

Metodologias para melhoria de processos e crescimento numa empresa de marketing

André Filipe Nogueira Ribeiro

Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Prof. Américo Azevedo



Mestrado Integrado em Engenharia e Gestão Industrial

2021-06-28

Greenlight.

Resumo

Com o crescimento da competitividade e evolução dos mercados criativos, as empresas procuram a implementação de soluções sólidas que permitam o acompanhamento de todas as tendências. Urge-se pela adoção de novas medidas que construam alicerces fortes e que possibilitem uma melhoria interna com um foco em oportunidades de crescimento. Estas formarão a base para a criação de novas vantagens competitivas e para um melhor posicionamento no mercado.

O presente projeto de dissertação procura atuar nesse sentido através de uma gestão orientada aos processos e da implementação de uma metodologia de melhoria contínua. A diferença passa pelo ponto de partida: uma empresa de marketing e comunicação. Em ambientes criativos e com um mercado que evolui rapidamente, procura-se normalizar e sistematizar um trabalho que é muitas vezes *ad hoc*. A falta de procedimentos e definição de tarefas é uma fonte de inconsistências que prejudica não só o funcionamento das equipas, mas também a entrega de valor ao cliente.

Nesse sentido, após uma revisão de literatura baseada na gestão e modelação de processos com fundamentos *Agile*, é personalizada uma metodologia para aplicação direta destes conceitos. No entanto, não basta mapear os processos, é preciso melhorá-los. A aplicação dos métodos propostos resulta na reengenharia dos processos identificados e na implementação de mais de 60 melhorias em toda a empresa, após toda a fase de modelação.

A modelação feita baseia-se num conhecimento detalhado do modelo de negócio da empresa e de todos os pilares da organização que levam à criação do mapa de processos. Tendo este como base, é feita uma análise multinível e são criados 3 níveis de detalhe diferentes para todos os processos da empresa. Para uma visualização simples e interativa destes elaborou-se o respetivo manual de processos que contém todo o mapeamento efetuado.

Construídos os alicerces da empresa, procedeu-se ao processo de melhoria que atingiu mudanças significativas em todos os serviços, otimizando o workflow de trabalho e os sistemas de informação usados. Para além disso, foram desenhadas novas soluções focadas no crescimento da empresa, como é o caso de um programa de parcerias, ativação das redes sociais e um plano de formações para toda a equipa.

Todas as propostas de solução nada seriam sem a avaliação de desempenho através de indicadores de performance que monitorizam o funcionamento global da empresa. Estes contribuíram para um melhor controlo do trabalho desenvolvido e para a definição de novos objetivos e metas que devem ser alcançadas no futuro.

O projeto de dissertação culmina num caso de estudo prático de análise e modelação de processos com métodos ágeis que resultam na sistematização de toda a empresa e na melhoria contínua desta. Desse modo, todo o trabalho desenvolvido estabeleceu os pilares para uma futura expansão da organização com um crescimento sustentável e apoiado em melhorias contínuas.

Methodologies for process improvement and growth in a marketing company

Abstract

With the growth of competitiveness and evolution of the creative markets, companies are looking for the implementation of solid solutions that allow the monitoring of all trends. It is urgent to adopt new measures that build strong foundations and enable internal improvement with a focus on growth opportunities. These will form the basis for creating new competitive advantages and for better positioning in the market.

This dissertation project seeks to act in this sense through process-oriented management and the implementation of a continuous improvement methodology. The difference lies in the starting point: a marketing and communication company. In creative environments and with a rapidly evolving market, there is a need to standardize and systematize work that is often ad hoc. The lack of procedures and definition of tasks is a source of inconsistencies that affect not only the functioning of teams, but also the delivery of value to the customer.

In this sense, after a literature review based on the management and modeling of processes with Agile fundamentals, a methodology for direct application of these concepts is customized. However, it is not enough to map the processes, it is necessary to improve them. The application of the proposed methods results in the reengineering of the identified processes and the implementation of more than 60 improvements throughout the company, after the entire modeling phase.

