



## ANÁLISE SOBRE A MELHORIA DOS PROCESSOS DE PRODUÇÃO NA GRÁFICA LIBERAL NO ESTADO DE MATO GROSSO<sup>1</sup>

Marina Fonseca Zancheta

**Resumo:** As indústrias gráficas e de comunicação visual estão sempre em busca de alcançar uma produção com qualidade e eficiência. O estudo realizado teve como objetivo mostrar que as boas práticas do Guia PMBOK® podem ser úteis no gerenciamento de um projeto independente do tema ou ramo de trabalho da empresa beneficiada. O método utilizado para esta pesquisa foi o estudo de caso realizado em uma Gráfica da capital de Mato Grosso que apresentou os requisitos necessários para dar coerência ao assunto. Para coleta de dados foram realizadas entrevistas a alguns funcionários da empresa e a observação ao método atual de produção da mesma, onde os resultados obtidos levaram a crer que a utilização das boas práticas do Guia PMBOK permitiria que o projeto de melhoria dos processos atuais e desenvolvimento de novos processos de produção chegassem à conclusão de forma positiva, por garantir o gerenciamento destas mudanças abordando desde prazos, custos, riscos e a qualidade da execução do que foi definido.

**Palavras-chave:** Indústrias gráficas. Processos de produção. Gerencia de projetos.

### 1 INTRODUÇÃO

As empresas que trabalham no ramo gráfico e de comunicação visual buscam em sua produção, garantir qualidade e eficiência. Para conquistar estes objetivos, os setores responsáveis pela produção trabalham com uma série de processos até chegar ao produto final. No entanto, durante o estudo de caso realizado, foi verificada a ausência de processos eficazes, que garantam o objetivo de produzir dentro do que é proposto ao cliente no ato da venda. Desta forma, os erros e atrasos causados por falha nos processos geram prejuízos e insatisfação do cliente, surgindo assim à necessidade de melhorar os processos atuais de produção e criar novos. Para melhores resultados nas melhorias a serem realizadas, foi utilizado então às boas práticas que compõem o Guia PMBOK® como alternativa.

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gerência de Projetos de TI, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gerência de Projetos de TI.



O Guia PMBOK® identifica um subconjunto do conhecimento em gerenciamento de projetos que é amplamente reconhecido como boa prática. ‘Amplamente reconhecido’ significa que o conhecimento e as práticas descritas são aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte das vezes, e que existe um consenso em relação ao seu valor e utilidade. ‘Boa prática’ significa que existe um consenso geral de que a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas podem aumentar as chances de sucesso de muitos projetos. ‘Boa prática’ não significa que o conhecimento descrito deva ser sempre aplicado uniformemente a todos os projetos; a organização e/ou a equipe de gerenciamento do projeto é responsável por determinar o que é apropriado para um projeto específico.

Por meio do estudo de caso realizado na Gráfica Liberal, localizada na cidade de Cuiabá no Estado de Mato Grosso que está em atividade desde 1989, onde ao todo foram entrevistados sete funcionários que são responsáveis por acompanhar os processos realizados em seu setor durante o período de produção. Além disso, foi realizada a observação na atual forma de produção de produtos e serviços, o comportamento dos funcionários diante de problemas que surgiam no decorrer da produção e trabalho em equipe. Assim tornou-se possível identificar os processos que necessitam de alguns ajustes e a criação de novos processos em sua forma de produção atual. A utilização do Guia PMBOK®, tem como propósito garantir um bom gerenciamento na etapa de melhoria e desenvolvimento destes processos.

No próximo tópico serão apresentados alguns conceitos sobre Gerenciamento de Projetos, o Guia PMBOK® e as etapas de um projeto, as indústrias do ramo gráfico e de comunicação visual, conhecer os setores e processos atuais realizados na Gráfica Liberal, os resultados encontrados após a realização das entrevistas e a observação a produção e por fim a apresentação da proposta de solução para a melhoria nos processos de produção e como o Guia PMBOK® pode colaborar com suas boas práticas.



