

Estruturação de um Modelo de Gestão Orientada por Processos em uma Agência de Publicidade

Artigo a ser submetido ao periódico Gestão & Produção

Rafael Vicente Dill Lange – UFRGS – Engenharia de Produção

rafael.lange@ufrgs.br

Cláudio José Müller – UFRGS – Engenharia de Produção

cmuller@producao.ufrgs.br

RESUMO

Este artigo tem como objetivo estudar a estruturação e a aplicação de um Modelo de Gestão por Processos em um ambiente criativo, mais especificamente em uma agência de publicidade de médio porte localizada na cidade de Porto Alegre/RS. Por meio da definição de um modelo composto por sete etapas atreladas ao alinhamento estratégico da empresa, buscou-se a evolução sistemática no desempenho dos processos a partir da análise da situação atual e proposição de melhorias. Como resultado, foram obtidas melhorias significativas nos indicadores de produtividade e uma base para a expansão da gestão por processos na empresa foi construída.

Palavras-chave: Gestão por Processos, Ambiente Criativo, Agência de Publicidade, Setor Publicitário

ABSTRACT

This paper aims to study the structuring and application of a Business Process Management Model in a creative environment, more specifically in a medium-sized advertising agency located in the city of Porto Alegre – RS. Through the definition of a model composed by seven stages linked to the strategic alignment of the company, the purpose was to systematically improve the performance of the processes based on the analysis of the current situation and proposing improvements. As a result, significant improvements were achieved in productivity indicators and a basis for the expansion of Process Management in the company was built.

Keywords: Process Management, Creative Environment, Advertising Agency, Advertising Industry.

1. INTRODUÇÃO

O alto grau de competição enfrentado pelas empresas de diversos setores da economia cria a necessidade de reinvenções constantes, seja nos produtos entregues para os clientes, seja na forma de gestão do negócio. O mercado publicitário vem passando por mudanças importantes nos últimos anos no que tange à mudança de comportamento do cliente perante a marca, que deixou de ser um simples receptor da informação para tornar-se retransmissor e formador de conteúdo (DA ROCHA *et al.*, 2016). Com o aumento da criticidade dos consumidores, surge a necessidade de alcançar maiores níveis de qualidade para produtos e serviços e aumento de produtividade nos processos. Essa necessidade leva as organizações a procurarem desenvolver novas técnicas que lhes proporcionem vantagem competitiva (ROCHA, 2003).

Frente aos novos desafios, mostra-se cada vez mais relevante a aplicação de princípios gerenciais sólidos que considerem fatores, influências, recursos e variáveis internas e externas às empresas (MÜLLER, 2003). Dentre os princípios está a melhoria de processos do negócio que habilita maior produtividade, inovação e satisfação aos clientes gerando crescimento para a empresa (JESUS; MACIEIRA, 2014). O Gerenciamento de Processos de Negócio (*Business Process Management* - BPM), durante a última década, estabeleceu-se como uma disciplina com princípios, métodos e ferramentas (van der AALST, 2013), sendo fundamental para o progresso de corporações, indústrias e economias. A Gestão por Processos procura visualizar as operações de negócio de uma maneira que vá além das estruturas funcionais tradicionais, compreendendo todo o trabalho executado para entregar o produto do processo (ABPMP, 2013).

Ainda são enfrentadas dificuldades para superar os antigos paradigmas de empresas verticalizadas, com gestões baseadas em departamentos estanques e isolados (MÜLLER, 2003). De Oliveira (2015) evidencia que um dos desafios a serem superados por parte das agências estão ligados justamente a problemas na gestão das equipes, falhas na comunicação entre áreas, dentre outros fatores, que acabam afetando a produtividade dos colaboradores e tornando mais difícil a manutenção do capital intelectual da empresa. Outro ponto crucial é o conhecimento das necessidades dos clientes procurando criar sistemáticas de melhoria contínua dos processos visando suprir tais necessidades (ROCHA, 2003). Em resposta a essas demandas, o Guia CBOK (ABPMP, 2013) mostra que o BPM implica num comprometimento

permanente e contínuo da organização para com o gerenciamento de seus processos, sendo aplicado a processos ponta a ponta onde se reconhece a criação de valor para o cliente pela interação otimizada de múltiplas áreas funcionais.

Tendo em vista os pontos apresentados anteriormente, o objetivo deste trabalho é estruturar um modelo de Gestão por Processos apropriado para um ambiente criativo, mais especificamente em uma agência de publicidade, com foco na melhoria dos processos de maneira sistemática.

Este artigo está organizado da seguinte maneira. Após essa introdução, o item 2 apresenta a Revisão Teórica referente aos tópicos de Gerenciamento de Processos discutindo diferentes aplicações e abordagens. O item 3 traz a Metodologia de Trabalho que apresenta a empresa, as etapas do trabalho e os métodos utilizados. No item 4 são descritos os Resultados e Discussão alcançados e por fim, o item 5 apresenta as Conclusões do trabalho.

2. REVISÃO TEÓRICA

Esta seção tem por objetivo fazer uma revisão da literatura sobre a Gestão por Processos, fatores críticos para sua aplicação e estudos que comprovem sua eficácia também em outros ambientes, além do industrial.

2.1. GESTÃO POR PROCESSOS DO NEGÓCIO (BPM)

A Gestão por Processos apresenta-se como tendência predominante e requer a quebra de paradigmas na cultura das empresas. Tal mudança cultural pode ser considerada um dos maiores desafios das organizações (MÜLLER, 2003). Ao contrário da Gestão por Funções, baseada em departamentos fechados e isolados, a Gestão por Processos visa ao fomento de uma cultura de melhoria contínua, valorizando estruturas horizontais e interdepartamentais, com objetivos direcionados a atender às necessidades dos clientes, internos ou externos (RUMMLER; BRACHE, 1994).

A Gestão por Processos pode ser entendida como uma disciplina gerencial que trata processos de negócio como ativos da organização por meio do foco em processos ponta a ponta. Ela engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar, transformar e estabelecer a governança de processos (ABPMP, 2013, p. 40). Para Zaniol *et al.* (2008), os Gestores de negócios estão adquirindo o poder de gerenciar, otimizar e manter seus próprios processos. Para o autor, a Gestão por Processos é um modelo de gestão, cuja vocação é

permitir a maximização do desempenho de um determinado conjunto de processos, que por vezes são interfuncionais, ou seja, necessitam do alinhamento de várias áreas da empresa.