The modeling done is based on a detailed knowledge of the company's business model and all the pillars of the organization that lead to the creation of the process map. Based on this, a multi-level analysis is performed and 3 different levels of detail are created for all the company's processes. For a simple and interactive visualization of these, the respective process manual was prepared, which contains all the mapping carried out.

Once the company's foundations were built, the improvement process was carried out, which achieved significant changes in all services, optimizing the workflow and the information systems used. In addition, new solutions were designed focused on the company's growth, such as a partnership program, activation of social networks and a training plan for the entire team.

All solution proposals would be nothing without performance evaluation through performance indicators that monitor the global functioning of the company. These contributed to a better control of the work done and to the definition of new goals and targets that must be achieved in the future.

The dissertation project culminates in a practical case study of analysis and modeling of processes with agile methods that result in the systematization of the entire company and its continuous improvement. In this way, all the work developed established the pillars for a future expansion of the organization with sustainable growth and supported by continuous improvements.

Agradecimentos

Seja a nível pessoal, académico ou profissional, somos a soma das nossas experiências, ideias e pessoas com que conectamos. Ao longo do meu percurso, sempre tive a sorte, oportunidade e privilégio de ser acompanhado por várias figuras que tomam um papel central no meu desenvolvimento.

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais, por todo o apoio e amor incondicional que me impulsionaram sempre dia após dia, semana após semana, mês após mês e ano após ano, até sempre. A vós, que são a minha rocha e o meu orgulho.

Em segundo lugar aos meus avós e bisavós, por todo o carinho e crença, mas também a todos os valores e aprendizagens que me incutiram. São essas que levarei sempre comigo, nunca esquecendo os nossos humildes começos e o valor que pode ser criado a partir destes.

Ao Ricardo, pela excelência de fazer sempre melhor e tomar todos os desafios como uma oportunidade para crescer. Um muito obrigado pela motivação e inspiração constante, que nos fazem conquistar novas montanhas como indivíduos e como equipa.

À equipa inovadora que trabalhou comigo diariamente e que sempre se disponibilizou para ajudar em todas as vertentes. Muito obrigado pela vontade em mudar, profissionalismo, talento e boa disposição que desafiavam o típico “9-às-5”.

Ao Professor Américo Azevedo, por toda a atenção, informação, conhecimento e experiência transmitida não só ao longo do projeto de dissertação, mas também em todo o meu percurso académico.

E por último, mas não menos importante, aos *Seekers*. Um genuíno obrigado aos meus amigos e a todos aqueles que querem continuamente ser melhores. A todos os desafios, derrotas e vitórias que nos permitiram questionar o *status quo*. Ao espírito indomável que nos faz sonhar e que se não nos abre portas, faz-nos abrir janelas.

Índice de Conteúdos

1	Introdução	1
1.1	Enquadramento do projeto e motivação	1
1.2	Descrição do problema	2
1.3	Objetivos do projeto	2
1.4	Desenvolvimento do projeto.....	3
1.5	Estrutura da dissertação	3
2	Estado da arte	4
2.1	Importância da gestão de processos	4
2.2	Modelos de negócio	5
2.3	Metodologia BPM (<i>Business Process Management</i>)	5
2.4	Metodologia BP2IT (<i>Business Process to Information Technology</i>).....	7
2.5	Metodologia BPR (<i>Business Process Reengineering</i>)	11
2.6	Metodologias <i>agile</i> aplicadas ao BPM	12
2.7	Indicadores de performance (KPIs).....	14
2.8	Gaps identificados.....	15
3	Caracterização da empresa e do problema	16
3.1	Descrição da empresa	16
3.2	Caracterização do problema	17
3.3	Análise à situação inicial	18
4	Metodologia adotada para o projeto	22
4.1	Fase 1: Revisão de literatura e integração na empresa.....	22
4.2	Fase 2: Análise e Modelação de processos.....	23
4.3	Fase 3: Implementação de melhorias	24
4.4	Fase 4: Conclusões	26
4.5	Ponto de situação do trabalho a desenvolver	26
5	Resultados	27
5.1	Análise e modelação dos processos.....	27
5.2	Melhoria dos processos	35
5.3	Sistemas de informação da empresa.....	41
5.4	Gestão de clientes	43
5.5	Oportunidades de crescimento	45
5.6	Indicadores de performance.....	47
6	Conclusões e perspetivas de trabalho futuro.....	48
6.1	Conclusões	48
6.2	Perspetivas de trabalho futuro	50
	Referências	51
ANEXO A:	Documentação referente à metodologia implementada.....	54
ANEXO B:	Problemas identificados e soluções implementadas.....	58
ANEXO C:	Documentação do processo “Planear Redes Sociais”	64
ANEXO D:	Sistematização das drives e ficheiros <i>template</i>	65
ANEXO E:	Monitorização de tempos através do software Clockify	68
ANEXO F:	Documentação do processo “Vender serviço” e software CRM	69
ANEXO G:	Indicadores de performance da empresa.....	72
ANEXO H:	Repositório da modelação de processos (AS-IS e TO-BE)	75

