

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E TRANSPORTES**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO**

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS E INDICADORES DE DESEMPENHO EM UMA  
EMPRESA DE MARKETING DIGITAL**

**MARINA TONIAL**

**Orientador: Ricardo A. Cassel**

**PORTO ALEGRE  
ABRIL/2023**

## **Sumário**

RESUMO.....	3
1 INTRODUÇÃO .....	3
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	5
2.1 Definição de processos .....	5
2.2 Relevância dos Processos nas Empresas .....	6
2.3 Ciclo de Criação e Melhoria de Processos.....	7
2.4 Modelagem de Processos.....	8
2.5 Indicadores e Gerenciamento de Desempenho .....	13
3 METODOLOGIA.....	16
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	18
4.1 A Empresa.....	18
4.2 Mapeamento do Processo.....	19
4.3 Proposta de indicadores.....	26
5 CONCLUSÃO.....	28
6 REFERÊNCIAS.....	29

## RESUMO

O objetivo deste artigo é realizar o mapeamento dos processos de uma empresa recente que atua no ramo de marketing digital e gestão de tráfego utilizando a ferramenta Business Process Modeler Notation (BPMN). Para isso, foi realizado um levantamento bibliográfico como base para o estudo. Utilizando a ferramenta BPMN, é possível visualizar de forma clara e objetiva os processos envolvidos nas atividades da empresa, o que permite ajudar a equipe a entender melhor o fluxo de trabalho e a iniciar sua jornada na gestão por processos. De igual modo, foi proposto um formato para a medição de desempenho, com o intuito de encontrar soluções para ser possível mensurar sua produtividade dentro de sua realidade atual. Com a medição adequada de indicadores de desempenho, ela se torna capaz de seguir a busca por soluções para aprimorar seus processos e aumentar sua produtividade. Por fim, a combinação do mapeamento de processos com a medição de desempenho pode ser uma estratégia eficaz para ajudá-la a atingir seus objetivos de negócios.

## 1 INTRODUÇÃO

A associação de profissionais de processos de negócio (ABPMP, 2013) aponta que empresas que utilizam metodologias de gestão de processos obtêm benefícios consideráveis, agregando à sua trajetória elementos fundamentais para atingir ou manter a sua maturidade. Entre estes componentes estão definições claras, acompanhamento, controle e propagação da melhoria contínua. Sem esse conjunto de ações, refutar a insegurança do mercado, interno ou externo, se torna um desafio. Da mesma forma, as medições de desempenho irão contribuir para que haja um controle apropriado de custos e qualidade, prezando pela melhora na conformidade dos processos e agilidade nas decisões a serem tomadas a fim de reagir às variações de mercado (ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS PROFESSIONALS [ABPMP], 2013).

Nesse cenário, pontos importantes precisam ser considerados, a começar pelos processos que, segundo Slack et al. (2013), qualquer ação de produção, tanto de bens ou serviços, pode ser associada a um processo de transformação sempre que, de algum recurso (*input*), gerar um resultado de saída diferente da entrada (*output*). Assim, para compreender essa definição-chave, faz-se necessário uma

modelagem de processos, que irá contemplar o entendimento, formalização e comunicação dos principais elementos envolvidos (ABPMP, 2013). Por fim, através de um sistema de medição de desempenho e implantação de indicadores, baseado primeiramente no objetivo a ser atingido, a empresa irá seguir progredindo mediante as metas desenvolvidas (FRANCISCHINI, 2018).

O tema geral deste estudo pode ser subdividido em etapas que serão aplicadas em uma empresa de marketing digital e gestão de tráfego, que ainda está no seu primeiro estágio de desenvolvimento. Segundo o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio (ABPMP, 2013), este desdobramento pode se dar através de uma modelagem, análise, e gerenciamento de desempenho de processos. Ainda seria possível ir mais a fundo e abordar o desenho de novos processos ou transformação, através de possíveis melhorias a serem implementadas, no entanto, este não será o foco do estudo, visto que a premissa está em dar visibilidade para o fluxo atual e propor formas de medição, que permitam um acompanhamento e geração de uma base de conhecimento para que a companhia possa seguir o seu desenvolvimento. É importante ressaltar que, independentemente do seu nível de maturidade, forjar uma mentalidade orientada a processos resulta em vantagens que serão utilizadas durante toda a vida da organização.

Este trabalho tem como objetivo auxiliar a empresa na melhoria de seus processos por meio do mapeamento do fluxo atual (“AS IS”) e da proposição de indicadores viáveis para monitoramento. É de referir que este estudo tem como propósito propagar preceitos estabelecidos pela filosofia de melhoria contínua, trazendo práticas incrementais e que viabilizam o progresso alinhado com a qualidade.

Este artigo foi desenvolvido em duas partes, com a seguinte estrutura: introdução, efetivada nessa seção; um referencial teórico, definido como um delimitador das fronteiras do estudo (MIGUEL, 2010), e que está subdividido nas seguintes subseções: definição de processo, relevância dos processos nas empresas, modelagem de processos, indicadores e gerenciamento de desempenho, seguindo para a definição do método, cuja finalidade está em descrever o cenário, classificar a pesquisa e informar sobre as etapas do trabalho. Em um segundo momento, na seção de resultados, foram realizadas as análises e aplicações necessárias para o artigo, que permitiram gerar a última seção com as conclusões.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Definição de processos

Para Slack (2013), processos contemplam uma série de entradas que resultam em saídas na forma de produtos ou serviços. As entradas podem ser classificadas em dois grupos: as que serão transformadas, ou seja, sofrerão algum tipo de modificação, como é o caso de materiais (quando a saída for de produtos), ou então clientes (quando a saída for de serviços).

O outro tipo de entrada é aquela em que será feita a transformação dentro do processo, isto é, os recursos, podendo ser de pessoas ou instalações. Dentre as saídas, a principal diferença entre produtos e serviços está na materialidade dos produtos, o que os torna mais tangíveis para analisar e comparar. Já os serviços possuem uma maior intangibilidade em que, apesar de ser possível ver os resultados, a base comparativa sofre uma variação maior. Além disso, os serviços possuem outra característica sobre a sua validade, sendo mais curta em relação aos produtos, que podem ser guardados por algum período.

Segundo Harrington (1993), é possível identificar um macroprocesso que transcende as diferentes áreas funcionais e localizações de uma organização. Esse macroprocesso é composto por desdobramentos que são subdivididos em processos, os quais podem ser abertos por subprocessos, que por sua vez são desmembrados em atividades e tarefas. Esse modelo de desdobramento em cascata tem como finalidade simplificar e tornar mais eficiente a gestão de processos em uma organização, permitindo a identificação e resolução de problemas de forma mais rápida e efetiva.

O Guia BPM CBOK (ABPMP, 2013) categoriza os processos de negócios em três tipos principais: processo primário, processo de suporte e processo de gerenciamento. O processo primário é aquele que é considerado essencial, pois entrega valor diretamente ao cliente e abrange todo o panorama da organização. Já o processo de suporte é aquele que oferece assistência aos processos primários, mas não agrega valor diretamente ao cliente. Mesmo assim, é fundamental para o negócio, já que viabiliza a execução dos processos primários, como é o caso do processo de montagem de um produto. Por fim, o processo de gerenciamento tem como objetivo medir, controlar e monitorar as atividades do negócio, garantindo que as operações

estejam alinhadas aos objetivos estratégicos da organização. Dessa forma, a gestão de processos pode ser conduzida de forma mais organizada e estratégica, permitindo uma melhor compreensão do funcionamento da organização como um todo e aprimorando sua capacidade de entrega de valor ao cliente.