Diversos autores discorrem sobre os fatores críticos a serem considerados na aplicação da Gestão por Processos em uma empresa. Para Hronec (1994), o cliente é atendido por processos que cruzam as áreas do negócio, motivo pelo qual os esforços de melhoria não devem ser focados apenas no desempenho individual de cada área. Entretanto, com muita frequência o gerenciamento se dá com enfoque no organograma da empresa, deixando em segundo plano o gerenciamento do negócio em si e suas atividades de agregação de valor ao cliente (MÜLLER, 2003), sendo que sem uma visão sistêmica do negócio, as áreas são um grupo de empresas isoladas que podem não estar alinhados com os objetivos e necessidades da empresa (HARRINGTON, 1993).

Lee e Dale (1998) defendem que o foco no cliente deve se dar através de trabalho em equipe e capacitação, motivação e integração da força de trabalho, pois a Gestão por Processos, além de ser um conjunto de ferramentas e técnicas, é um meio para difundir a consciência de melhoria para toda a organização (MÜLLER, 2003). Os negócios devem ter como objeto central de gestão a visão de processos 'ponta a ponta' a partir do foco do cliente, não os considerando apenas como fluxos de atividades ou um manual com objetivo de padronizar. Orientação por processos é entender como o negócio utiliza seus recursos para gerar valor para seus clientes (JESUS; MACIEIRA, 2014, p. 38).

A gestão de processos é foco de estudos e aplicações nas mais diversas áreas. Rojas *et al.* (2011) aplicam práticas de Gestão por Processos em uma instituição de ensino com o objetivo de mapear e padronizar processos para retenção do conhecimento. Já De Oliveira (2016) busca identificar as configurações da Gestão por Processos em organizações públicas e conclui que a mesma é uma metodologia capaz de contribuir para a desburocratização com enfoque ao atendimento das necessidades com eficiência. Ladeira (2012) investiga a natureza dos relacionamentos entre Gestão por Processos, análise de desempenho e desempenho competitivo em empresas brasileiras, grandes e médias, de diferentes setores da indústria e de serviços, e conclui serem dois elementos críticos e preditores do desempenho competitivo das empresas.

Rocha (2003) desenvolveu em seu trabalho um modelo de gestão e melhoria de processos de forma a incrementar a qualidade dos serviços prestados aos clientes de agências de publicidade com foco nos princípios da qualidade. Segundo a autora, embora o objetivo do

trabalho não tenha sido a implementação completa do gerenciamento de processos nas agências de publicidade, pôde-se observar os enormes benefícios proporcionados por ela, como o mapeamento de processos para o entendimento global e detalhado no nível de atividades, sendo esse ponto onde o presente trabalho procurou aprofundar.

Além das aplicações, autores também apresentam modelos para estruturação da Gestão por Processos, como por exemplo, Oliveira (2016) que busca integrar a gestão de processos e de projetos propondo um *framework* aplicado em uma pequena/média empresa proporcionando um ambiente com estruturas mais adequadas ao desenvolvimento de projetos. Kluska (2015) realiza levantamento dos elementos da Gestão por Processos e suas interligações, permitindo a criação de um *framework* apresentado na Figura 1. O maior nível é representado pela Gestão Estratégica da Operação com uma relação multidimensional com a Gestão Estratégica de Desempenho, o Gerenciamento de Processo de Negócio e Sistemas e Softwares, demonstrando assim uma visão estrutural mais abrangente de como a Gestão por Processos pode ser inserida no Gerenciamento do Negócio.

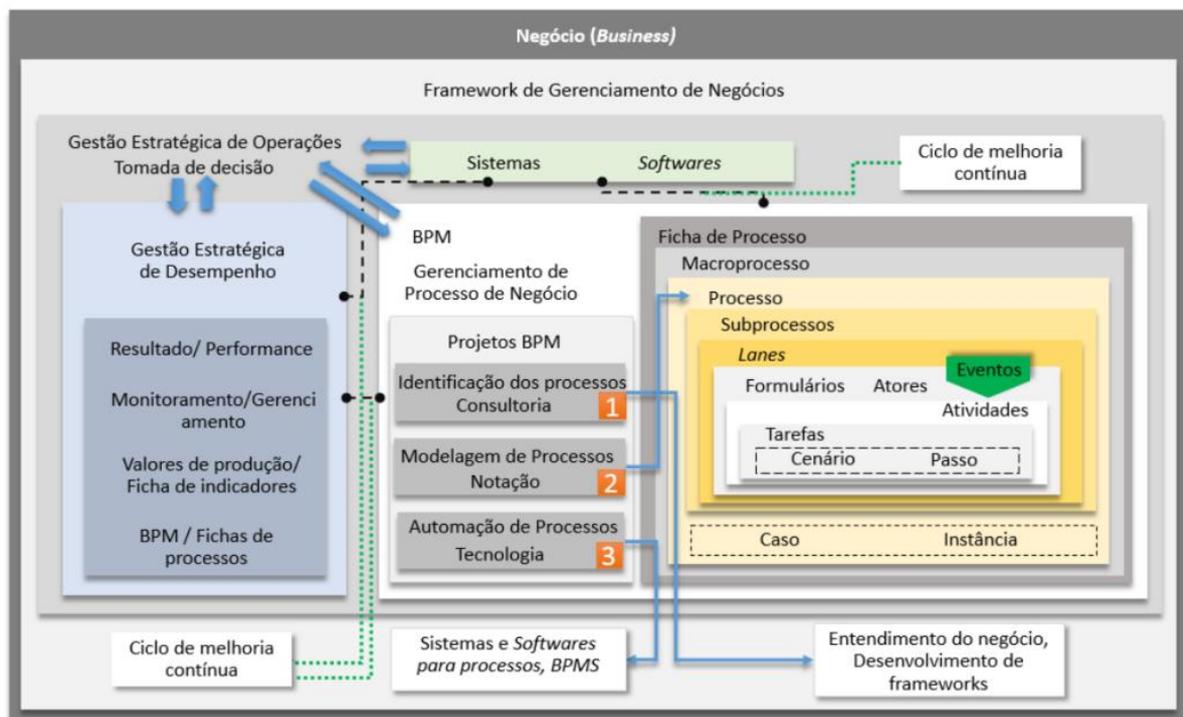


Figura 1: *Framework* conceitual e Gerenciamento de Negócios

Fonte: KLUSKA (2015)

Diversos autores discorrem sobre modelos de aplicação de Gestão por Processos, destacando-se dentre eles o apresentado pelo CBOK (ABPMP, 2013). Ele se divide em quatro

principais etapas, a primeira referindo-se a definição da notação, das ferramentas e dos participantes do mapeamento tendo o foco em questões estratégicas. A segunda etapa busca o desenho e modelagem dos processos atuais (AS-IS), a terceira visa à proposição de melhorias (TO-BE) e a quarta etapa o monitoramento do desempenho dos mesmos. As etapas seguem a lógica de ciclos de melhoria contínua para assegurar que os processos de negócio estejam alinhados com a estratégia organizacional e ao foco no cliente. Como forma de facilitar a organização e entendimento dos mapeamentos é importante a noção de hierarquia de processos apresentada por Harrington (1993) e que propõe o desdobramento dos processos em níveis, de macroprocesso até as atividades.

