma análise geral.

Os principais fornecedores da empresa são Phoenix, Trelleborg e a Toray.

3.4.2 Clientes

A empresa Dugraf trabalha apenas com clientes pessoa jurídica, principalmente de indústrias. Conquistou-se expressivo crescimento nos últimos anos, principalmente no mercado de embalagens. Hoje, a empresa conta com três empresas como principais clientes, todas ligadas ao mercado de embalagens alimentícias. As empresas de destaque são a Ball (latas de alumínio para bebidas), a Amcor (potes plásticos para alimentos) e a All4Labels.

O atendimento a clientes é dependente principalmente do marketing e do relacionamento do departamento comercial da empresa. Busca-se assim cada vez mais novos representantes regionais, visando gerar proximidade com os clientes.

3.4.3 Concorrentes

A Dugraf abrange o mercado de impressões, atuando com cliente pessoa jurídica, normalmente proprietários de gráficas. A empresa apresenta produtos com alta qualidade e personalizados ao gosto e necessidade de seus clientes. Quanto aos concorrentes, devido ao porte e ao atendimento personalizado, apresentam-se poucos nomes de relevância.

A empresa Bottcher é referência no mercado de rolos industriais e componentes para impressão digital, apesar de ser considerada líder mundial neste mercado, a Dugraf já a ultrapassou em vendas de blanquetas.

3.4.4 Órgãos Legais

A empresa Dugraf tem como principais órgãos legais a Legislação do Trabalho e Direito do Consumidor. A legislação do trabalho é responsável por apresentar as informações da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que regulamenta as relações trabalhistas, tanto do trabalho urbano quanto do rural. A lei sofreu várias modificações desde 1943, pela necessidade de modernizar-se. Continua sendo o principal instrumento para regulamentar as relações de trabalho e proteger os trabalhadores.

O Direito do Consumidor é o conjunto de regras e princípios jurídicos, que trata das relações de consumo, relações existentes entre o consumidor e o fornecedor de bens ou serviços. Tem como objetivo disciplinar as relações, pela falta de conhecimento, na maioria dos casos, por parte do consumidor sobre o produto ou poder econômico. Apresenta-se através do Código de Defesa do Consumidor (CDC).

3.5 QUESTIONÁRIO COM GESTOR

Realizou-se um questionário com o gestor Luiz Fernando de Oliveira Waltrick Amorim, diretor financeiro da Dugraf. O questionário foi realizado de forma online,

devido principalmente ao Covid-19, na data de 27/11/2020. As perguntas referiram-se às percepções do diretor em relação à situação da empresa no mercado, às dificuldades e melhorias esperadas, perfis dos clientes, produtos comercializados, marketing e o que a empresa pode fazer para se manter no mercado. O questionário completo apresenta-se no Apêndice A.

Quanto à vantagem competitiva, conforme o questionário com o diretor financeiro da Dugraf, o foco da empresa destaca-se na oferta de produtos e soluções, onde apresenta grande conhecimento e domínio técnico, o que traz segurança para o cliente. Entre o que pode melhorar relaciona a comunicação, deveria ser mais clara e objetiva, e a tecnologia. Conforme o diretor, há necessidade de investimento em sistemas voltados para o RH e a Logística. Considera ainda a necessidade da contratação de especialistas de alguns segmentos, como um gestor de produção.

Para Luiz Fernando, entre as dificuldades que encontra diariamente, destacou a variação cambial, falta de mão-de-obra jovem engajada em trabalhar, grande quantidade de clientes potenciais com restrições financeiras, difícil gestão de estoque de produtos importados devido às frequentes variações na economia global. Quanto às ações de planejamento da empresa, destacou a realização de reuniões de pelo menos dois níveis da empresa, que ocorrem de duas a três vezes ao ano. Nestas reuniões são definidos os planejamentos da empresa.

Questionou-se ainda mudanças para facilitar a gestão do mesmo, sugerindo a implantação de um departamento (sala) para o segmento financeiro, o que acredita aumentaria o foco e a possibilidade de discussões sobre novas estratégias e planejamento. Com relação às ações necessárias para que a empresa se mantenha no mercado, reforça o foco nos mercados que estão em crescimento, como o de embalagens, além de melhorar cada vez mais o relacionamento com colaboradores, clientes e fornecedores.