## **2 A IMPORTÂNCIA DE BOAS PRÁTICAS AO GERENCIAR UM PROJETO**

### **2.1 GERÊNCIAS DE PROJETO**

Quando dizemos a palavra “gerenciar”, sempre pensamos em responsabilidades, liderança, apoio, soluções, etc. Uma boa gerência vem de informação e conhecimento adquiridos com tempo de estudo, trabalho e análises de situações presenciadas em diversas experiências.

Para outros se entende que,

um gerenciamento, então, poderá estar orientado a resolver um problema específico, a concretizar um projeto, um desejo, mas também pode se referir à direção e administração que se realiza em uma empresa, uma organização, um negócio, e inclusive a nível governamental, é comum que uma tarefa que leve a cabo do governo de um determinado país seja também denominada gerenciamento. (QUECONCEITO).

Sendo assim, nota-se que o fator gerenciar encontra-se em boa parte de todas as ações que executamos no dia a dia e o gerente tem como função administrar sua equipe com o propósito de cumprir o objetivo final.

Cada projeto, plano ou ideia é de certa forma desenvolvida através da coleta de dados. Mesmo que esta coleta não seja feita da forma adequada. Com poucos dados já se torna possível arquitetar ideias sobre como suprir uma necessidade de melhoria no desempenho de produção de um determinado produto, como ficou possível avaliar no caso da Gráfica Liberal.

Conforme o AMA – Manual de Gerenciamento de Projetos (2009), “projetos são a principal força motriz de muitas organizações em variadas indústrias e podem ser entendidos como os esforços de transformação da sociedade”.

Apesar de parecer simples o desenvolvimento de um projeto, é preciso levar em consideração todos os fatores necessários para que sua execução não seja falha, pois alguns projetos se tornaram extremamente importantes para a história da humanidade, um bom exemplo disto são as pirâmides do Egito, pois tiveram uma grande influência sobre o comportamento do homem para com os outros e a natureza.



Para Vargas (2009, p. 6), a Gerência de Projetos:

É um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados.

Com a análise realizada no quadro a seguir, notam-se alguns dos principais motivos que podem determinar o sucesso de um projeto.

Figura 01 – Estatísticas apresentando problemas típicos de projetos

<b>Desafios e sintomas típicos de projetos</b>	<b>Média nacional EUA (1998)</b>
Atraso	Apenas 44% dos projetos são concluídos no prazo. Na média, os projetos costumam atrasar em até 222% do prazo programado.
Acima do custo estimado.	189%
Não atingem satisfatoriamente os requisitos técnicos planejados.	70% dos projetos
Cancelados antes do término.	30% dos projetos

Fonte: Faccioni Filho (2006, p.25).

## 2.2 GUIA PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE - PMBOK®

O Guia PMBOK® é um conjunto de boas práticas de gerenciamento de projetos que pode se aplicar na maioria dos projetos. De acordo com o Guia PMBOK® 5ª edição:

Os projetos variam em tamanho e complexidade. Todos os projetos podem ser mapeados para a estrutura genérica de ciclo de vida:

- Início do projeto;
- Organização e preparação;
- Execução do trabalho do projeto, e
- Encerramento do projeto.

Para melhor compreensão dos processos do guia e suas áreas de conhecimento, utilizaremos um fluxograma dos processos do guia PMBOK® para explicar de forma resumida um pouco sobre as fases de gerenciamento de um projeto. Este fluxograma pode ser obtido por meio do seguinte endereço “<http://rvarg.as/pmbok6>”, no entanto, é importante lembrar que este fluxograma não descarta o fato de que é importante realizar a leitura do guia, pois nele está a explicação detalhada de todos os processos, das entradas, ferramentas, técnicas e saídas que não estão aqui presentes.



**Iniciação** - Na fase de Iniciação será necessário criar o termo de abertura do projeto, onde deve conter as informações sobre o que é este projeto e qual seu objetivo. Nesta etapa será possível descobrir os principais interessados nos resultados do projeto.

**Planejamento** – Nesta fase se dará início a elaboração do Escopo, Cronograma de Atividades, Custo, Gerenciamento de Qualidade, Recursos, Comunicação, Riscos e Aquisições.