Outro modelo que se mostra complementar ao da ABPMP é o apresentado por Müller (2003) que além das quatro etapas apresentadas, acrescenta a definição de processos críticos e a padronização dos processos através da criação de procedimentos que garantam a manutenção do nível de desempenho alcançado com as melhorias. Para Rummler e Brache (1994), um processo crítico é aquele que possui a capacidade de influenciar em um fator competitivo da empresa. A importância das duas etapas para o setor da publicidade aumenta em função da inexistência de norteadores para a padronização das atividades, muito em função da alta rotatividade e do tipo de produto que é desenvolvido.

Para De Oliveira (2016), a teoria sobre gestão por processos, ainda que multifacetada e em construção, associa-se aos constructos de qualidade, reengenharia, melhoria contínua, tecnologia da informação e gestão do conhecimento. Em síntese, essa metodologia dedica-se a propor adequações para as organizações, com o intuito de melhor atender a seus clientes ou usuários de serviços. Nesse aspecto, demonstraram-se pertinentes a padronização, a racionalização e a sistematização de rotinas de trabalho na organização.

2.2. PROCESSO CRIATIVO EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE

Ao contrário das indústrias convencionais que possuem produtos bem definidos, o setor de publicidade trabalha no campo das ideias, tendo o resultado criativo como principal produto. Sendo assim, a gestão de seus processos demanda o entendimento de alguns aspectos específicos. Bendassoli (2009) disserta sobre as Indústrias Criativas, termo criado na década de 1990 tendo a publicidade, arquitetura e design como principais exemplos dessa categoria. Segundo o autor, as Indústrias Criativas possuem como elemento central a criatividade visando à geração de propriedade intelectual e como resultado a sua transformação em valor econômico.

Outro fator discrepante é o processo de produção, enquanto que nas indústrias tradicionais a racionalidade, a funcionalidade e a instrumentalidade tendem a definir prioridades para alocação de recursos, nas indústrias criativas as concepções estéticas e artísticas têm forte influência sobre as escolhas e o direcionamento de recursos. Além disso, o uso extensivo de equipes polivalentes é outra característica da forma de produção das indústrias criativas. Tal condição se dá pela própria natureza das atividades, cujo processo produtivo exige a coordenação de diferentes competências, especialidades e recursos (BENDASSOLI, 2009).

De Oliveira (2015) cita que dentre as práticas que se tornaram parte da cultura das agências de publicidade, é possível identificar as longas jornadas que marcam o cotidiano de trabalho em grandes agências. Carrascoza (2011) complementa dizendo que o teor do trabalho intelectual dos publicitários que exige pensar, abstrair, conceber, analisar, criar, inovar, traçar estratégias, desenvolver planos e observar o comportamento dos consumidores também é outro fator de impacto no desempenho do profissional. Por fim, Fígaro (2011) ressalta em sua pesquisa o pouco “tempo de casa” dos publicitários, com 65% dos entrevistados trabalhando a menos de dois anos na mesma empresa. Tal fenômeno mostra a alta rotatividade existente no mercado publicitário.

Todas as características citadas pelos autores demonstram a importância de uma eficiente gestão de pessoas, projetos e processos. Enquanto que a gestão dos dois primeiros elementos permite ao gestor um maior controle sobre as equipes multidisciplinares, do desenvolvimento dos projetos e do nível de desgaste dos colaboradores, a gestão por processos auxilia na padronização de tarefas operacionais e na gestão do conhecimento. Sendo assim, o impacto do alto nível de rotatividade nas agências é suavizado permitindo a criação de um modelo padrão de operação para a empresa.

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Nesta seção do trabalho será descrito o cenário com a apresentação da empresa, a classificação do método de pesquisa e por fim as etapas da realização do trabalho.

3.1. DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O trabalho foi realizado em uma agência de publicidade de médio porte com sede em Porto Alegre/RS que conta hoje com mais de cem colaboradores. Fundada na década de 1970, é administrada pelos quatro atuais sócios desde a década de 1980. A empresa atende grandes

empresas do varejo, do setor da saúde, da educação e de instituições estaduais e federais. São oferecidos serviços de publicidade e propaganda nas plataformas *offline*, como televisão, rádio, jornais e revistas, e *online*, como mídias sociais e aplicativos.

O cenário atual no qual a empresa está inserida tornou-se extremamente competitivo nos últimos anos com a migração da publicidade para plataformas *online*. A principal receita das agências provinha de comissões em função do volume de investimentos dos clientes. Com a mudança de hábitos das pessoas e o maior acesso à internet, surgiu uma nova plataforma mais barata e com resultados quantificáveis quanto ao desempenho das campanhas. Tal migração reduziu os investimentos e conseqüentemente a receita das agências que agora necessitam continuar entregando ideias inovadoras, que gerem resultados aos clientes, mas com menores investimentos.

Em função deste cenário, faz-se necessária uma mudança na cultura das agências e processos mais eficientes que busquem a diminuição do tempo de entrega e de retrabalhos, sempre visando a qualidade percebida pelo cliente. Atualmente, a empresa não possui nenhum método aplicado para documentação e definição de processos padrões e análise de desempenho, sendo a gestão feita por cada gerente de equipe, sem a intercomunicação ideal para o desenvolvimento das atividades.

3.2. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O trabalho possui natureza aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação em agências de publicidade, dirigidos à solução de problemas específicos. Possui abordagem qualitativa, não quantificando os valores, pois os dados analisados são não-métricos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). A abordagem também é sistêmica por abordar aspectos sociais e humanos que transcendem a visão físico-matemática clássica das engenharias por ser aplicado em um ambiente criativo. Para Neto e Leite (2010), a abordagem sistêmica busca ampliar os horizontes da pesquisa e praticar a interdisciplinaridade necessária à observação de problemas complexos.