Segundo o diretor financeiro da Dugraf, os perfis dos clientes da empresa são múltiplos, pois felizmente a empresa fornece a diversos tipos de empresas, desde as microempresas até multinacionais. Quanto aos principais produtos comercializados, trouxe como destaque as blanquetas, seguido das chapas de fotopolímero e dos panos de limpeza automática de blanquetas.

Sobre as áreas da empresa, o diretor avalia como mediana, com uma nota 7, pois acredita que há muitas coisas que podem ser melhoradas. Aponta novamente a necessidade de investimento em tecnologia e pessoas especializadas. Sobre quais

ferramentas de divulgação considera de maior eficiência, destacou as abordagens e visitas pessoais, pois são as principais formas de apresentação e divulgação da empresa. Além delas, as vias digitais, mídias sociais, site e internet em geral são de grande eficiência.

3.6 ANÁLISE ESTRATÉGICA - SWOT

Após coletadas informações referentes à situação do macroambiente e microambiente da empresa, unificando-os com os dados constituídos do questionário com o gestor financeiro da Dugraf, foi definida a análise estratégica através da matriz SWOT, apontando os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. A ferramenta apresenta-se na tabela 3:

Quadro 3 - Análise SWOT

Ambiente Interno	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Bom atendimento Qualidade do produto Estrutura física Entrega rápida Conhecimento técnico	Processos sem estruturação Falta de treinamento aos colaboradores Ausência de liderança na equipe de produção Inexistência de um sistema para RH e Logística
Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
Exclusividade de distribuição Crescimento no mercado lata alumínio e embalagem	Câmbio desfavorável à importação Política econômica no Brasil

Fonte: Elaboração da autora (2020).

Conforme os dados referentes ao ambiente interno, tem-se como características identificadas como pontos fortes:

- Bom atendimento, educação e cordialidade. Equipe sempre comprometida com o cliente, desde a venda até a entrega da mercadoria. Os clientes estão acima das diferenças. A empresa valoriza muito os seus colaboradores, não havendo atritos ou desrespeito entre eles. Por ser uma empresa familiar, a Dugraf preza a cordialidade entre os mesmos. Quando a empresa bate a sua meta de venda é oferecido aos seus

colaboradores um churrasco de confraternização com forma de agradecimento por todo esforço e dedicação. No final do ano realiza-se a reserva de um espaço para festejar todo o sucesso e comprometimento da equipe, oferecendo assim um final de semana junto com a família de cada colaborador em um hotel.

- Qualidade do produto: trabalha com os melhores produtos do mercado. Toda a matéria prima é importada de empresas com tecnologia de última geração, sendo assim, apresenta hoje os melhores produtos para oferecer aos seus clientes.

- Estrutura física: a Dugraf conta hoje com uma sede própria em São José/SC, com aproximadamente 800m², sendo distribuída em produção, onde é feita toda parte corte de blanqueta e colocação das barras, corte da chapa e rebobinação dos rolos de pano, nessa mesma estrutura conta também com o departamento comercial, administrativo e gerência. Possui também um espaço de lazer, onde os colaboradores fazem suas refeições e se distraem em seu horário de almoço. Nesse mesmo espaço são realizadas as festas de confraternização. Filial em São Paulo, com aproximadamente 500m², reunindo produção e comercial.

- Entrega rápida: a empresa apresenta um cronograma onde após a chegada do pedido na empresa é emitida a ordem de serviço, enviada para produção, onde o mesmo tem o prazo de um dia para ser despachado. Trabalha da seguinte maneira: um veículo em São José para entregas regionais, dois veículos em São Paulo para entregas regionais, clientes acima de 100km, ocorre todo o envio via transportadora; o cliente recebe o produto em no máximo 24hs após a coleta.

- Conhecimento técnico: além dos diretores a empresa conta com uma equipe técnica que realiza todo trabalho externo em relação aos clientes, desde as instalações e calibrações de máquinas, até a ajuda para manusear e aplicar os produtos, como chapas e blanquetas.

Através ainda da análise do ambiente interno, foram constatados como pontos fracos da organização:

- Processos sem estruturação: por se tratar de uma empresa familiar, com o crescimento que teve nos últimos anos não se atentou a importância de criar processos por parte da produção. Com isso há uma deficiência muito grande nessa área, onde não há controle de compra de material de uso e consumo, escritório e embalagens.