## **2.2 Relevância dos Processos nas Empresas**

O conhecimento sobre processos nas empresas é uma demanda que sempre foi crescente. Nos últimos 100 anos o foco principal ocorreu na melhoria de operações com Frederick W. Taylor, através da sua obra “Princípios de Administração Científica”. Compreender os processos a fim de aperfeiçoá-los esteve no dia a dia dos profissionais das organizações. Correlato a esse período também foi mundialmente difundida as concepções do Sistema Toyota de Produção que se mantiveram propagando, através da melhoria de processos, o controle de qualidade total (TQC). Desde então as empresas seguem fazendo grandes investimentos em tecnologias, ferramentas e estudos na gestão dos seus processos, sendo que os benefícios esperados são diversos e vão desde a redução de custos, defeitos, lead time, até o aumento da satisfação do cliente, produtividade, passando pela compreensão do todo, reflexão, ação e padronização dos seus processos (PAIM et al., 2009).

Segundo Madison (2005), em seu guia prático para melhorar o fluxo de trabalho e informações, 85% dos problemas das organizações estão ligados a processos, e os outros 15% estão associados a pessoas. Ele ainda estabelece que a dinâmica nas organizações acontece da seguinte forma: um problema ocorre, na sequência buscam-se responsáveis pelo evento e as pessoas que estão sendo culpadas geralmente ficam na defensiva, ou então buscam outras pessoas para fazer acusações. Como consequência desse ciclo vicioso, os problemas, cuja raiz está nos processos, não são consertados. Madison finaliza com a observação que no surgimento de um problema, o plano de ação mais efetivo é examinar o processo no detalhe.

Sendo assim, como ressalta Souza (2014), a busca das organizações para se garantirem competitivas no mercado vai depender da constante criação de valor para o cliente com o menor esforço possível. A otimização de processos deverá levar em conta o seu nível de maturidade, comparando a situação do processo atual com práticas já definidas pela comunidade acadêmica.

### 2.3 Ciclo de Criação e Melhoria de Processos

Nesta seção será dada ênfase na disciplina gerencial cujo nome é Gerenciamento de Processos de Negócio (ou BPM - *Business Process Management*), e é definido pelo Guia BPM CBOK (ABPMP, 2013), como uma cultura de gestão que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do olhar focado no processo. Dessa forma, o BPM não se trata de uma metodologia, mas irá auxiliar na construção de práticas que tornarão a empresa mais eficiente e eficaz de forma contínua. O ciclo de vida típico para o BPM pode ser dado conforme a figura abaixo:

**Figura 1** – Ciclo de vida do BPM



Fonte: Guia BPM CBOK (2013)

Para qualquer ciclo de processos de negócio dentro da literatura, é possível fazer uma associação ao ciclo de Deming, ou PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), caracterizado por Slack (2009) como uma sucessão de etapas que, percorridas continuamente, melhoram as atividades. Para a primeira etapa, estágio de planejar, é necessária a coleta e análise dos dados com a finalidade

de montar um plano de ação através da contextualização do processo, ou seja, entendimento de entradas, saídas, clientes, regulamentações, tipos de controle, motivo da realização, local, tempo, responsáveis, entre outros, o que permite balizar o entendimento do processo dentro da organização. Posto que o plano tenha sido validado, a próxima etapa é o estágio de fazer, sendo a implementação do plano gerado na etapa anterior. Nesse mesmo estágio é viável que seja gerado um novo ciclo PDCA para deliberar obstáculos da implementação. Já na terceira fase, de checagem ou verificação, é realizada a comparação, ou seja, é averiguado se de fato houve melhora no desempenho em relação ao que era esperado. A última fase compreende o estágio de agir, em que será realizada a padronização em caso de solução favorável.

## **2.4 Modelagem de Processos**

Para modelar um processo é preciso possuir uma série de competências para que seja tangível entender, transmitir e administrar seus componentes. Logo, o objetivo para a modelagem está em conseguir representar o processo de forma integral e com precisão mediante técnicas em um extenso portfólio de aplicações. Além disso, os níveis de detalhe irão variar conforme a perspectiva adotada, mas o que é importante é possuir um propósito claro, garantindo a sua utilidade na documentação para análise das características do processo. Dentre as formas de representação – que muitas vezes são tratadas como sinônimos, embora tenham finalidades diferentes – estão o diagrama, o mapa e o modelo de processo (ABPMP, 2013).

Um diagrama apresenta os elementos essenciais de um fluxo, porém não é a sua intenção explorar os detalhes de entendimento do fluxo de trabalho, se tornando apenas uma forma rápida de compreensão do todo. Já um mapa, irá abranger pontos como atores, eventos e resultados, que irão enriquecer a visão trazendo especificidades. E por fim, o modelo será ainda mais completo ao incluir dados diversos como instalações, pessoas, insumos, entre outros (ABPMP, 2013).

Segundo Júnior e Scucuglia (2011) a representação gráfica ou modelagem do processo é a ferramenta básica para colocar em prática a gestão por processos. A



figura abaixo define as sub-etapas desta fase:

**Figura 2 – Modelagem de processos**



Fonte: JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011

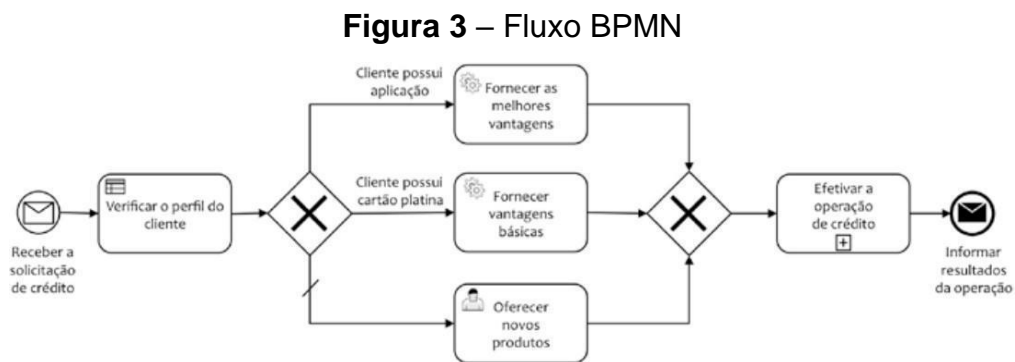
Para retratar um processo existem alguns tipos de notações que, através de padrões definidos em símbolos e técnicas, possibilitam o seu entendimento. Para que uma empresa opte por alguma notação é preciso considerar as suas particularidades e em qual estágio ela se encontra. Dentre as notações estão o *Business Process Management Notation* (BPMN), amplamente aceito e que possui um padrão de simbologia moderno que permite a solução de problemas presentes em métodos anteriores, porém exige um certo nível de treinamento e experiência para a sua aplicação correta (JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011). Além disso, é possível representar o processo com raias, para agrupar as atividades ou tarefas por atores em linhas paralelas (ABPMP, 2013).