Abreviaturas

BPM – *Business Process Management*

BPMN – *Business Process Modelling Notation*

BPR – *Business Process Reengineering*

BP2IT – *Business Process to Information Technology*

CRM – *Customer Relationship Management*

IT – *Information Technology*

KPI – *Key Performance Indicator*

TQM – *Total Quality Management*

Índice de Figuras

Figura 1 - Fases de vida BPM (Aalst et al., 1976).....	6
Figura 2 – Fases da metodologia BP2IT (Faria, 2020).....	7
Figura 3 - Modelação multinível de processos (Faria, 2020b).....	8
Figura 4 - Matriz de responsabilidades.....	9
Figura 5 – Diagrama swimlane.....	10
Figura 6 - Reengenharia de processos (Faria, 2020b)	10
Figura 7 - Os 3Rs do BPR (Bogdănoiu, 2009).....	11
Figura 8 - Fusão do processo de reengenharia com melhoria contínua (Sharp & McDermontt, 2009).....	11
Figura 9 - Metodologia Scrum.....	12
Figura 10 - Framework holístico Agile BPM (Badakhshan et al., 2020).....	13
Figura 11 - BMC da empresa	19
Figura 12 - Organograma da empresa	19
Figura 13 - Cronograma do projeto	22
Figura 14 - Listagem das melhorias a implementar no software Trello.....	25
Figura 15 - Desenvolvimento do Sprint no software Trello.....	26
Figura 16 - Mapa de processos da empresa.....	28
Figura 17 – Matriz de responsabilidade do macroprocesso "Prestar serviço Web"	29
Figura 18 – Diagrama swimlane AS-IS da fase "Kick-off" do planeamento operacional.....	30
Figura 19 - Diagrama swimlane AS-IS do processo "Planear redes sociais"	31
Figura 20 - Diagrama swimlane AS-IS da fase "Desenvolver naming"	32
Figura 21 - Diagrama swimlane AS-IS da fase "Desenvolver logótipo"	32
Figura 22 - Diagrama swimlane AS-IS da fase "Desenvolver Layout"	33
Figura 23 - Diagrama swimlane AS-IS da fase "Programar website"	33
Figura 24 - Diagrama swimlane AS-IS do processo "Onboarding de novos membros"	34
Figura 25 - Diagrama swimlane TO-BE da fase "Kick-off" do planeamento operacional	35
Figura 26 - Diagrama swimlane TO-BE da fase "Desenvolver naming"	37
Figura 28 - Diagrama swimlane TO-BE da fase "Desenvolver layout"	39
Figura 29 - Excerto do documento de <i>onboarding</i> de novos membros.....	40
Figura 30 - Diagrama swimlane TO-BE do processo "Onboarding de novos membros"	40
Figura 31 - Sistema principal de pastas e ficheiros da drive MyCloud.....	41
Figura 32 - Integração do Trello com o Clockify para um projeto de branding	42
Figura 33 - Diagrama swimlane TO-BE da fase “Desenvolver proposta”	43
Figura 34 - Excerto exemplo de um perfil do cliente no sistema CRM	44
Figura 35 - Excerto exemplo das fases de venda no sistema de CRM.....	44