- Falta de treinamento de colaboradores: a Dugraf não tem muita rotatividade de colaboradores, e devido ao crescimento foi necessário contratar mais pessoas para

o setor de produção e por não ter mão de obra qualificada acaba ocorrendo deficiência nesse requisito. Hoje não se tem um setor voltado somente para treinamentos e com isso o novo colaborador aprende o processo no dia a dia. A filial registra mais rotatividade, por não ter mão de obra especializada, colaboradores pró-ativos e com vício das outras empresas, dificultando ainda mais a contratação. Precisaria ter uma única pessoa responsável pelos treinamentos de qualificações do setor de produção. Por se tratar de três produtos específicos, os contratados não têm a experiência que a empresa necessita e assim o treinamento ocorre no dia a dia, dificultando um pouco a produção dos pedidos.

- Ausência de liderança na equipe de produção: a Dugraf está dividida por setores, como RH/Jurídico, Comercial, Administrativo/Financeiro, Comercial, Produção e Logística. Necessitando ainda contratar um gestor de produção, responsável em distribuir e monitorar. Essa lacuna resulta na má execução do desenvolvimento na preparação da mercadoria vendida, que precisa estar exatamente conforme a ordem de compra, provocando desperdício de material. A comunicação deveria ser mais clara e objetiva, como mencionado anteriormente. Por ser uma empresa familiar não se tem um processo aplicado o acaba muitas vezes prejudicando o desenvolvimento do setor de produção e comercial.

- Inexistência de um sistema para RH e Logística: hoje o sistema operacional é integrado à filial onde o mesmo atende muito bem a demanda comercial e administrativa, entretanto não possui em seu sistema opção para o RH e Logística, o que devido ao crescimento da empresa torna-se um problema, desperdiçando muito tempo em realizar o processo manualmente. Com isso, a empresa viu a necessidade de investir na implantação de um módulo para o RH e outro para logística.

Quanto ao ambiente externo, foram constatadas como oportunidades da empresa Dugraf:

- Exclusividade na distribuição de algumas marcas. Nos últimos anos a Dugraf estreitou cada vez mais o relacionamento com seus fornecedores e com isso obtivemos exclusividade na compra de mercadorias.

- Crescimento no mercado de latas de alumínio e embalagens. Esse mercado teve um grande crescimento, e com isso a empresa está importando maquinário de alta tecnologia para revender. Clientes da Dugraf compraram máquinas o que possibilitou atrelar à venda a aquisição matéria prima da empresa.

Ainda conforme o ambiente externo, tem-se como ameaças a serem destacadas:

- Câmbio desfavorável à importação. Nos últimos anos a empresa vem enfrentando muitas dificuldades devido à oscilação do dólar, afetando diariamente no preço dos produtos para compra, com isso torna-se necessário aumentar os preços de venda.

- Política econômica no Brasil. Neste ano com a pandemia da Covid-19, mesmo com ajuda do governo em postergar impostos federais a fim de ajudar pequenas e médias empresas, a Dugraf precisou recorrer a empréstimos bancários para poder cumprir com suas obrigações financeiras.

3.7 PROGNÓSTICO (PLANO DE AÇÃO)

As empresas necessitam de evolução, serem capazes de enfatizar seus pontos fortes e realizarem correções em suas fraquezas. Para isso, o planejamento bem elaborado, com prazos e objetivos bem definidos, trará à empresa os resultados esperados.

Quanto aos pontos de destaque da empresa em seu ambiente interno:

- Qualidade do produto. Por trabalhar com os melhores produtos do mercado a Dugraf vem conquistando cada vez mais espaço com seus clientes, e mesmo com a oscilação cambial a empresa vem crescendo nos últimos dois anos e está conseguindo hoje oportunidades com novos clientes.

- Conhecimento técnico. Com o crescimento que a empresa teve nesse período, houve a oportunidade junto com o fornecedor de enviar o nosso técnico para Europa com o objetivo de aperfeiçoar ainda mais seus conhecimentos técnicos. Participou durante 15 dias da maior feira do setor gráfico e teve a oportunidade de conhecer a fábrica do maior fornecedor da Dugraf, onde acompanhou e conheceu todo o processo de fabricação de blanqueta.

Através do questionário realizado com o Gestor Luiz Fernando de Oliveira Waltrick Amorim, diretor financeiro da Dugraf, e também da análise estratégica formada a partir dos dados da empresa, foram identificadas ações estratégicas a serem implantadas.

Verificou-se que o setor de produção possui processos sem estruturação, neste sentido, o quadro 4 traz uma proposta de ação.