Os elementos gráficos para o BPMN, segundo NIZIÓL et al. (2021), são:

- Eventos: representados por círculos e podem ser de diferentes tipos, como início, fim, interrupção, etc.
- Atividades: representadas por retângulos com bordas arredondadas e indicam uma ação ou processo que ocorre dentro do processo.
- Gateway: representados por losangos e são usados para controlar o fluxo do processo, decidindo qual caminho seguir.
- Fluxo de sequência: representado por linhas sólidas e indicam a ordem em que as atividades ou eventos devem ser executados.

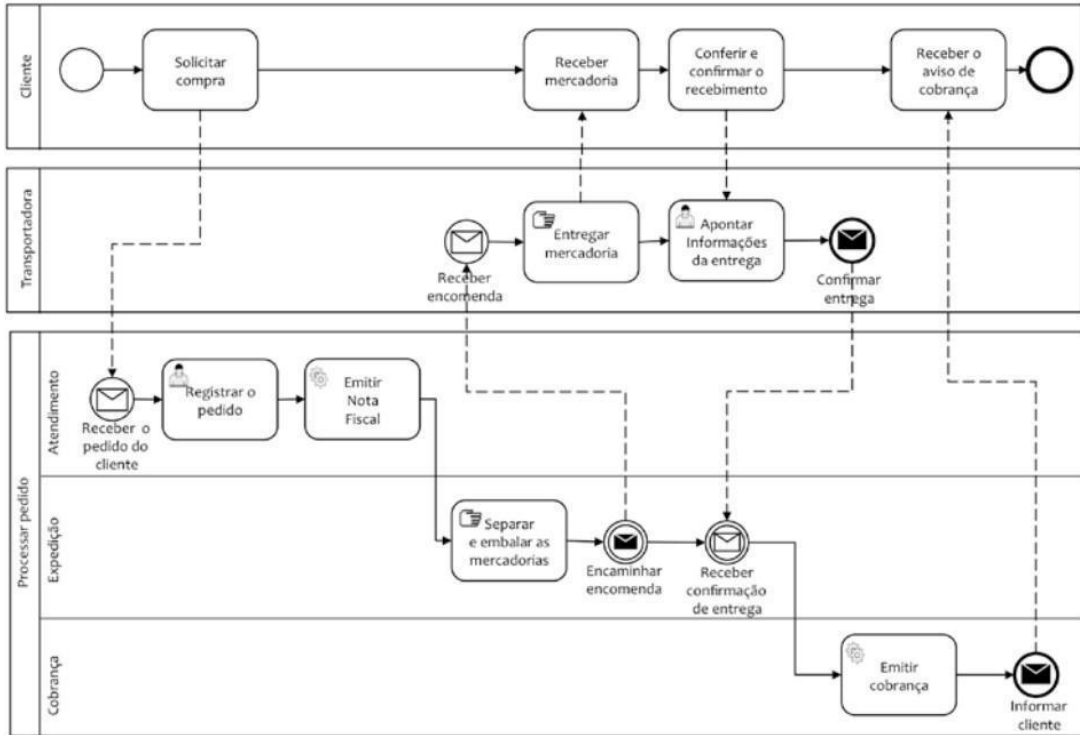
- Fluxo de mensagem: representado por linhas tracejadas e indicam a comunicação entre processos ou participantes.
- Swimlanes: representados por retângulos verticais ou horizontais que dividem o processo em seções ou participantes diferentes, mostrando quem é responsável por cada parte do processo.
- Artefatos: representados por ícones que representam informações adicionais relacionadas ao processo, como notas, documentos, etc.

As figuras abaixo trazem uma representação simples de um fluxo em BPMN e uma representação com raias, respectivamente:



Fonte: ABPMP (2013)

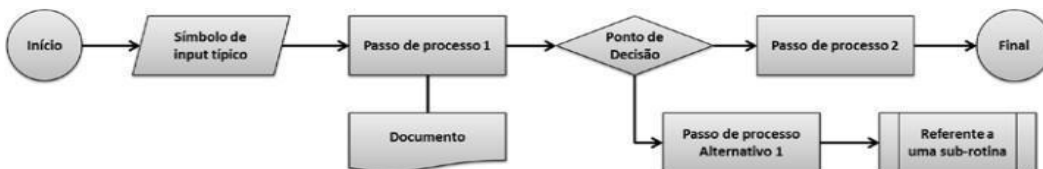
**Figura 4 – Fluxo BPMN com Raias**



Fonte: ABPMP (2013)

Como alternativa recorrida há décadas existe também o fluxograma, que possui um conjunto simples de símbolos não padronizados, mas que permitem o rápido entendimento do fluxo. São utilizados para representar papéis e trabalhos, expor o fluxo de bens consumidos na produção e analisar as entradas e saídas (ABPMP, 2013). Logo, os tomadores de decisão conseguem verificar cada estágio do fluxo do processo com uma ação, registrada em um retângulo, e uma decisão ou questão, registrada em um losango (SLACK et al., 2009). A figura abaixo representa um fluxograma simples:

**Figura 5 – Fluxograma Simples**



Fonte: Guia BPM CBOK (2013)

Além dos já mencionados, existe uma ampla gama de técnicas de modelagem, os quais serão citados: *Business process execution Language* (BPEL),

criado em colaboração com organizações como Microsoft, IBM e SAP, com objetivo de representar processos que concorram com a WEB, sendo trabalhado no formato de programação XML. SIPOC (*suppliers, inputs, process, outputs, customers*) para captar o panorama dos limites entres clientes, fornecedores e condições do processo (Figura 6). Cadeia de valor, desenvolvida por Michael Porter, muito utilizada no planejamento estratégico, e constitui a lógica de contato dos macroprocessos em uma empresa (Figura 7) (JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

**Figura 6 – Exemplo de SIPOC para processo de preparar café**

Fornecedores	Entradas	Processo	Saídas	Clientes	
Fornecedor de serviço de café	Café	Tipo: colombiano		Café de boa qualidade	Intensidade: (forte e escuro)
	Água	Fria de torneira		Temperatura: quente	
	Preparador de café	Preparação de café padrão		Rapidez operacional: < 5min.	
	Filtro	Filtros padrões		Quantidade: 360g	
		Rapidez operacional < 10min			Tomador de café

Fonte: JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011.

**Figura 7 – Exemplo de Cadeia de Valor**



Fonte: JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011.

Segundo Junior e Scucuglia (2011), a seleção da notação a ser adotada no desenvolvimento da modelagem irá depender dos resultados da observação direta e presencial do processo a ser modelado, bem como das entrevistas realizadas com os profissionais envolvidos. Os autores ainda afirmam que geralmente a técnica mais eficaz é a do fluxograma, devido ao fato de ser a mais simples de ser executada e também pelo fato de que, como processos são dinâmicos, o ideal é que o mapeamento seja rápido, pois qualquer alteração já traz efeitos negativos para a representação realística do processo no departamento. Assim, trazem o ponto de que o ideal é trabalhar com um número mínimo possível de profissionais para que o prazo de desenvolvimento não ultrapasse três meses.