**Execução, monitoramento e controle** – Será então executado o que foi planejado anteriormente e realizada a monitoração dos resultados, podendo assim se necessário realizar mudanças em pontos já definidos. Isto significa que, todas as fases anteriores citadas podem sofrer alterações durante o período de monitoramento, pois a possibilidade de surgir algum contra tempo é considerável.

**Encerramento** - Após os processos citados anteriormente, não necessariamente precisando ser seguidos de forma sequencial, é realizado o encerramento do projeto ou fase do projeto.

O Guia PMBOK® pode parecer de tamanha complexidade, no entanto se visto da forma correta para ser utilizado como um auxílio será de fácil compreensão e de grande ajuda durante o processo de Gerenciamento de um Projeto.

### 2.3 GRÁFICA E COMUNICAÇÃO VISUAL – TECNOLOGIA E FRUTOS DE SEUS PROCESSOS DE PRODUÇÃO

Mesmo com a era digital, contamos com muitos leitores de materiais impressos como revistas, livros, jornais, panfletos, informativos em geral.

A tecnologia de impressão offset foi inventada em 1904 pelo americano Ira Washington Rubel, litógrafo de Nova Jersey, Estados Unidos, mas também foi patenteada pelo alemão Caspar Hermann, que vivia em Baltimore, cidade do estado norte-americano de Maryland.

Apesar do surgimento no início do século passado, o sistema só chegou ao Brasil na década de 1920, mesmo assim de forma lenta e pouco difundida. (MEZA, 2008).

Atualmente, as gráficas contam com tecnologia de ponta que permite realizar uma produção em grande escala de material por meio de máquinas e seus operadores trabalhando em sintonia para garantir que a informação chegue aos leitores de forma prática e útil.

Figura 02 – Parque Gráfico da Printi



Fonte: PRINTI, Gráfica Online. **Em foco:** impressão offset de alta qualidade. Disponível em: <<https://www.printi.com.br/posters>> Acesso em: 31 jan. 2018.

São produzidos cartões de visita, panfletos, folders, timbrados, revistas, informativos, livros, agendas, cadernos, blocos (anotação, nota fiscal, etc), calendários de mesa e parede, envelopes, pastas, etc. Exemplo de empresa do ramo gráfico que atende demandas maiores de produção é a Posigraf, com a matriz localizada em Curitiba – PR, possui unidades em São Paulo - SP e Sumaré – SP.

Já as empresas do ramo de comunicação visual, trabalham com sinalização interna e externa, presentes em rodovias, hospitais, shoppings, supermercados, empresas de diversos ramos de trabalho, dentre outros. Esta sinalização vem em forma de placas, adesivos, outdoors, banners, faixas, displays, etc.

Atualmente, existem pelo Brasil diversas empresas deste ramo, contando com a mais avançada tecnologia de impressão e acabamento para melhor produção.

Figura 03 – Produção da Soma Comunicação Visual



Fonte: SOMA, Comunicação Visual. **Em foco:** máquinas utilizadas na produção de ampla tecnologia. Disponível em: <<http://www.somacomunicacaovisual.com.br/#tecnologia>> Acesso em: 20 jun. 2018.

Entre soldas e montagens diversas, tem se expandido de forma considerável pelo mercado de trabalho, melhorando a forma de expressar informações consideravelmente.

### 3 PRODUÇÃO NA GRÁFICA LIBERAL

Ao todo, a empresa conta com 23 funcionários distribuídos entre os setores. Para melhor compreender o funcionamento da produção na Gráfica Liberal veja a imagem a seguir:

Figura 04 - Produção Gráfica



Fonte: Adaptado pela autora de (CorelDraw, 2018).

O processo de produção na Figura 04 corresponde à parte gráfica da empresa, onde o setor de vendas conta com a aprovação financeira e conferência de estoque para que então iniciar a produção do material. O setor de criação desenvolve layouts dos materiais conforme as informações coletadas pelo setor de vendas, após a aprovação realizada pelo cliente deste layout, o próximo passo é realizar a preparação do arquivo e gravação das chapas no setor de pré-impressão. Feito isso dá se então início a impressão do material, para que o setor de acabamento dê forma ao cartão de visitas, timbrado, livro, caderno, agenda, etc. Após a aplicação da embalagem para transporte, o setor de expedição cuidará da entrega do produto caso o cliente não possa retirar no local.