Quadro 4 - Proposta 1 de Processos sem Estruturação

O quê?	Implantação de processos para solicitação de compras
Por quê?	Para não ter compras desnecessárias e não atrapalhar a rotina diária por falta de material de uso e consumo na produção
Quem?	Auxiliar de produção Tiago
Quando?	02 dias, cada início de mês
Onde?	Matriz em São José e Filial São Paulo
Como?	Através de ordem de compra de material
Quanto?	R\$ 116,44

Fonte: Elaboração da autora (2020).

Quanto ao setor de produção é necessária a implantação de um processo para as compras de material de uso e consumo, além das embalagens. Assim será possível evitar o desperdício, compras desnecessárias, pois haverá um controle do que a empresa possui e também do que precisa solicitar. O resultado desta ação trará economia de material ocioso e evitará a falta do que a empresa realmente necessita.

Em relação à falta de treinamento dos colaboradores, o quadro 5 exemplifica uma proposta.

Quadro 5 - Proposta 2 de Falta Treinamento Colaboradores

O quê?	Capacitação
Por quê?	Por não existir mão de obra qualificada, necessita do treinamento de cada etapa da produção dos produtos da empresa
Quem?	Supervisor de produção José
Quando?	Período de experiência (1º mês)
Onde?	Matriz em São José e Filial São Paulo
Como?	Ensinando desde o recebimento da ordem de serviço, corte e colocação da barra de alumínio na blanqueta, corte da chapa e corte e rebobinação de panos de limpeza, até a finalização para logística.
Quanto?	R\$ 2.735,27

Fonte: Elaboração da autora (2020)

A falta de treinamento dos colaboradores da área de produção gera falhas de produção, como produtos com baixa qualidade. O mercado de trabalho é carente de mão-de-obra qualificada, muitos ainda sem experiência necessitam de um suporte para a capacitação. Este projeto visa o treinamento dos novos colaboradores, por um período de experiência de um mês, com acompanhamento na realização dos processos, desde o recebimento da ordem de serviço, até a finalização com o envio para o setor de logística. Como resultado desta ação haverá colaboradores

preparados, qualidade de produção, além de evitar empregados que não estejam preparados no quadro de funcionários.

Quanto à necessidade de liderança na equipe de produção, o quadro 06 traz uma proposta de valores.

Quadro 6 - Proposta 3 de Ausência de Liderança na Equipe de Produção

O quê?	Qualificar um gestor de produção
Por quê?	Para ter mais autonomia e liderança de equipe
Quem?	Senai
Quando?	180 dias
Onde?	Matriz em São José
Como?	Planejamento, organização, gerenciamento, controle e avaliação dos processos organizacionais
Quanto?	R\$ 1.884,00

Fonte: Elaboração da autora (2020).

Verificou-se a ausência de liderança na equipe de produção, o que gera, além da carência de suporte, a má execução do desenvolvimento e preparação da mercadoria. O setor de produção é o principal da empresa e necessita de autonomia e acompanhamento constantes. A comunicação entre o líder e os demais colaboradores precisa ser clara e objetiva, para que os pedidos sejam realizados de acordo com o que foi solicitado, sem desperdício de materiais. Como solução para esta fraqueza, destaca-se o treinamento de um gestor para a área de produção, o qual será capaz de planejar, organizar, controlar todo este setor de maneira eficiente.

Sobre a inexistência de um sistema para o setor de RH e de logística, traz uma proposta de valores.

Quadro 7 - Proposta 4 de Inexistência de um Sistema para RH e Logística

O quê?	Implementação de 02 módulos no sistema SII
Por quê?	Para ter um controle no RH com horas extras, banco de horas, importação e exportação relógio ponto e logística no controle de entrega, despacho de mercadoria, estoque e rota de entrega.
Quem?	Giro sistemas
Quando?	18hs (em 90 dias)
Onde?	Matriz em São José
Como?	Através da empresa com quem já temos contrato do sistema operacional
Quanto?	R\$ 3.036,96

Fonte: Elaboração da autora (2020).

A empresa Dugraf possui um sistema integrado e eficiente para as áreas comercial e administrativa, porém para os setores de logística e RH este processo ainda é manual. A fim de evitar esse consumo excessivo de tempo, a proposta visa implantação de dois módulos, um para a área de RH e outro para a logística. Como resultado deste processo, a economia de tempo, eficiência nos processos, melhor arquivamento, qualidade da informação, são os de maior destaque.