O Guia BPM CBOK (ABPMP, 2013) informa que as ferramentas de modelagem podem variar desde quadros brancos, flipchart ou notas adesivas, até o uso de tecnologia para o armazenamento dos dados e construção dos modelos do processo, sendo facilmente compartilhados por e-mail ou dentro da rede da empresa. A ressalva é que o foco esteja no processo e não somente na ferramenta.

## **2.5 Indicadores e Gerenciamento de Desempenho**

A principal questão que deve ser considerada ao implementar um sistema de medição de desempenho em uma empresa é saber o que ela está querendo resolver. Indicadores de desempenho nascem para trazer controle, comunicação de objetivos, motivação dos funcionários e direcionamento de melhoria. Por meio de medidas qualitativas ou quantitativas, os indicadores irão apresentar o estado de um processo, e o desempenho será considerado através de uma relação comparativa do que foi realizado e a expectativa (FRANCISCHINI, 2018).

Após a definição do objetivo do gestor, que pode ser em um nível estratégico, tático ou operacional, devem ser definidos os critérios relevantes para a interpretação até chegar no conjunto de métricas a serem traduzidas. Ao mesmo tempo, é necessário levar em consideração que serão pessoas que irão interpretar e monitorar os indicadores, e por isso faz-se necessário limitar a sua quantidade, tendo uma recomendação máxima de 7 indicadores mais importantes, ou *key performance Indicator* (KPI) (FRANCISCHINI, 2018).

Os KPI's são desenvolvidos pensando nas perspectivas das organizações, que segundo Marr (2012), em seu livro, *Key Performance Indicators*, se dividem em:

financeira, do cliente, marketing e vendas, de processos operacionais e cadeia de suprimentos, do funcionário e de responsabilidade social. Marr ainda estabelece que para acompanhar os indicadores é preciso de um método para a coleta dos dados, e a partir desses dados podem ser desenvolvidas fórmulas de cálculo, caso seja necessário trabalhar o dado bruto de acordo com as metas e objetivos da empresa. Após essas definições, é preciso pensar qual será a frequência de coleta e medição (diária, mensal, semanal etc.). Outro ponto importante é definir a origem da extração dos dados, ou seja, de qual área irá sair a informação. A relação entre custo e esforço para conseguir as informações também deve ser levada em consideração pensando no momento em que a empresa se encontra, pois muitas vezes as organizações querem medir algo que ainda não estão preparadas, ou não tem estrutura para dispor; dessa forma, o investimento precisa fazer sentido para a sua realidade. Por último, Marr ainda explica que a meta tem de ser comparada com as suas concorrentes, fazendo um *benchmark*, para definir um intervalo ótimo de operação e assim se manter competitiva no mercado.

Em processos, a medição de desempenho irá envolver as grandezas de tempo, custo, capacidade e qualidade. O tempo irá contemplar os tipos de duração do processo (contando esperas, processamento, tempo médio entre falhas, entre outros), enquanto o custo estará associado ao valor ligado aos recursos para finalizar o processo. A capacidade será vinculada ao volume de saídas viáveis e possui um sentido de rentabilidade. Já a qualidade irá representar, geralmente em percentual, uma comparação entre o realizado e o que deveria ser tolerável, como é o caso da taxa de confiabilidade de um produto (ABPMP, 2013).

Sendo assim, para o gerenciamento é importante estabelecer a forma como as informações serão reportadas, o que deve ser detalhado e o que deve ser resumido. A criação de painéis e dashboards de acompanhamento serão usados como premissa para a análise do desempenho. Desse modo, o gerenciamento irá depender diretamente do nível de maturidade em processos da empresa, pois o grau de entendimento da interação entre os processos é menor quanto mais nova for a jornada da organização. Através do Modelo Integrado de Maturidade de Capacidade (CMMI), que define práticas para melhoria de processos caracterizado em cinco níveis, o Guia BPM CBOK (ABPMP, 2013) faz uma relação para avaliar a maturidade em processos de uma organização e afirma que no nível 2 devem ser definidas as métricas e alguns indicadores, enquanto que no nível 4 novos indicadores serão definidos com base nos

objetivos estratégicos. Todos os estágios são apresentados na figura 8.

**Figura 8 – Níveis de maturidade**



Fonte: ABPMP (2013)

Uma das metodologias para definição de indicadores é baseando-se em modelos sistêmicos. Assim, considerando que cada parte é importante para o todo, é possível criar indicadores que monitorem o desempenho de cada uma delas, a fim de alcançar um resultado satisfatório no final do processo. Para desenvolver esses indicadores, é preciso ter um conhecimento completo do sistema e de suas dimensões, incluindo suas estruturas, propriedades e atributos funcionais (ALMEIDA, 2021)

### 3 METODOLOGIA

Este trabalho foi realizado em uma empresa de marketing digital e gestão de tráfego, especializada em captação de pacientes para clínicas odontológicas e estéticas através de anúncios pagos nas redes sociais. Ela possui mais de um ano de operação, tendo sido fundada em julho de 2021, e conta com um quadro de doze funcionários, configurando uma empresa de pequeno porte. Também faz parte de uma gama de organizações que nasceram e se mantiveram durante a pandemia da COVID-19 (iniciada em 2020) com a sua configuração totalmente no formato de trabalho remoto.

Dessa forma, o objetivo desse trabalho é trazer a visão sistêmica de processos para dentro do negócio, visando a educação orientada a melhoria contínua. Diante disso foi realizado o mapeamento dos processos da empresa, estabelecendo a documentação de responsabilidades e atribuições às pessoas, já que essa foi a principal dificuldade comunicada pelos fundadores da organização. Além disso, ainda foi entendido quais seriam as melhores formas de medir o desempenho a fim de acompanhar a produtividade, garantindo a sua perpetuação.

Portanto, a realização desse trabalho é de natureza aplicada. De acordo com Paulo Augusto Cauchick Miguel (2018), em sua obra “Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações”, a pesquisa aplicada é aquela que, partindo de um problema a ser resolvido (objetivo preliminar), busca gerar conhecimentos para com aplicação prática na resolução do mesmo. A abordagem é qualitativa, já que conta com observações e comunicação com os funcionários da empresa e propõe uma forma de acompanhar o desempenho da mesma, conforme a necessidade apresentada, porém sem entrar à fundo nas questões quantitativas. O objetivo é caracterizado como exploratório, sendo uma das modalidades de pesquisa utilizada para investigar um fenômeno pouco conhecido e desenvolver uma compreensão preliminar sobre um tema específico. Por fim, o procedimento configura uma pesquisa-ação, uma vez que, através de base empírica é exercida uma cooperação com a empresa para desenvolver um entendimento abrangente do problema, o qual se pretende solucionar (THIOLLENT, 1997).

A ferramenta escolhida para a modelagem de processos de negócio foi o software Bizagi Modeler, que permite criar modelos visuais de processos complexos, incluindo fluxogramas e diagramas de sequência. O Bizagi também permite a adição



de informações adicionais, como tempo necessário para concluir uma tarefa, custos associados e recursos necessários. (ALMEIDA, 2021).

Para Thiollent (1997), existem quatro fases bem definidas para a realização de um trabalho de procedimento definido pela pesquisa-ação, sendo elas: fase exploratória, fase de pesquisa aprofundada, fase de ação e fase de avaliação. Ele ainda define que inicialmente essas fases são dadas em sequência, porém no decorrer do trabalho – em especial durante as três últimas fases – acontece a revisitação entre as etapas.