Figura 05 - Produção Comunicação Visual



Fonte: Adaptado pela autora de (CorelDraw, 2018).

Na Figura 05 há a inclusão do setor de Instalação. Muitos dos materiais produzidos na parte de comunicação visual da Gráfica Liberal necessitam de instalação. Lembrando que o setor de vendas e criação são os mesmos para a parte gráfica e para a parte da comunicação visual, apenas os setores de pré-impressão, impressão, acabamento e instalação contam com equipes diferentes.

Ao realizar a venda de um produto ou serviço o setor de vendas trabalha na coleta de dados para então transformá-los em informação na Ordem de Serviço que será ao setor responsável para iniciar a produção do material vendido.

Tabela 01 – Dados coletados pelo setor de vendas

PRODUTOS GRÁFICA	PRODUTOS COMUNICAÇÃO VISUAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medida;</li> <li>• Cor;</li> <li>• Impressão frente e verso;</li> <li>• Tipo de material; (<i>couche, triplex, sulfite, etc.</i>)</li> <li>• Gramatura do papel;</li> <li>• Acabamento;</li> <li>• Quantidade;</li> <li>• Prazo;</li> <li>• Entregue ou retirado na loja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medida;</li> <li>• Impressão ou recorte de adesivo;</li> <li>• Tipo de material; (<i>adesivo ou lona</i>)</li> <li>• Gramatura do material;</li> <li>• Acabamento;</li> <li>• Quantidade;</li> <li>• Local de instalação;</li> <li>• Prazo;</li> <li>• Entregue ou retirado na loja.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pela Autora de (CorelDraw, 2018).

Alguns dos dados da Tabela 01 são relevantes em ambos os produtos, como a medida, tipo de material, gramatura, acabamento, quantidade, prazo e a forma de entrega. No entanto, na maioria das vezes a coleta de dados não é realizada da forma correta o que acaba gerando erros no processo de produção. Este problema foi detectado na empresa na qual foi realizado o estudo de caso.

A utilização da padronização dos processos realizados por cada setor pode evitar erros. Segundo Virgílio Marques dos Santos (2017) “**Padronização** é a uniformização de produtos, serviços e atividades. Idealmente, ela é conduzida através de padrões que representam a melhor forma de execução de um trabalho, considerando a maneira mais segura, fácil, barata e confiável de um operador garantir a qualidade.” Dito isso, se cada setor garantir que os processos necessários durante a produção de um produto sejam



realizados conforme o método padrão, as possibilidades de erro serão reduzidas de forma considerável, garantindo que prazos e custos sejam respeitados.

### 3.1 TÉCNICAS UTILIZADAS PARA COLETA DE DADOS

No período de coleta de dados foram utilizadas duas técnicas. De acordo com o site Conceito .de, “a palavra técnica vem do grego *téchne*, que se traduz por “arte” ou “ciência”. Uma técnica é um procedimento que tem como objetivo a obtenção de um determinado resultado, seja na ciência, na tecnologia, na arte ou em qualquer outra área.”

A técnica inicial utilizada para coleta de dados foi à entrevista semiestruturada, ou seja, durante a entrevista a cada funcionário, algumas perguntas foram complementadas de acordo com a resposta inicial. Estas entrevistas foram realizadas no dia 08 de março e 19 de março de 2018 de forma individual com sete funcionários na própria empresa. Estes funcionários são considerados responsáveis pelos principais setores que participam da produção na Gráfica Liberal onde o principal objetivo foi ter acesso aos processos atualmente realizados e as decisões pré-definidas para imprevistos que possam ocorrer durante o processo de produção.

A segunda técnica utilizada foi à observação aos setores envolvidos na produção da parte gráfica e da comunicação visual da empresa. Esta observação foi realizada na produção da parte gráfica e da parte de comunicação visual, onde foi realizado o acompanhamento desde a realização da venda de um produto, até a entrega do mesmo.

As observações foram realizadas no dia 19 de março de 2018, no período matutino a produção da parte gráfica e no período vespertino a produção da parte de comunicação visual.

Com a utilização de roteiros em ambas as técnicas, trouxe o maior número de dados da forma atual de produção da empresa de forma geral.