O objetivo é descritivo uma vez que busca descrever as características de determinado fenômeno (GIL, 2002), tendo como contribuição proporcionar uma nova visão sobre a realidade já existente ao aplicar as metodologias no setor publicitário. O trabalho é desenvolvido por meio do procedimento de pesquisa-ação que pressupõe uma participação planejada do pesquisador na situação problemática a ser investigada. O processo de pesquisa recorre a uma metodologia sistemática, no sentido de transformar as realidades observadas, a

partir da compreensão, conhecimento e compromisso para a ação dos elementos envolvidos na pesquisa (FONSECA, 2002).

3.3. CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO DE TRABALHO

O trabalho iniciou com a adaptação do *framework* de Kluska (2015). Por se mostrar uma estrutura compatível com a empresa em estudo e o novo modelo de negócios, o *framework* foi utilizado como molde para identificação das frentes de atuação das equipes estratégicas, sendo o foco do trabalho restringido ao nível de Gerenciamento de Processos, mais especificamente nas fases 1 (Identificação dos Processos) e 2 (Modelagem de Processos). A fase 3 (Automação de Processos) não foi contemplada em função da baixa maturidade dos processos da empresa. Harrington (1993) alerta que para introdução de uma automação mais sofisticada deve-se conhecer os pontos fortes e fracos do sistema atual. Consequentemente, em função da fase embrionária em que se encontra a estrutura de processos da empresa, a fase 3 será abordada em projetos futuros.

O próximo passo foi introduzir de maneira complementar nessas duas fases as etapas dos modelos da ABPMP (2013), contemplando a análise e monitoramento dos processos, e Müller (2003), com as etapas de padronização e gestão do conhecimento. Como resultado foi construído o *framework* apresentado na Figura 2.

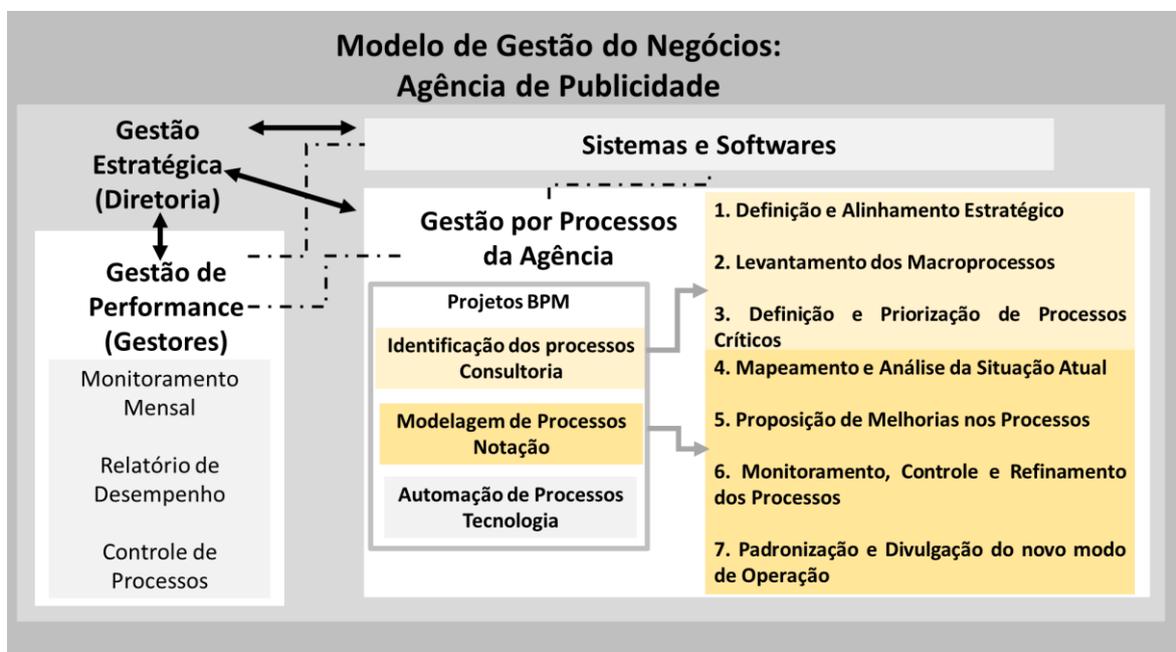


Figura 2: *Framework* para Gestão de Negócios em Agências de Publicidade

Fonte: Adaptado de Kluska (2015), Müller (2003) e ABPMP (2013)

O método é composto por sete etapas definidas a partir da compilação dos três modelos apresentados, sendo elas: (i) Definição e Alinhamento Estratégico; (ii) Levantamento dos Macroprocessos; (iii) Definição e Priorização de Processos Críticos; (iv) Mapeamento e Análise da Situação Atual; (v) Proposição de Melhorias nos Processos; (vi) Monitoramento, Controle e Refinamento dos Processos; e (vii) Padronização e Divulgação do novo modo de Operação.

Em um primeiro momento, são analisados os pilares estratégicos nos quais se fundamentam os objetivos da empresa por meio de reuniões com gestores, esclarecendo a importância do alinhamento da gestão dos processos e o acompanhamento de seu desempenho com as estratégias da empresa. A etapa é realizada com os gestores de área e diretores envolvidos nos processos, buscando definir pessoas chave que sirvam de referência para os futuros mapeamentos.

No segundo momento, são mapeados os macroprocessos da empresa. Pela facilidade e simplicidade de uso, propõe-se o uso do *software Bizagi Process Modeler*. Também são identificados os processos que compõem cada macroprocesso, as áreas envolvidas e os gestores responsáveis por cada um, buscando assim, visualizar um panorama do fluxo atual das atividades da empresa. Busca-se também iniciar a hierarquização dos processos em níveis para construção de uma estrutura de processos. A etapa é realizada por meio de reuniões com os gestores de operações da empresa, visto que possuem uma visão mais ampla dos processos.

A identificação dos processos leva à necessidade de priorização dos processos críticos, tendo como critério principal o impacto nos objetivos estratégicos da empresa e em segundo lugar os processos com maiores níveis de retrabalho. A definição dos processos críticos também passa pela validação dos gestores de operações.

A quarta etapa busca o diagnóstico da situação atual por meio do mapeamento dos processos com colaboradores de todas as áreas envolvidas, para assim identificar como os processos interagem com outros, como são priorizados e executados pelas áreas, buscando identificar gargalos, limitações tecnológicas que afetem o processo e melhorias que possam garantir um melhor desempenho e qualidade.

A partir do diagnóstico, em um quinto momento são propostas melhorias e, se necessário, o redesenho dos processos em conjunto com métricas que permitam acompanhar a evolução do desempenho dos mesmos. Essa etapa conta com a validação constante dos

gestores de operações e das áreas para que as melhorias se mantenham executáveis e aceitas pelas pessoas envolvidas, por se tratar de uma mudança também cultural.