Estes são os pontos fracos verificados na Dugraf, assim, conforme as propostas apresentadas será possível minimizar seu impacto e tornar a empresa ainda mais eficiente no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho iniciou com um questionamento a ser respondido: Como análise estratégica pode ser aplicada na empresa Dugraf, a fim de gerar uma proposta de melhorias para sua gestão? Assim, a partir da coleta de dados da empresa e de um questionário com o gestor financeiro da organização, foi possível elaborar uma análise detalhada dos fatores internos da organização, pontos fortes e fracos, e dos fatores externos, ameaças e oportunidades.

Através da análise estratégica, percebeu-se que os pontos fortes principais de destaque da Dugraf. O primeiro refere-se aos produtos comercializados: a empresa trabalha com tecnologia de ponta, sendo assim, os produtos são fabricados de forma personalizada, de acordo com a necessidade dos clientes. Outro referencial positivo da empresa é o conhecimento técnico do especialista na empresa, onde o mesmo adquiriu novos conhecimentos para aperfeiçoar ainda mais os produtos produzidos.

Responde-se aos objetivos específicos pretendidos através deste trabalho, da seguinte forma:

- a) Identificar a percepção da empresa em relação aos aspectos estratégicos: realizou-se uma pesquisa aplicada e estudo de campo a fim de conhecer a fundo a organização, foram analisados os setores da empresa, os concorrentes, os principais clientes e fornecedores. Para refinar a pesquisa, um questionário foi elaborado e aplicado ao gestor financeiro da Dugraf. Assim foi possível compreender de que forma ocorre o planejamento estratégico na organização.
- b) Aplicar a análise estratégica com a ferramenta matriz SWOT, identificando as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças diante dos ambientes internos e externos: a matriz SWOT foi aplicada levando em consideração todos os dados obtidos, através do questionário com o gestor financeiro e com a visão do microambiente e do macroambiente. Destacaram-se os pontos fortes como o bom atendimento prestado, a qualidade dos produtos, a estrutura física da empresa, a rápida entrega e os conhecimentos técnicos. Quanto aos pontos fracos verificados: processos sem estruturação, falta de treinamento para colaboradores, ausência de liderança na equipe de produção e inexistência de RH e logística. Como oportunidades destacam-se: exclusividade de distribuição e crescimento do mercado de latas de alumínio e embalagem. As ameaças

enfrentadas pela Dugraf: o câmbio desfavorável à importação e a política econômica do Brasil.

- c) Desenvolver um prognóstico a fim de valorizar as forças e oportunidades e diminuir os efeitos das fraquezas e ameaças: após a análise dos pontos de melhoria da Dugraf, elaborou-se um plano de ação, com as seguintes propostas: implantação de processos para solicitação de compras, capacitação de novos colaboradores, qualificação de um gestor de produção e implementação de dois módulos no sistema SII. Quanto às forças verificadas, destaca-se o conhecimento técnico dos especialistas da empresa e a qualidade dos produtos comercializados. Em referência às ameaças, por se tratarem de questões políticas e cambiais, impossibilitam ações que permitam modificá-las. No caso da Dugraf não foi possível realizar pesquisa com clientes, fornecedores ou colaboradores devido às restrições de contato pelo contágio do Covid-19. Assim, os meios para uma análise estratégica foram “limitados”. No entanto, com a ajuda do questionário com o gestor financeiro e dos demais dados coletados em diversas áreas da empresa, chegou-se a um prognóstico possível e de qualidade, cuja sua aplicação resolve a maioria das dificuldades enfrentadas pela organização.

A empresa trabalha em um ramo onde a concorrência é pequena, devido ao alto custo tecnológico e ao grande investimento, no entanto necessita inovar sempre, possui qualidade técnica e bom atendimento. Estes são os dois principais diferenciais da Dugraf em seu mercado de atuação.

As maiores dificuldades verificadas são internas, quanto à capacitação, gestão de equipes e sistemas eficientes. As ações propostas são de baixo custo, pelo retorno futuro. Em sua maioria exigem adequações e disponibilidade de tempo para implantação. Sendo assim, a Dugraf teria um setor de produção mais eficiente, com maior qualidade, organização, evitaria ociosidade e desperdícios, além de capacitar seus colaboradores. Com a implantação de sistemas integrados e eficientes, economizaria tempo e ganharia agilidade, desde o arquivamento de informações, até a busca em momentos de necessidade.