### 3.2 ANÁLISE E PROPOSTA DE SOLUÇÃO SOBRE OS DADOS COLETADOS

Por meio das entrevistas realizadas na Gráfica Liberal, algumas respostas obtidas trouxeram a existência atualmente de alguns obstáculos importantes, como a prioridade de vendas. As solicitações de orçamentos são tratadas por um funcionário que por

algum motivo não termina o processo. Desta forma esta venda já iniciada passa para outro funcionário dar a sua continuidade, isso pode ocasionar alguns erros por ausência de informação.

Tabela 02 – Processos de produção da Gráfica Liberal

SETORES		PROCESSOS
<b>VENDAS</b>		Através da solicitação de orçamento aprovada via e-mail, telefone ou pessoalmente o vendedor dá início a produção do produto coletando informações sobre o mesmo para gerar a ordem de serviço que será repassada ao setor de criação caso seja necessário desenvolver o layout do produto, caso a arte já esteja pronta é passado diretamente ao setor de pré-impressão.
<b>CRIAÇÃO</b>		Ao receber a ordem de serviço com as informações necessárias é dá se início ao desenvolvimento do layout e então permanece em contato com o cliente até que o mesmo aprove o material desenvolvido. Após receber a aprovação por e-mail ou mediante autorização do responsável pela venda o setor de arte passa o arquivo e ordem de serviço ao setor de pré-impressão.
<b>PRODUÇÃO GRÁFICA</b>	<b>PRÉ-IMPRESSÃO</b>	Após receber a ordem de serviço é então dado início a preparação do arquivo para que seja impresso. É feita a gravação das chapas mediante calculo de papel que será utilizado e a conferência dos dados da ordem de serviço. Após ter as chapas gravadas, as mesmas são entregues acompanhadas da mesma ordem de serviço ao impressor responsável.
	<b>IMPRESSÃO</b>	O impressor recebe a ordem de serviço e passa para o encarregado a quantidade de papel necessário para realizar a impressão, o mesmo é cortado imediatamente para que o impressor possa então dar início a impressão da prova para aprovação de qualidade do material pelo gerente para que todo material seja impresso. Depois que a impressão estiver concluída o material está pronto para receber o acabamento.
	<b>ACABAMENTO</b>	Ao receber a ordem de serviço os responsáveis pelo acabamento vão dar forma ao produto conforme as informações recebidas. Caso haja alguma divergência entre o que está sendo solicitado na ordem de serviço e o que lhes foi entregue, é passado ao gerente que junto ao responsável pela venda tomará as medidas necessárias. Depois de finalizado o material é conferido e empacotado e passado a expedição.
<b>PRODUÇÃO COMUNICAÇÃO VISUAL</b>	<b>PRÉ-IMPRESSÃO E IMPRESSÃO</b>	Após receber a ordem de serviço e o arquivo é realizada a conferência para que seja iniciado o fechamento e montagem do material para impressão do mesmo. O responsável pelo fechamento é o mesmo que realiza a impressão do material. Depois de impresso é entregue ao setor de acabamento junto a ordem de serviço.
	<b>ACABAMENTO</b>	O acabamento é realizado de acordo com a ordem de serviço, caso haja alguma dúvida é solicitado o auxílio do responsável pela venda e pela impressão do material. Depois de pronto é empacotado caso não precise de instalação e entregue a expedição.
	<b>INSTALAÇÃO</b>	O responsável pela instalação receberá o material refilado na medida adequada juntamente ao layout de aplicação para que então realizar a instalação seja realizada sem que ocorra problemas com perda no material. Se caso houver erro na medida do produto o responsável pela instalação deverá reportar ao vendedor que tomará as medidas necessárias junto ao responsável pela comunicação visual.

Fonte: Elaborada pela Autora de (CorelDraw, 2018).



Os processos da Gráfica Liberal apresentados anteriormente na Tabela 02 são realizados desde o ato da venda até a finalização do produto. Diante a análise realizada sobre os dados coletados, na tabela abaixo serão propostas algumas soluções utilizando as etapas do Guia PMBOK® e suas boas práticas para melhor elaboração de novos processos e melhoria de alguns processos atuais da empresa.