A sexta etapa consiste no acompanhamento da implementação das melhorias e do desempenho dos processos, bem como a adoção por parte dos colaboradores. Nessa etapa, é avaliada a necessidade de ajustes nos processos propostos através do *feedback* dos envolvidos.

Por fim, na sétima etapa são consolidados os novos modelos de processos, a documentação e divulgação dos mesmos. Busca-se assim um alinhamento de todos os envolvidos e a agregação dos mapas e padrões de processos nos treinamentos de novos colaboradores, consolidando assim a manutenção do conhecimento e o novo modo de operação da empresa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção são apresentados os resultados da aplicação do modelo de Gestão por Processos proposto no capítulo anterior, descrevendo-se cada uma das sete etapas.

4.1. DEFINIÇÃO E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

A primeira etapa foi realizada por uma reunião com os gestores para apresentação do modelo e alinhamento com as diretrizes estratégicas da empresa. Foram apresentados os pilares estratégicos e seus desdobramentos com o objetivo de direcionar os esforços de melhoria. Os pilares citados e seus respectivos desdobramentos foram: Foco em Pessoas desdobrado em Qualidade e Produtividade; Foco em Negócios desdobrado em Inovação e Rentabilidade; e Foco Institucional desdobrado em Marca e Relacionamento.

Dentre os pilares, definiu-se o Foco em Pessoas, mais especificamente no desdobramento Produtividade, como prioridade inicial dos mapeamentos, visto que dos principais problemas apresentados pelos gestores, os retrabalhos, atrasos e má comunicação entre áreas, estavam diretamente ligados ao modo de trabalho. Outro ponto discutido foi a construção do Mapa de Negócio da Empresa (Figura 3) utilizado como base para os mapeamentos e entendimento do negócio, sendo classificado como o Processo Nível 0, a partir do qual seriam desdobrados os outros níveis de processos.



Figura 3 - Mapa do Negócio da Empresa (Processo Nível 0)

Fonte: Autor

4.2. LEVANTAMENTO DOS MACROPROCESSOS

Definido o foco estratégico do trabalho, iniciou-se junto ao Gestor de Operações o levantamento e mapeamento dos macroprocessos da empresa, com foco inicial nos processos primários ficando os processos de apoio para um trabalho futuro. Foram identificados quatro macroprocessos apresentados no Quadro 1, sendo que para o presente trabalho optou-se pelo estudo do macroprocesso de Planejamento (Figura 4) visto que apresentava maiores possibilidades de melhoria de processos, enquanto que os outros seriam foco de outros grupos de trabalho.

Macroprocessos Identificados	Processos
Prospecção	Venda ativa, busca por novos clientes e divulgação da marca/produtos;
Planejamento	Diagnóstico das demandas, concepção criativa, apresentação ao cliente;
Execução	Desdobramento e operacionalização das ideias;
Pós-Venda	Acompanhamento dos resultados do projeto, processos financeiros;

Quadro 1 - Identificação dos Macroprocessos

Fonte: Autor

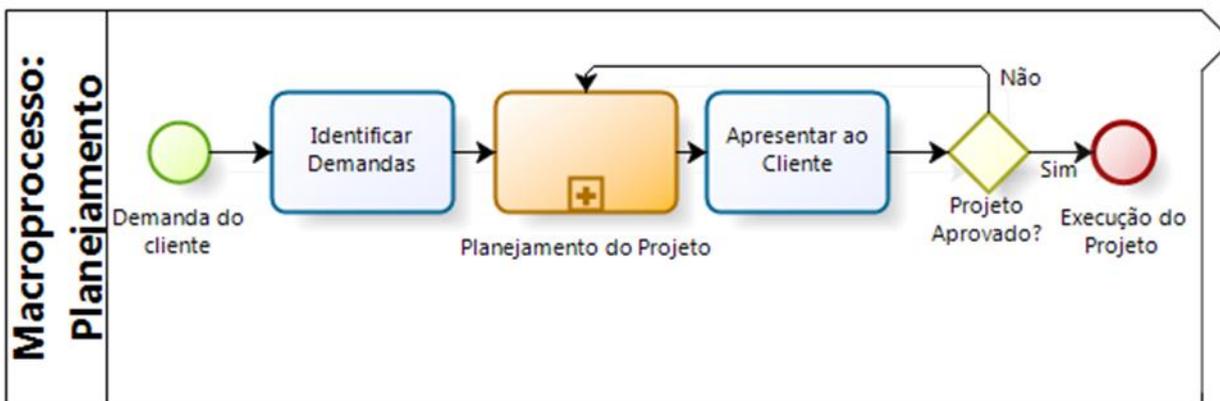


Figura 4 – Macroprocesso de Planejamento – AS IS (Processo Nível 1)

Fonte: Autor

4.3. DEFINIÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS CRÍTICOS

Uma vez definido o macroprocesso, foi realizado um exercício de análise dos processos de Planejamento. Conforme o mapeamento era realizado, identificavam-se com os responsáveis os pontos mais críticos. Dessa forma foi possível aprofundar as análises para outros níveis, dando foco às atividades cruciais para o desenvolvimento do projeto. Utilizando tal método, definiu-se pelo aprofundamento inicial na etapa de Planejamento do Projeto, visto que abrange toda a parte de concepção e materialização da ideia criativa, sendo classificado como Processo Nível 2.

4.4. MAPEAMENTO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

A partir da definição do processo crítico, iniciou-se a análise da situação atual dos processos que compunham o Planejamento do Projeto, apresentado na Figura 5. Neste modelo, o projeto era realizado através de uma série de reuniões que resultavam em um tempo médio até a Apresentação ao Cliente de quinze dias. Na tentativa de redução deste tempo e remodelagem desta etapa, foram mapeados os subprocessos, iniciando pelo que envolvia o maior número de áreas e as atividades mais importantes. Assim foi mapeado o subprocesso de Elaboração de Anexos (Figura 6) abrangendo a construção do escopo, cronogramas e orçamentos do projeto. Dentre as atividades envolvidas, a que apresentava os maiores níveis de retrabalhos era a de Construção de Orçamentos (Figura 7) com 60%, sendo escolhida essa atividade como foco inicial para melhorias. Com a conclusão desta etapa, foi possível estruturar a hierarquia dos processos atuais da empresa em quatro principais níveis.