Na primeira fase, a exploratória, foi investigado quais as possíveis questões a serem solucionadas dentro do negócio escolhido. Para isso foi necessária uma comunicação direta com um dos fundadores da empresa para avaliar quais seriam as reais carências. Como ela é jovem e está crescendo com certa rapidez – desde julho de 2021 até setembro de 2022 passou de 2 para 10 funcionários, ou seja, obtendo um crescimento de 500% –, já começou a tomar forma como estrutura organizacional, fazendo-se útil a implementação de uma visão sistêmica para o negócio.

A segunda fase, ou fase da pesquisa aprofundada, serviu, nesse caso, para definir uma estrutura conceitual teórica, fazendo um mapeamento da literatura sobre o tema do trabalho proposto.

Para a terceira fase, fase de ação, foi iniciado o trabalho de campo para coletar as informações necessárias para o mapeamento dos processos. Nesse momento foram necessárias observações diretas e conversas com os profissionais, o que permitiu a construção do fluxograma do negócio. Essa etapa demandou um contato mais frequente para entender as dinâmicas já estabelecidas pela empresa. Logo, esse acompanhamento aconteceu durante algumas semanas consecutivas para realizar a documentação das análises de processos e potenciais indicadores a serem levantados.

A última fase contemplou a avaliação dos resultados obtidos com a estruturação das observações, com o objetivo de facilitar a interpretação das informações. Paralelamente foi realizada uma proposição de um conjunto de indicadores ideias para o gerenciamento dos processos da empresa com base na tradução da análise de campo. Finalmente também foi estabelecida uma recomendação de próximos passos que a empresa deverá seguir para dar sequência na sua evolução.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 A Empresa

A empresa em análise apresenta um modelo de negócio baseado na oferta de serviços em três áreas principais para seus clientes, a saber: design, social media, gestão de tráfego digital, além de uma área financeira. Essas áreas estão estruturadas de forma a atender às demandas específicas do mercado de marketing digital, com o objetivo de fornecer soluções eficazes e eficientes para os desafios enfrentados pelos clientes no ambiente online. O cliente, ao entrar em contato com a empresa, solicita um serviço de campanha de publicidade para as mídias sociais, em cada campanha são definidas uma série de postagens que irão permear as redes durante o período acordado, que geralmente é limitado a um mês, com possibilidade de renovação.

A área de design é responsável por criar os produtos que serão utilizados nas campanhas de marketing, tais como banners, edições de vídeos e outros materiais visuais. Esses materiais são projetados para serem atraentes e eficazes na comunicação da mensagem da campanha.

A área de social media é responsável pela criação de postagens nas redes sociais e irão apresentar os materiais criados pela área de design. Essas postagens devem ser projetadas para atrair a atenção dos usuários das redes e gerar engajamento com a marca.

A área de gestão de tráfego digital é responsável por planejar e implementar campanhas publicitárias que possam direcionar tráfego para o site da empresa ou para outras páginas da web. Essa área também é responsável por analisar e otimizar essas campanhas para maximizar o seu desempenho e retorno sobre o investimento.

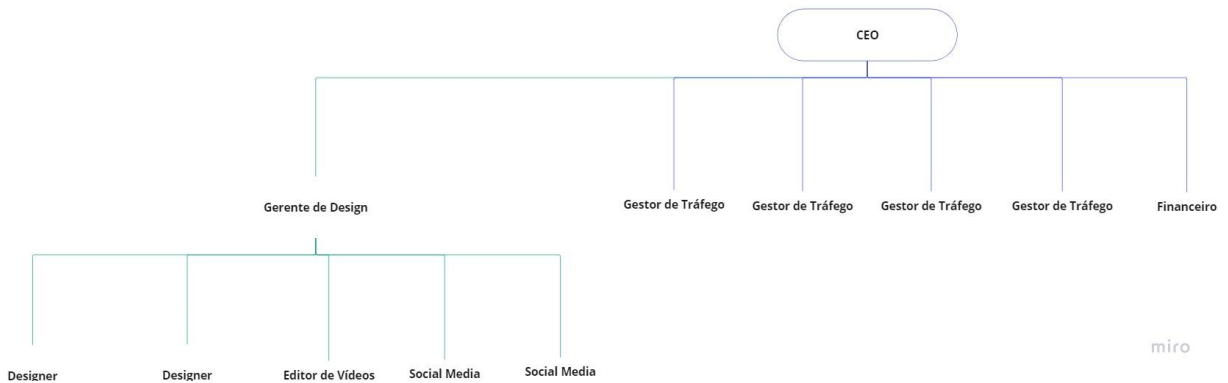
Por último, a área financeira é responsável por gerenciar as finanças da empresa, incluindo o processamento de pagamentos, emissão de notas fiscais e cobrança de clientes. Essa área é fundamental para garantir a saúde financeira da empresa e o seu crescimento sustentável.

Em resumo, a empresa parece estar bem estruturada para oferecer uma variedade de serviços de marketing digital para seus clientes, desde a criação de materiais até a implementação de campanhas publicitárias.

A estrutura organizacional da empresa em questão é composta por onze colaboradores, além do CEO, que atuam de maneira colaborativa para alcançar os

objetivos da organização. A distribuição de funções dentro da empresa é organizada da seguinte forma:

**Figura 9 – Organograma**



Fonte: Elaborada pelo autor.

O organograma é um instrumento administrativo de relevância para o mapeamento dos fluxos informacionais em uma organização, uma vez que oferece uma perspectiva abrangente da estrutura organizacional (CHAVES, 2022). Isso significa que foi realizado um levantamento detalhado dos processos da empresa por meio de entrevistas com as pessoas responsáveis por cada atividade. Com base nessas entrevistas, foram construídos fluxogramas que representam visualmente como cada processo é realizado, desde o início até o fim.

## 4.2 Mapeamento do Processo

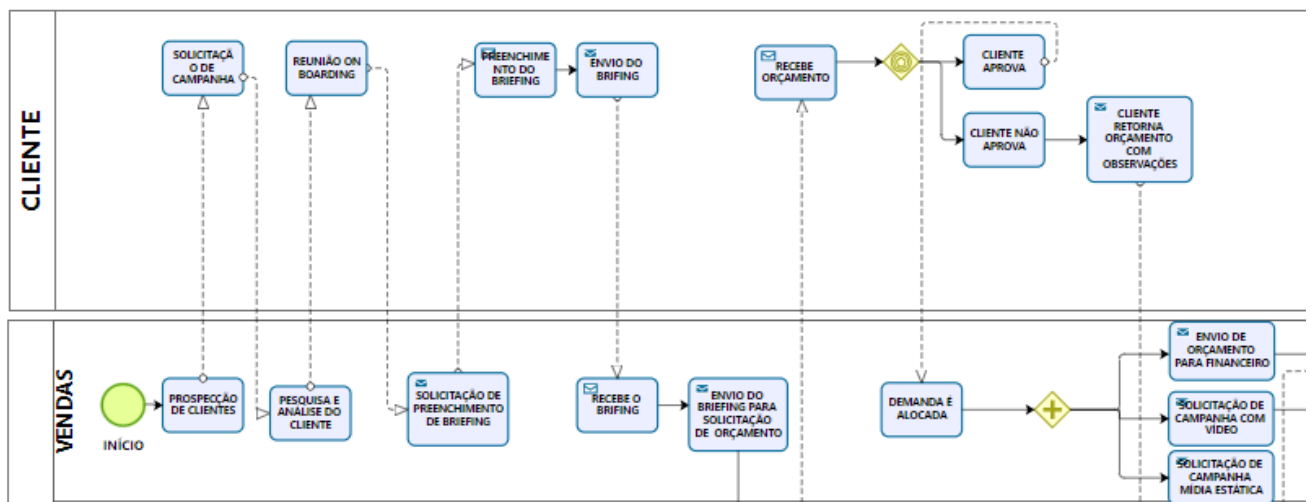
A partir do contato com os funcionários, foi iniciada a elaboração do processo global do serviço que é prestado pela empresa. Foram realizadas conversas individuais com os colaboradores de cada área a fim de entender a dinâmica de trabalho e suas particularidades. A construção do processo global da empresa se deu em partes, onde foram mapeados inicialmente os fluxogramas de cada área do negócio e por fim, com a validação dos funcionários, gerou-se, através do software bizagi modeler, o processo atual da empresa com a notação BPMN.