Tabela 03 – Proposta de solução para a Gráfica Liberal

PROBLEMAS	PROPOSTA	ETAPAS DO PMBOK
Orçamento e ordem de serviço não passam pelo processo de conferência e aprovação antes de serem repassados.	Criar um setor especializado em aprovação da produção realizada na empresa. Onde terá o responsável pela aprovação de orçamento e ordem de serviço.	De acordo com as etapas do Guia, para melhor realizar as soluções propostas vejamos os processos:  <b>Iniciação</b> - será apresentada a proposta de melhoria do processo de produção atual da empresa aos principais interessados. No caso são os responsáveis por cada setor de produção e o dono.
A empresa não possui uma ferramenta que permita que seu cliente realize a qualificação do atendimento ou produto.	Adquirir uma ferramenta que permita ser feita a qualificação de atendimento, produtos e serviços oferecidos pela empresa por e-mail, telefone ou site.	<b>Planejamento</b> - de forma detalhada será definido os novos processos, a formação do novo setor e os novos cargos criados. Será preciso montar um cronograma onde teremos estipulado o tempo que levará cada etapa nova, estimar o custo que a empresa terá adquirindo novas ferramentas de trabalho e ampliando a quantidade atual de funcionários, os possíveis riscos que esse processo de mudança pode enfrentar por fatores que não se pode manter o controle e definir como será feita atualização dos trabalhos realizados aos principais interessados na proposta.
Maior parte dos funcionários realizam mais de uma função.	Contratar novos funcionários para que não haja sobre carga em um único funcionário. Evitando erros e atrasos na produção.	<b>Execução, monitoramento e controle</b> - nesta etapa será realizado a execução, monitoramento e controle de tudo que foi planejado na etapa anterior, tudo que precisar de ajustes será feito, pois um projeto está sempre mudando durante sua execução por fatores que nem sempre podemos controlar, mas podemos estar preparados caso ocorra.
Nem todos os processos como, criação, pré-impressão, impressão e acabamento são conferidos após serem finalizados.	O setor de aprovação terá uma equipe de no mínimo 3 pessoas. Cada uma ficará responsável por conferir um ponto da produção evitando que ocorram erros, causando assim atrasos, custos e insatisfação do cliente.	<b>Encerramento</b> - Nesta etapa podemos estar encerrando uma fase deste processo de mudanças ou até mesmo todas elas.
Quando um produto requer instalação não é feita a visita até o local para tirar medidas ou realizar uma análise das condições antes de iniciar sua produção.	Quando se tratar de instalação de algum produto marcar uma visita antecipada para melhor analisar o local de instalação, conferir as medidas evitando que haja imprevistos por erro ou ausência de informação.	

Fonte: Elaborada pela Autora de (CorelDraw, 2018).

Na Tabela 03 a análise faz a indicação dos pontos que precisam ser melhorados, seguido de uma proposta de solução. A coluna que se refere às etapas do Guia PMBOK® permite identificar os passos necessários para que esse processo de melhoria na produção da Gráfica Liberal, onde foi realizado o estudo de caso tenha resultados positivos.



## CONCLUSÕES

Por meio do estudo de caso realizado na Gráfica Liberal, ficou evidente com os resultados da análise de dados realizada com o principal objetivo de que sua produção tenha qualidade e eficiência, a adaptação de novos processos e melhorias dos atuais, criar novos setores dividindo de forma organizada as funções entre os funcionários melhora a sobre carga nos que possuem mais de uma função dentro da empresa, pois as consequências que a produção se depara devido a este fator são consideráveis. Desta forma os prazos podem ser curtos, pois a equipe está completa isso trará garantias na execução dos processos conforme planejado. Não basta apenas pensar na solução, é preciso traçar o passo a passo para que ela funcione. Durante as entrevistas e observações realizadas houve demonstração de interesse sobre o assunto abordado neste artigo, podendo assim ser considerado a implantação do projeto na Gráfica Liberal após a conclusão do artigo.