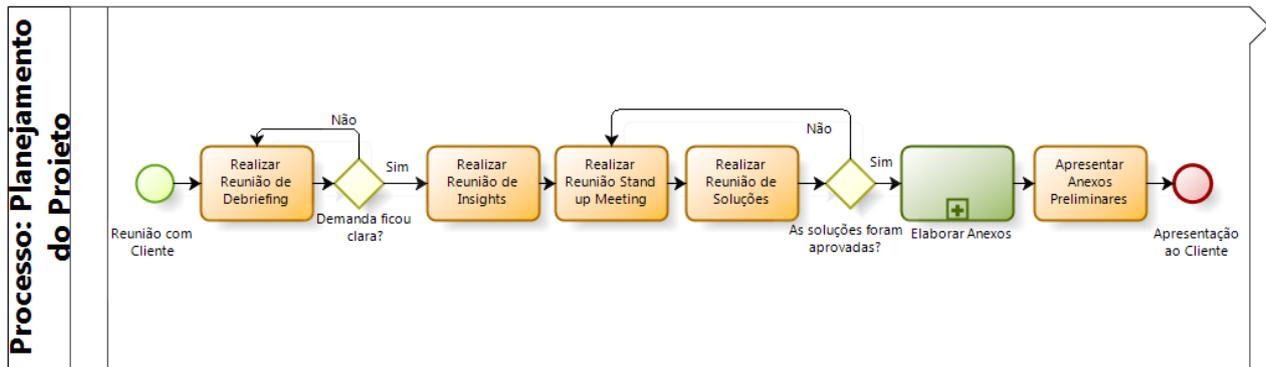


Figura 5 – Planejamento do Projeto – AS IS (Processo Nível 2)

Fonte: Autor

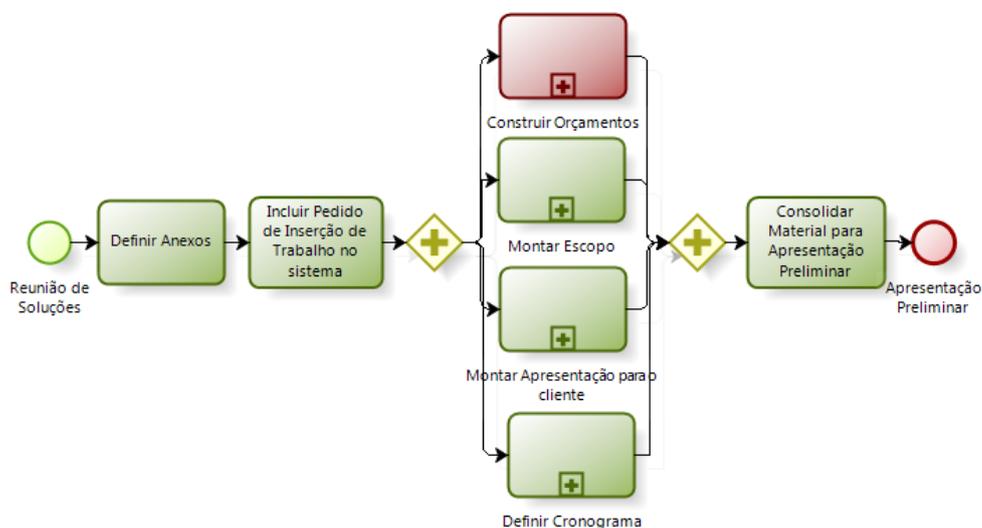


Figura 6 – Elaboração de Anexos – AS IS (Processo Nível 3)

Fonte: Autor

4.5. PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS NOS PROCESSOS

Através da análise dos fluxos nos processos estudados, foram propostas melhorias com o objetivo de aumentar o nível de qualidade e reduzir os tempos de entrega dos projetos, iniciando pelo processo de Nível 4. Na Construção de Orçamentos (Figura 8), percebeu-se a possibilidade de a área responsável participar do processo de concepção da ideia desde o princípio, deixando de ser necessária a etapa de Entender a Demanda, o qual envolvia maiores chances de problemas com comunicação e erros de alinhamento. Além disso, a participação no início do projeto já permitia que a ideia fosse concebida dentro dos limites e possibilidades de execução. Outro ponto foi a Formalização do Orçamento no Sistema, que era feito para

todos os orçamentos realizados, inclusive para aqueles os quais o cliente não iria aceitar. Sugeriu-se assim que a formalização ocorresse somente para os orçamentos validados e aceitos pelo cliente. Para este processo, foi proposto um indicador de Taxa de Orçamentos Realizados e Aceitos para monitorar o nível de eficácia dos orçamentos criados.

Seguindo pela hierarquia, foi analisado o processo de Elaboração de Anexos (Nível 3), mas sem nenhuma melhoria significativa a ser implementada. Já no Planejamento do Projeto (Nível 2), apresentado na Figura 9, foram identificados vários pontos de melhoria para redução do tempo de entrega. No processo atual, diversas reuniões eram realizadas para a construção da ideia, muito em função da própria qualidade e foco das reuniões, o que resultava em um tempo médio de quinze dias até a apresentação ao cliente. Com o objetivo de reduzir esse tempo, foram propostas três mudanças principais: a participação de todas as áreas envolvidas no projeto logo no início e ao longo de toda a sua construção; a estruturação de um roteiro para as reuniões; e a redução da necessidade de quatro para apenas duas reuniões, com escopos, duração e entregáveis definidos. Desta maneira, buscou-se maior agilidade e validações constantes com o cliente, o que tornou a Apresentação Preliminar do projeto desnecessária, reduzindo em mais uma etapa o processo. Durante toda a etapa foram sendo analisados e padronizados *check lists* necessários para realização de cada etapa do processo com o objetivo de criar um guia para a execução, reduzindo assim o tempo de entrega.

4.6. MONITORAMENTO, CONTROLE E REFINAMENTO DOS PROCESSOS

Realizados os mapeamentos, iniciou-se a etapa de implementação das melhorias propostas. Foi escolhido um projeto de campanha que iniciaria logo após a finalização da etapa 5 e a partir disso foram propostos os novos fluxos de trabalho para o Processo de Realização do Planejamento (Nível 2). Já o processo de Construção de Orçamentos (Nível 4) foi acompanhado no dia a dia através do indicador proposto.

Sanadas as dúvidas e com o acompanhamento dos envolvidos nas proposições, o projeto transcorreu ao longo de um mês e envolveu mais de vinte pessoas. Ao final do projeto, percebeu-se a redução de 50% (7 dias) no tempo para a apresentação ao cliente através do rearranjo das reuniões e agilidade nas entregas. Outro ponto importante foi a redução do número de ajustes demandados pelo cliente, fruto das validações constantes. No processo de Orçamentação, foi percebido um maior engajamento da área na construção do projeto com a participação desde o início do processo. O indicador proposto de Taxa de Orçamentos

Realizados e Aceitos cuja meta para o quadrimestre era de 60% fechou o período em 67%, frente aos 40% que vinham sendo alcançados nos períodos anteriores.