Com isso foi possível dividir o processo global em cinco raias onde os atores são representados por:

- **Vendas:** O processo de vendas acontece com uma busca ativa por parte

do CEO da empresa em prospectar novos clientes. Nesse contexto o cliente será introduzido nas etapas iniciais, com uma reunião de alinhamento de expectativas, chamada de reunião de *on boarding*, e também será conduzido no preenchimento de um *briefing*, que irá conter informações e diretrizes sobre o trabalho a ser realizado. No processo de vendas também será feito o direcionamento das novas demandas para as áreas responsáveis.

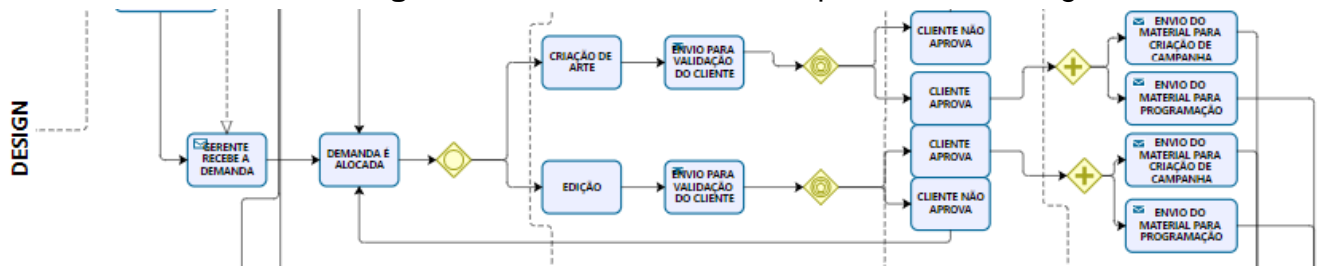
**Figura 10 – Modelo de fluxo de processo de vendas.**



Fonte: Elaborada pelo autor.

- **Design:** Consiste em duas categorias principais. A primeira é a edição de vídeos, que envolve atividades como a montagem, finalização e narração dos vídeos, utilizando as ferramentas Premier e Freepik. A segunda é a criação de arte, que inclui a produção de mídias estáticas com as ferramentas Photoshop, Illustrator e Freepik. Ambas as etapas são importantes para o desenvolvimento de conteúdo visual de alta qualidade, que atende às demandas do cliente e fortalece a sua presença online.

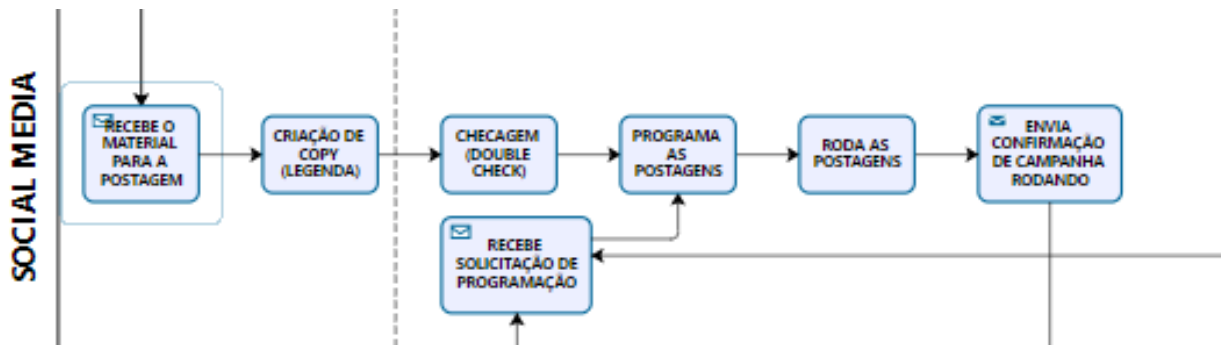
**Figura 11 – Modelo de fluxo de processo de design.**



Fonte: Elaborada pelo autor.

- Social media:** inicia com a criação da postagem dos materiais desenvolvidos, levando em consideração a plataforma em que será publicado, como Facebook, Instagram, Google, LinkedIn, Twitter e YouTube. A ferramenta utilizada para esse processo é o Mlabs. Além disso, é criada a legenda (copy) que irá acompanhar a postagem e atrair a atenção do público. Após a criação da postagem e da legenda, é realizada a programação, que define o horário em que a publicação será feita, garantindo a melhor efetividade da campanha de acordo com o público-alvo.

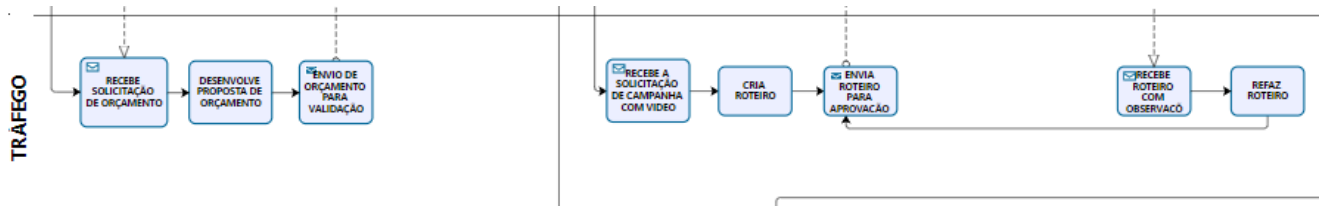
**Figura 12 – Modelo de fluxo de processo de social**



Fonte: Elaborada pelo autor.

- Tráfego:** O processo de atuação na empresa começa com a elaboração do orçamento com base no briefing enviado pelo cliente, o que permite que a empresa conheça as demandas e possa criar um planejamento alinhado com suas necessidades. Em seguida, é feita a criação do roteiro, que ocorre caso o cliente opte por campanha com vídeo.