Em suma, a implantação do plano de ação sugerido é de baixo custo e trará grandes resultados. Assim, a empresa continuaria mantendo sua qualidade, melhorando cada vez mais o atendimento e os conhecimentos técnicos, para estabelecer-se cada vez mais no seu mercado de atuação.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D.; MCLOUGHLIN, D. **Strategic Market Management: global perspectives**, 1. ed. Chichester: John Wiley and Sons, 2005.
- BARNEY J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva, conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Person, 2011.
- BOCCATO, V. R. C. Metodologia da Pesquisa Bibliográfica na Área Odontológica e o Artigo Científico como Forma de Comunicação. **Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo**, São Paulo, v. 18, n.3, p. 265-74, set./dez. 2006.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P., *et al.* **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: McGraw Hill, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CONTENT, R. R. Faça uma análise estratégica completa do seu negócio com estas 5 etapas. **Rock Content**, [S. l.] 27 jul. 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/analise-estrategica/>. Acesso em: 20 set. 2020.
- DUGRAF. **Barra aplicada**. São José, [2020a]. Disponível em: <http://www.dugraf.com.br/nossos-produtos/barra/>. Acesso em: 10 out. 2020.
- DUGRAF. **Dados da empresa**. São José, SC, 2020g.
- DUGRAF. **Dugraf lança novo site**. São José, SC, 18 mar. 2016. Disponível em: <https://www.dugraf.com.br/sem-categoria-en/dugraf-lanca-site-com-novo-layout-e-na-identidade-visual/>. Acesso em 10 out. 2020.
- DUGRAF. **Facebook Dugraf Materiais Gráficos**. São Jose, SC, 14 nov. 2020b. *Facebook*: /dugraf. Disponível em: <https://www.facebook.com/dugraf>. Acesso em: 14 nov. 2020.
- DUGRAF. **Instagram Dugraf Materiais Gráficos**. São Jose, SC, 14 nov. 2020c. *Instagram*: @dugrafmateriais. Disponível em: <https://www.instagram.com/dugrafmateriais/?hl=pt-br>. Acesso em: 14 nov. 2020.
- DUGRAF. **O que são blanquetas?** São José, [2020d]. Disponível em: <http://www.dugraf.com.br/nossos-produtos/blanquetas/> (2020). Acesso em: 10 out. 2020.
- DUGRAF. **O que são Panos Lavadores de Blanquetas?** São José, [2020e]. Disponível em: <http://www.dugraf.com.br/nossos-produtos/panos/>. Acesso em: 10 out. 2020.

DUGRAF. [Site]. São José, [2020f]. Disponível em: <http://www.dugraf.com.br>. Acesso em: 10 out. 2020.

DUGRAF. Setor de marketing. **DUGRAF: 22 anos de história, 60 anos de experiência.** São Jose, SC, 2019.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HITT, M. A. *et al.* **Administração estratégica:** tradução da 10ª edição norte-americana. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

KLUYVER, C. A. de. **Estratégia:** uma visão executiva. 2. ed. Sao Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 2000.

LACOMBE, F. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, L. **Marketing:** como se tornar um profissional de sucesso. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas. 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL J. **Safári de estratégia:** um roteiro prático pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NOGUEIRA, C. S. **Planejamento estratégico.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

OLIVEIRA, D. P.R. de. **Introdução à administração:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e prática. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e prática. São Paulo: Atlas, 2004.

ORLICKAS, E. da. **Modelos de gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. São Paulo: IBPEX, 2010.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. 1. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análises de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. E. **Competição on competition**: estratégias competitivas essenciais. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RIBEIRO, L. **A segurança carece de uma análise SWOT**. Curso de Administração, Universidade Estadual de São Paulo, São Paulo, 2015.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista Científica de Administração**, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, S. **MAPA**: Manual de Planejamento e Avaliação de Projetos. 1. ed. Cascais: Principia, 2002.

YANAZE, M. H. **Gestão de Marketing e Comunicação**: avanços e aplicações. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO GESTOR FINANCEIRO

1. O que você considera como vantagem competitiva na empresa atualmente?
2. O que você acha que pode melhorar na empresa?
3. Quais as dificuldades que você encontra diariamente na empresa?
4. Quais ações de planejamento existem na sua empresa. Explique?
5. Há alguma mudança que possa facilitar sua gestão?
6. O que a empresa pode fazer para manter-se no mercado?
7. Qual o perfil dos clientes da empresa?
8. Quais são os principais produtos comercializados pela empresa?
9. Como você considera a organização das áreas da empresa?
10. Quais as ferramentas de divulgação de maior eficiência da empresa?