Realizada a primeira aplicação, foi enviada para os envolvidos uma pesquisa qualitativa composta por seis perguntas referentes às percepções sobre o novo modo de operação. Todas as respostas apontaram pontos positivos como maior integração entre as áreas, diminuição nos problemas de comunicação e ganhos na agilidade no desenvolvimento do projeto. Além disso, foram apontados dois principais pontos de atenção: o envolvimento de mais pessoas no processo acabou afetando o desenvolvimento das outras atividades cotidianas, o que seria melhorado com uma melhor gestão de tarefas por parte dos gestores; e a aplicação para projetos menores, que não demandariam tamanha estrutura para seu desenvolvimento, o que será analisado nos próximos trabalhos com a adaptação dos fluxos conforme o tipo e tamanho do projeto. De maneira geral, as propostas foram bem recebidas, o que respalda sua aplicação e expansão para outros processos da empresa.

4.7. PADRONIZAÇÃO E DIVULGAÇÃO DO NOVO MODO DE OPERAÇÃO

Como última etapa desta primeira aplicação, foram construídos os fluxos de maneira simplificada e as ferramentas, planilhas e outros materiais padrões utilizados ao longo do processo, estando disponíveis no sistema interno da empresa para as equipes. Em um momento oportuno, serão colocados no formato padrão da marca e incorporados aos manuais para novos colaboradores. Este modelo de gestão do conhecimento ainda será avaliado nos próximos ciclos.

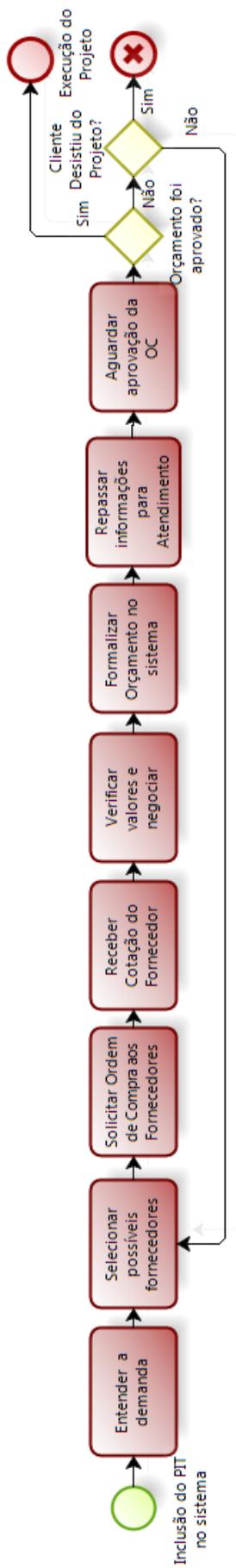


Figura 7 – Construção de Orçamentos – AS IS (Processo Nível 4)

Fonte: Autor

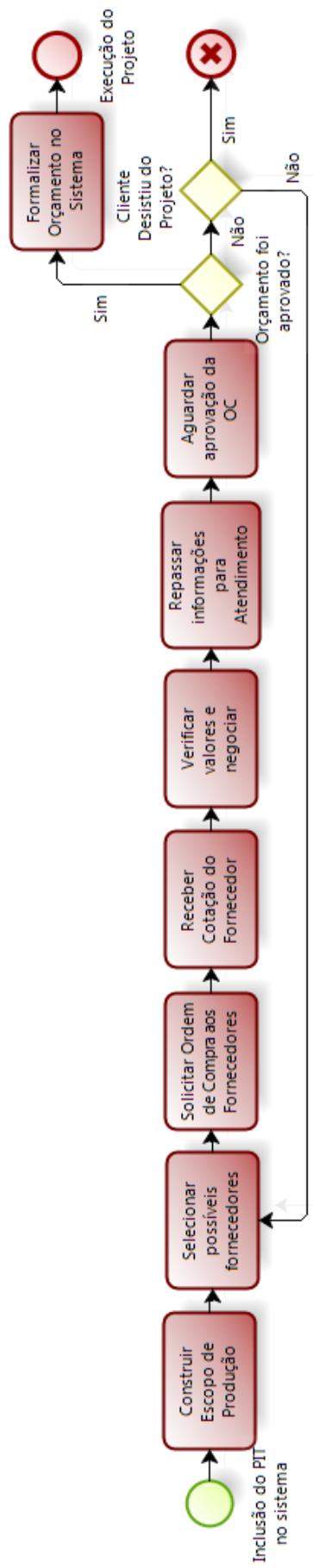


Figura 8 – Construção de Orçamentos – TO BE (Processo Nível 4)

Fonte: Autor

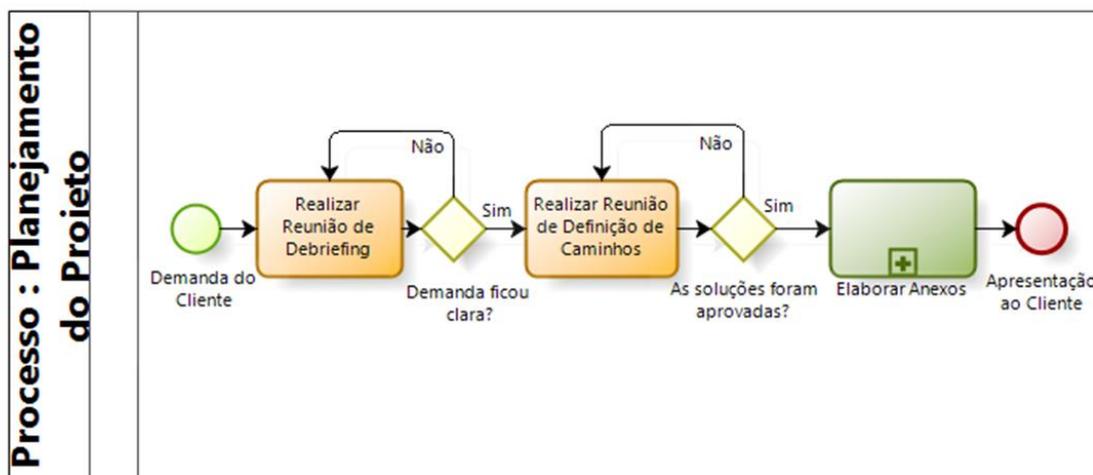


Figura 9 –Planejamento do Projeto – *TO BE* (Processo Nível 2)

Fonte: Autor

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo a estruturação e aplicação de um modelo de Gestão por Processos inserindo de modo sistemático a análise e acompanhamento dos mesmos em uma agência de publicidade, uma indústria criativa, cujo ambiente de trabalho é caracterizado pelo menor grau de padronização e tendo características diferentes de indústrias e outros serviços.