**Figura 13 – Modelo de fluxo de processo de Trafego(orçamento e roteiro)**

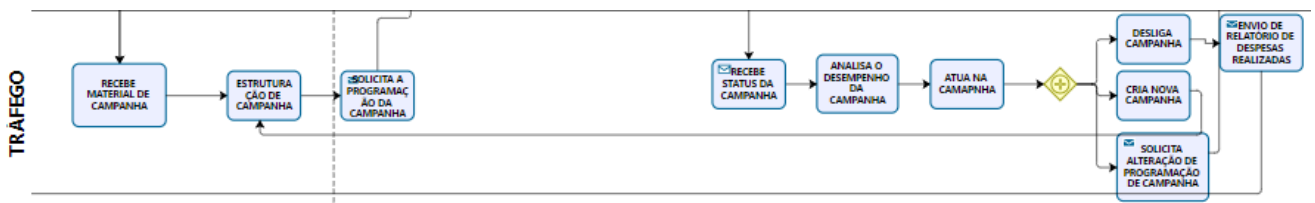


Fonte: Elaborada pelo autor.

Na etapa de estruturação das campanhas, são considerados aspectos como as demandas do cliente, datas comemorativas e análise de concorrentes. Assim, é definida a ordem das publicações dos materiais com as variáveis já conhecidas. Isso permite que a empresa crie campanhas efetivas, que gerem resultados positivos para o cliente.

A otimização das campanhas é feita por meio da análise de conversão, que permite avaliar a efetividade dos anúncios e fazer adaptações necessárias para melhorar sua performance. É possível, por exemplo, regular o orçamento ou desligar anúncios com custo por lead (custo para adquirir um potencial cliente) mais caro.

**Figura 14 – Modelo de fluxo de processo de Trafego (estruturação de campanha e otimização)**



Fonte: Elaborada pelo autor.

As principais ferramentas utilizadas neste processo são as ferramentas de ads, que consistem em plataformas ou sistemas de publicidade paga, como o Google Ads, Facebook Ads, LinkedIn Ads, Twitter Ads e outras. Essas ferramentas permitem que as empresas criem anúncios e os direcionem para um público-alvo específico. Além disso, essas ferramentas incluem recursos para definição de orçamentos, segmentação de público, criação de anúncios e geração de relatórios de desempenho.

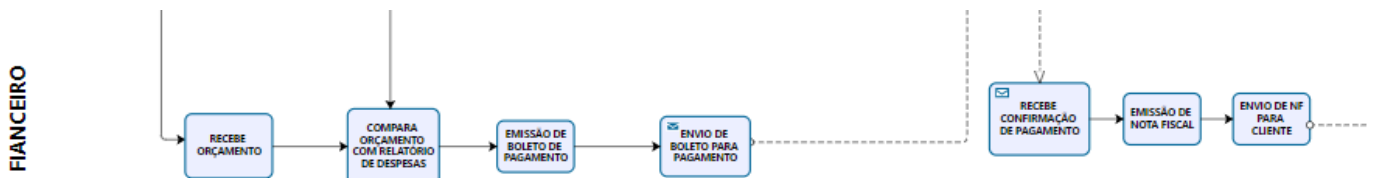
O acompanhamento dos resultados do cliente é feito por meio da análise

diária de -1d, -3d e -7d, o que permite que a empresa possa identificar rapidamente possíveis problemas e realizar as adaptações necessárias para garantir que os resultados estejam dentro das expectativas do cliente.

- **Financeiro:** O financeiro irá receber o orçamento depois de aprovado e irá comparar com o relatório das despesas realizadas enviado pelo time de gestão de tráfego. Esta comparação visa checar se o custo das campanhas está em linha com o que foi passado inicialmente ao cliente. Existem casos em que o orçamento pode ficar acima ou abaixo do que foi passado previamente, visto que o custo por campanha é variável ao longo do tempo. Na sequência deste processo é feita a cobrança do cliente e após a confirmação do pagamento é gerada a nota fiscal.

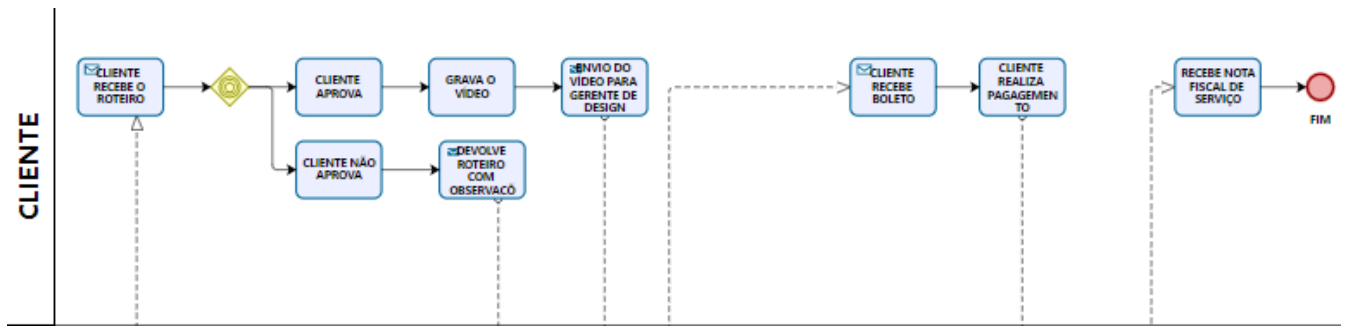
O financeiro já conta com o ERP ASAAS, software de planejamento focado em pequenas e médias empresa, cujo objetivo está em facilitar o faturamento, emissão de nota fiscal eletrônica, gerenciamento de contas a receber da empresa e auxílio na cobrança.

**Figura 15** – Modelo de fluxo de processo do Financeiro



Fonte: Elaborada pelo autor.

O cliente irá participar dos processos da empresa nos momentos de solicitação do serviço e nas etapas de validação dos conteúdos produzidos. Ele também é responsável pela gravação dos vídeos, seguindo o roteiro enviado pela empresa. Além disso irá finalizar todo o ciclo do processo com a efetuação do pagamento.

**Figura 16 – Modelo de fluxo de processo do cliente**

Fonte: Elaborada pelo autor.

A figura 17 contém o detalhamento dos processos de serviço da empresa de marketing digital.





### 4.3 Proposta de indicadores

Visando garantir um crescimento saudável no seu mercado de atuação e buscando agilidade no seu dia a dia de trabalho, a empresa iniciou recentemente a utilização da ferramenta ClickUp, cuja finalidade é auxiliar no gerenciamento de projetos e tarefas, com o objetivo de melhorar o desempenho. Ela passa a adotar uma abordagem mais estruturada para gerenciar seus processos, reduzindo a informalidade das operações do negócio.

A plataforma oferece diversas funcionalidades para melhorar a gestão, tais como: coordenação de trabalho remoto, que permitem acompanhar a produtividade, com os tempos de execução. Organização do portfólio de serviços, com informações de status de produção para cada subprocesso, atividade e tarefa. Acompanhamento de clientes, que contam com uma comunicação direta através da integração com e-mail, resultando no recebimento e envio de materiais consolidado em apenas um local, salvo na nuvem. Planejamento de eventos, organização de fluxo de trabalho, com exibição em Gráfico de Gantt, e inclusive o acompanhamento das campanhas de marketing.

Esta ferramenta também conta com recursos de criação e desenvolvimento de *dashboards* personalizáveis, acompanhamento do orçamento, inclusão e extração de relatórios em formato de texto e tabelas. Logo, viabiliza criar uma rotina de monitoramento de KPI's.