Projetar algo requer planejamento, atenção a cada ponto relevante para o seu desenvolvimento, pois a importância de fazer o uso de boas referências e a utilização de ferramentas adequadas permitirá o alcance de bons resultados. O Guia é completo, porém é preciso saber a forma adequada de sua utilização, para que possa causar impacto de forma positiva no Gerenciamento de um Projeto. Um determinado projeto pode passar por inúmeras alterações em suas etapas até poder se considerar concluído. Isto é comum, seria improvável que nenhuma das atividades criadas ou prazos estipulados no cronograma precisassem de ajustes durante o gerenciamento do projeto. Diante da existência de um objetivo, é preciso saber os passos necessários para alcançá-lo.

Seguindo os fundamentos apresentados no decorrer do estudo, concluímos que, o Guia PMBOK® pode ser utilizado apoio na melhoria dos processos de produção da Gráfica Liberal e também em outros projetos, pois garante um gerenciamento de qualidade por abordar pontos importantes de forma detalhada e organizada como tempo, custos, recursos, riscos, qualificação, etc.

Este estudo trouxe uma nova questão que pode ser alvo de um próximo artigo. A pesquisa seria então apresentada com um novo problema em questão, no qual saberíamos se é possível utilizar a planilha 5W2H para realizar a melhoria dos processos e criar novos na Gráfica Liberal substituindo o Guia PMBOK®, como uma forma simplificada do mesmo. Sem dúvidas é algo interessante a ser pesquisado.



## REFERÊNCIAS

DINSMORE, C. Paul; CABANIS-BREWING, Jeannette. **AMA – MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS** – 1ª Ed. p.01 - Rio de Janeiro: Brasport 2009.

MEZA, Margareth. **Revista Tecnologia Gráfica** - Disponível em: ([http://revistatecnologiagrafica.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=152:a-impressao-offset-no-brasil&catid=68:materias-especiais&Itemid=188](http://revistatecnologiagrafica.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=152:a-impressao-offset-no-brasil&catid=68:materias-especiais&Itemid=188)) Acesso em 31 jan. 2018

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 5ª. Ed. p.2. Newtown Square, Pennsylvania USA. 2014.

\_\_\_\_\_. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 5ª. Ed. p. 38-39. Newtown Square, Pennsylvania USA. 2014.

CONCEITO.DE. **Conceito de técnica**. Disponível em: (<https://conceito.de/>). Acesso em: 20 jun. 2018.

QUECONCEITO. **Gerenciamento**. São Paulo. Disponível em: (<http://queconceito.com.br/gerenciamento>). Acesso em: 30 jan. 2018

SANTOS, Virgílio Marques. **PADRONIZAÇÃO**. BLOG 6 SIGMA, MELHORIA DE PROCESSOS. 2017 - Disponível em: (<http://www.fm2s.com.br/o-que-e-padronizacao/>) Acesso em 10 nov. 2017.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de Projetos – Estabelecendo diferenciais Competitivos**. 7. Ed. p.6 - Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

## ROTEIROS DE ENTREVISTAS E OBSERVAÇÕES REALIZADAS

### ROTEIRO DE ENTREVISTA 1 - A SER APLICADO AO SETOR DE VENDAS

- 1- Os orçamentos solicitados por clientes geralmente são realizados por telefone, e-mail, redes sociais (site, facebook, whatsapp e instagram), pessoalmente na própria empresa ou em uma visita a um cliente. De todas as formas citadas anteriormente qual a mais utilizada pelos clientes?
- 2- Ao receber uma solicitação de orçamento, os dados passados pelo cliente são o suficiente ou na maioria das vezes é necessário entrar em contato para coletar mais informações sobre o produto solicitado?
- 3- Existe alguma forma pré-definida para abordar clientes e oferecer produtos ou serviços da empresa?
- 4- Existe algum setor ou responsável pela aprovação de orçamentos gerados pelo setor de vendas antes de ser encaminhados aos clientes? Se sim quais?
- 5- Após o cliente aprovar o orçamento recebido, o próximo passo é gerar a ordem de serviço e encaminhá-la ao setor de Arte / Pré-impressão. Quais os dados necessários para gerar esta ordem de serviço?



- 6- Ao seu ponto de vista, o que seria necessário para melhorar o processo de vendas e o ato de gerar ordem de serviço com principal foco em passar dados corretos e informações úteis aos demais setores?