Por meio da aplicação da hierarquização e do mapeamento, foi possível estruturar o embrião de um modelo de Gestão por Processos em uma empresa que até então não possuía qualquer modo de gestão sobre eles. Iniciando com uma pesquisa sobre aplicações e modelos de aplicação em diversos setores, desenvolveu-se um modelo composto por sete etapas e aplicável a um ambiente criativo. Tendo em vista sempre a gestão do conhecimento e a desburocratização dos fluxos, foram identificados, mapeados e analisados processos dos níveis zero até quatro seguindo o modelo de análise da situação atual, proposição e aplicação de melhorias, e, por fim, padronização e documentação.

Visto o estágio embrionário da estrutura de processos da empresa e as prioridades momentâneas, a definição do processo crítico teve como principal critério os problemas de prazos e retrabalho. Mesmo assim, a primeira experiência de aplicação da metodologia permitiu o entendimento de como a alta rotatividade e curtos prazos de entrega demandam a gestão do conhecimento e melhoria na coordenação de projetos multidisciplinares. Além

disso, houve resultados promissores possibilitando a análise e redução dos retrabalhos de um subprocesso em 20% e no tempo de entrega de projetos em 50%.

Evidencia-se, pelo trabalho desenvolvido, que a aplicação da Gestão por Processos em indústrias criativas é possível, assim como em diversos setores da economia. É possível considerar então que os objetivos do trabalho foram alcançados, visto os resultados atingidos e a possibilidade de expansão para outros processos da empresa. O modelo, como ferramenta de gestão, permitirá a ampliação da estrutura de processos, a análise das capacidades de cada área, o foco cada vez maior no produto e no cliente, auxiliando na tomada de decisões.

Com esse objetivo, propõem-se para trabalhos futuros dois principais focos: a construção da estrutura de processos em conjunto com um sistema que auxilie os fluxos de comunicação e desenvolvimento de projetos e a abordagem aprofundada do processo criativo como base para o desenvolvimento dos produtos da empresa.

6. REFERÊNCIAS

ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio CBOOK**, Versão 3.0, p. 19 – 67, 2013.

BENDASSOLLI, Pedro F. *et al.* Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 1, p. 10-18, 2009.

CARRASCOZA, João A. **E o vento mudou... as transformações do trabalho publicitário**. In: CASAQUI, LIMA & RIEGEL (Orgs.). Trabalho em publicidade e propaganda. São Paulo: Atlas, 2011.

DA ROCHA NETO, Manoel Pereira; BARRETO, Laís Karla da Silva; SOUZA, Lieda A. de; CARVALHO, Isabel C. Machado de. Comunicação e marketing: novas arenas nas mídias sociais digitais. **Revista Temática**, v. 12, n. 7, 2016.

DE OLIVEIRA, Daniela Ferreira. Cultura e Trabalho em Agências de Publicidade do Brasil: a Comunicação e a Perspectiva Ergológica. Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, XXXVIII, Rio de Janeiro. **Anais...** INTERCOM, 2015.

DE OLIVEIRA, Jefferson Menezes; GROHMANN, Márcia Zampieri. Gestão por Processos: Configuração em Organizações Públicas. **Pensamento & Realidade. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração-FEA**, v. 31, n. 1, p. 56-80, 2016.

FÍGARO, Roseli A. **Perfil sociocultural dos comunicadores: conhecendo quem produz a informação publicitária.** In: CASAQUI, LIMA & RIEGEL (Orgs.). Trabalho em publicidade e propaganda. São Paulo: Atlas, 2011.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. **Curso de Especialização em Comunidades Virtuais de Aprendizagem - UEC**, 2002.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de pesquisa. **Curso de Graduação Tecnológica Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural - UFRGS**, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais.** São Paulo: Makron Books, 1993.

HRONEC, Steven. M. **Sinais vitais:** usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

JESUS, Leandro; MACIEIRA, André. **Repensando a gestão por meio de processos.** Rio de Janeiro: Elo group, 2014.

KLUSKA, Rafael Araujo; DE LIMA, Edson Pinheiro; DA COSTA, Sergio Eduardo Gouvêa. Uma proposta de estrutura e utilização do gerenciamento de processos de negócio (BPM). **Revista Produção Online**, v. 15, n. 3, p. 886-913, 2015.

LADEIRA, Marcelo B.; RESENDE, Paulo Tarso V. de; OLIVEIRA, Marcos Paulo V. de; MCCORMACK, Kevin; SOUSA, Paulo R. de; FERREIRA, Reinaldo L.. Gestão de processos, indicadores analíticos e impactos sobre o desempenho competitivo em grandes e médias empresas brasileiras dos setores da indústria e de serviços. **Revista Gestão e Produção**, v. 19, n. 2, p. 389-404, 2012.

LEE, R. G.; DALE, B.G.. Business process management: a review and evaluation. **Business Process Management Journal**, Bradford, UK, v.4, n.3, p.214-225, 1998.

MÜLLER, Cláudio José. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO-Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações).** Tese apresentada no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, 2003.

NETO, Alfredo Iarozinski; LEITE, Maria Silene. A abordagem sistêmica na pesquisa em Engenharia de Produção. **Revista Produção**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 1-14, Mar. 2010.

OLIVEIRA, Raoni Monteiro de. **GP2-Um framework focado na integração entre gestão por processos de negócios e a gestão de projetos para pequenas e médias empresas: o caso do NUTES-UFPE.** Dissertação de mestrado apresentado no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, 2016.

ROCHA, Wanessa Pazini *et al.* **Metodologia de gestão e melhoria de processos em agências de publicidade.** Dissertação de mestrado apresentado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2003.

ROJAS, Raquel Sá Brito *et al.* Utilização da metodologia BPM para adequação de um sistema de gestão integrada e retenção de conhecimento em uma instituição pública de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 4, n. 4, p. 115-132, 2011.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas.** São Paulo: Makron Books, 1994.

van der AALST, Wil M. P. Business Process Management: A Comprehensive Survey. **ISRN Software Engineering**, Article ID 507984, 2013.

ZANIOL, Marcos Dassumpção; NEUBAUER FILHO, Airton; ASSAD, Ricardo. O desafio do gerenciamento contínuo dos processos de negócio. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXVIII, 2008, Rio de Janeiro. **Anais. ABEPRO**, 2008, p. 8 – 13.