Através dessa nova ferramenta será possível monitorar de forma mais consistente indicadores de produtividade, bem como indicadores de retenção, já que uma particularidade deste ramo é que os clientes tendem a não renovar o serviço em caso de não atingimento de suas metas internas estabelecidas. Assim, quantificar a quantidade de clientes recorrentes torna-se mais rápido.

Atualmente a empresa não trabalha com indicadores definidos no monitoramento dos seus processos. No geral, os gestores de tráfego, acabam atuando com indicadores em momentos de análises de campanhas. Utilizam o indicador de análise de custo por clique:

**Tabela 1 – Indicador Custo por Clique**

<b>Custo por clique (CPC)</b>	
<b>Para que serve?</b>	Analisar custo médio de cada clique em seus anúncios
<b>Como se calcula?</b>	$\text{Custo Total da Campanha} / \text{Número Total de Cliques}$
<b>Onde vai buscar a informação?</b>	Ferramentas de Ads
<b>Quando se deve apurar?</b>	Diária, Semanal e Mensal
<b>Melhoria</b>	Menor melhor
<b>Por quê?</b>	Tomada de decisão e otimização de campanhas

Fonte: Elaborada pelo autor.

Abaixo uma proposta de novos indicadores para controle e monitoramento da empresa:

**Tabela 2 – Produtividade por hora trabalhada**

<b>Produtividade por hora trabalhada</b>	
<b>Para que serve?</b>	Medir a quantidade de trabalho que um funcionário ou equipe realiza em uma hora
<b>Como se calcula?</b>	$\text{(Quantidade de serviços realizados(subprocessos))} / \text{Número de horas trabalhadas}$
<b>Onde vai buscar a informação?</b>	ClickUp
<b>Quando se deve apurar?</b>	Mensalmente
<b>Melhoria</b>	Maior melhor
<b>Por quê?</b>	Identificar oportunidades de melhoria e monitorar a eficiência

Fonte: Elaborada pelo autor.

**Tabela 3 – Desvio de custo por Campanha**

<b>Desvio de custo por campanha</b>	
<b>Para que serve?</b>	Define a porcentagem de desvio do custo por campanha
<b>Como se calcula?</b>	$\text{(Custo real – Custo planejado)} / \text{Custo planejado}$
<b>Onde vai buscar a informação?</b>	No detalhamento do orçamento inicial(planejado) e no relatório de despesas realizadas(real)
<b>Quando se deve apurar?</b>	No fechamento de cada ciclo de campanha
<b>Melhoria</b>	Deve se aproximar de zero
<b>Por quê?</b>	Monitoramento de custos

Fonte: Elaborada pelo autor.

**Tabela 4 – Taxa de cancelamento**

<b>Taxa de cancelamento</b>	
<b>Para que serve?</b>	Porcentagem de clientes que desistiram do serviço
<b>Como se calcula?</b>	$\text{(Total de clientes no início do período - total de clientes no final do período)} / \text{total de clientes no início do período}$
<b>Onde vai buscar a informação?</b>	ClickUp
<b>Quando se deve apurar?</b>	Mensalmente
<b>Melhoria</b>	Menor melhor
<b>Por quê?</b>	Identificar problemas em seus serviços

Fonte: Elaborada pelo autor.

## 5 CONCLUSÃO

A criação do fluxo de trabalho atual dos processos da empresa resultou na promoção da transparência, já que todos os colaboradores conseguem uma visão clara das suas atribuições, tornando atividades rotineiras simples e diretas. Desta forma, facilita ainda mais a comunicação dos membros, tanto nos projetos quanto nas tarefas.

A iniciativa conta com o apoio do CEO, que enxerga valor no trabalho apresentado, especialmente considerando que, no passado, a empresa não tinha um processo explícito, mapeado e documentado. Com o início do monitoramento dos três novos indicadores, através da nova ferramenta incorporada (ClickUp), será possível uma visão inteligível dos principais pontos de valor na sua perspectiva, como a produtividade, o custo e a retenção do cliente. A partir desse momento a companhia passa de um nível de maturidade inicial para um nível de maturidade gerenciado (nível 2), onde já começa a estabelecer padrões de gerenciamento de projetos e a documentar seus processos.

A atividade de mapeamento de processos é algo contínuo, uma vez que está em constante mudança. Para conseguir fazer a roda do ciclo de melhoria dos processos girar, é importante entender numericamente o estado inicial que a empresa se encontra, a fim de mensurar e comparar um impacto que novas adaptações de processo possam provocar.

Assim, este trabalho representa um importante passo para a empresa na busca por excelência em seus processos e na entrega de valor aos seus clientes, pois segundo o CEO, não faria sentido criar um novo modelo “TO BE” neste momento, visto que, por não ter um processo pré-estabelecido antes, passa a ter um processo totalmente aderente com a sua realidade, a um primeiro momento. Será feito após alguns meses uma nova rodada de análise do fluxo com embasamento nos indicadores criados e monitorados para reavaliar e otimizar o processo nos pontos de maior criticidade.

O estudo apresentado amplia o próprio estado de visão da empresa e conta com as informações necessárias para dar sequência na sua dinâmica de trabalho. Em resumo, a melhoria contínua dos processos é uma das bases para o sucesso de uma organização, e a implementação de indicadores de desempenho é fundamental para que esse objetivo seja alcançado. Os resultados obtidos por essa prática serão úteis para fundamentar a tomada de decisão estratégica sobre como gerenciar a criação,

disseminação e compartilhamento de informações, através do aprimoramento dos seus processos organizacionais.

## 6 REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS PROFESSIONALS – ABPMP. **BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. [S.l.]: ABPMP, 2013.

CAUCHICK MIGUEL, P. A. et al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elzevir, 2010.

FRANCISCHINI, A. S. N.; FRANCISCHINI, P. G. **Indicadores de Desempenho: Dos objetivos à ação—métodos para elabora KPIs e obter resultados**. São Paulo: Alta Books Editora, 2018.

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

JUNIOR P. J.; SCUCUGLIA R. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM (Business Process Management)** São Paulo: M. Books, 2011.

MADISON, D. **Process mapping, process improvement, and process management: a practical guide for enhancing work and information flow**. Paton Professional, 205.

MARR, B. **Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know**. Pearson UK, 2012.

PAIM, R. et al. **Gestão de Processos: Pensar, Agir e Aprender**. Bookman Editora, 2009

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, N. et al. **Gerenciamento de Operações e de Processos: Princípios e práticas de impacto estratégico**. Bookman Editora, 2013

SOUZA, D. G. de. **Metodologia de mapeamento para gestão de processos**. 2014. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa Ação**. São Paulo: Atlas, 1997

CHAVES, I. T. **Mapeamento de processos em biblioteca jurídica: perspectiva de melhoria na Gestão da Informação organizacional**. Universidade Federal do Ceará Ceará, Fortaleza, 2022

ALMEIDA, J. S. "**Mapeamento de processo com proposta de medição de desempenho numa empresa de comércio exterior**". INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, Cariacica, 2021.

NIZIÓL, Marcin; WISNIEWSKI, Piotr; KLUZA, Krzysztof; LIGEZA, Antoni. **Characteristic and comparison of UML, BPMN and EPC based on process models of a training company**. University of Science and Technology, v. 26, p. 193-200, 2021.