#### ROTEIRO DE ENTREVISTA 2 - A SER APLICADO AO SETOR DE ARTES / PRÉ-IMPRESSÃO.

- 1- Ao receber uma ordem de serviço qual procedimento é realizado?
- 2- Como o setor sabe se o arquivo é fechado ou é necessária à criação da arte?
- 3- Qual a frequência que se é solicitada a criação de arte?
- 4- Qual a frequência que se é solicitada alterações em uma única arte?
- 5- Com que frequência é realizada alterações ou correções em arquivos fechados?
- 6- Em sua opinião, a ordem de serviço possui os dados necessários para que a produção do material seja realizada com qualidade e eficiência?
- 7- A criação de uma arte vem acompanhada a ordem de serviço, ou antes, da mesma ser gerada? Se antes, quais as consequências deste ato?
- 8- Existe algum setor ou responsável pela conferência das artes criadas e ou dos arquivos fechados?
- 9- Em sua opinião quais são os dados indispensáveis para a criação de uma arte? Estes dados estão sempre presentes no processo de recebimento de uma ordem de serviço ou é necessário entrar em contato com o responsável pela venda para obtê-los?
- 10- Após a aprovação da arte, o material vai para a Pré-impressão. Quais os procedimentos realizados para fechamento do material e gravação de chapa?
- 11- Existe alguma informação que não consta na ordem de serviço que pode colaborar no processo de fechamento do produto? Se sim quais são?
- 12- É realizada alguma conferência sobre o fechamento antes da gravação das chapas?
- 13- Qual o próximo passo após as chapas estarem gravadas?

#### ROTEIRO DE ENTREVISTA 3 - A SER APLICADO AO SETOR DE IMPRESSÃO.

- 1- Ao receber uma ordem de serviço acompanhada das chapas gravadas e do papel cortado, é realizado algum tipo de conferência antes de iniciar o processo de produção?
- 2- Caso haja alguma divergência entre material solicitado na ordem de serviço e material entregue para iniciar a impressão (chapas, papel, cores, etc.) quais medidas são tomadas?
- 3- Em sua opinião, existe alguma informação que não consta na ordem de serviço que é indispensável que irá garantir a qualidade de impressão?



- 4- Existe alguma aprovação de qualidade antes de imprimir todo o material? (prova de cor)
- 5- Com que frequência os clientes solicitam uma prova para aprovar a impressão de todo material?
- 6- Após todo o material impresso, é realizado algum tipo de conferência antes de passar ao setor de Produção (Acabamento)?

#### ROTEIRO DE ENTREVISTA 4 - A SER APLICADO AO SETOR DE PRODUÇÃO.

- 1- Ao receber o material impresso qual próximo passo?
- 2- Se for necessário terceirizar algum serviço quais as medidas a serem tomadas?
- 3- Em sua opinião existe alguma informação indispensável para o acabamento do material que não consta na ordem de serviço?
- 4- Se caso for constatado algum erro de criação de arte, fechamento, impressão ou qualquer outro que cause mudança no orçamento e prazo definidos no ato da venda, quais as medidas a serem tomadas?
- 5- É realizada alguma conferência no produto finalizado? (Quantidade e qualidade)
- 6- Como é realizada a expedição do produto já empacotado?
- 7- Qual processo para entrega realizada pela própria empresa? E em caso de entrega terceirizada?
- 8- Existe alguma forma de avaliação de atendimento ao cliente, produtos e serviços prestados pela empresa?

#### ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO 1 – VENDAS

- 1- Como o vendedor se comporta ao receber um orçamento.
- 2- Como a venda é processada por seu responsável.
- 3- Como o vendedor se comporta diante de obstáculos encontrados.
- 4- O interesse do vendedor na qualidade de atendimento ao cliente.
- 5- O interesse do vendedor na produção do material vendido.

#### ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO 2 - PRODUÇÃO GRÁFICA E COMUNICAÇÃO VISUAL

- 1- A forma como a Ordem de Serviço é analisada.
- 2- Comportamento ao notar erro ou ausência de informação.
- 3- Trabalho em equipe durante a produção do produto.
- 4- Desempenho dos funcionários durante o processo.