Figura 36 - Programa de parcerias.....	45
Anexo A	
Figura A. 1 – Organização e <i>templates</i> da documentação dos Sprints no Trello.....	54
Figura A. 2 - Guião Daily Scrum no Trello.....	55
Figura A. 3 - Guião Sprint Review no Trello	56
Figura A. 4 - Guião Sprint Retrospective no Trello	57
Anexo B	
Figura B. 1 - Estado e prioridade das propostas de solução	58
Anexo C	
Figura C. 1 - Exemplo do ficheiro de planeamento das redes sociais	64
Anexo D	
Figura D. 1 - Sistema principal de pastas da drive Google	65
Figura D. 2 - Exemplo nomenclatura de ficheiros da Drive MyCloud	66
Figura D. 3 - Template checklist de eventos	67
Anexo E	
Figura E. 1 - Dashboard exemplo da monitorização de tempos referentes a serviços de design	68
Figura E. 2 - Dashboard exemplo referente ao serviço de branding do Cliente Y	68
Anexo F	
Figura F. 1 - <i>Dashboard</i> referente ao número de pedidos e potenciais negócios.....	69
Figura F. 2 - <i>Dashboard</i> referente aos follow-ups que devem ser feitos	70
Figura F. 3 - <i>Dashboard</i> referente a indicadores da atribuição de negócios	70
Figura F. 4 - <i>Dashboard</i> referente aos tipos de contactos feitos com os clientes	71
Figura F. 5 - Exemplos de e-mails tipo para agendar reuniões	71
Anexo H	
Figura H. 1 - Volume anexo referente ao repositório da modelação de processos efetuada....	75
Figura H. 2 - Menu principal de conteúdos com navegação interativa	75
Figura H. 3 - Menu modelação AS-IS	76
Figura H. 4 - Menu modelação TO-BE	76
Figura H. 5 - Exemplo ficha de processos.....	77
Figura H. 6 - Exemplo matriz de responsabilidades.....	77
Figura H. 7 - Exemplo <i>swimlane</i>	78
Figura H. 8 - Exemplo instruções de processos.....	78

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Processos mapeados e respetivos códigos.....	23
Tabela 2 - Resolução do 1º problema identificado.....	26
Tabela 3 - Quadro resumo dos problemas e propostas de solução.....	27
Tabela 4 - Resumo melhorias do macroprocesso "Planeamento Operacional".....	36
Tabela 5 - Resumo melhorias do processo "Planear redes sociais"	37
Tabela 6 - Resumo melhorias do processo "Desenvolver <i>branding</i> "	38
Tabela 7 - Resumo melhorias do processo "Desenvolver website raiz"	39
Tabela 8 - Quadro resumo dos KPIs.....	47
Tabela 9 - Quadro resumo dos problemas e soluções implementadas	48
Anexo A	
Tabela A. 1 - Resumo do planeamento dos sprints	57
Anexo B	
Tabela B. 1 - Problemas e propostas de solução referentes ao processo "Planeamento estratégico"	58
Tabela B. 2 - Problemas e propostas de solução referentes ao macroprocesso "Desenvolver serviços"	58
Tabela B. 3 - Problemas e propostas de solução referentes ao processo "Vender serviços".....	59
Tabela B. 4 - Problemas e propostas de solução referentes ao processo "Planeamento operacional".....	59
Tabela B. 5 - Problemas e propostas de solução referentes ao macroprocesso "Prestar serviço Web"	60
Tabela B. 6 - Problemas e propostas de solução referentes ao macroprocesso "Prestar serviço Design"	61
Tabela B. 7 - Problemas e propostas de solução referentes ao macroprocesso "Prestar serviço Gestão de Redes Sociais"	62
Tabela B. 8 - Problemas e propostas de solução referentes ao macroprocesso "Prestar serviço Publicidade".....	62
Tabela B. 9 - Problemas e propostas de solução referentes ao macroprocesso "Desenvolver canais de comunicação".....	63
Tabela B. 10 - Problemas e propostas de solução referentes ao macroprocesso "Desenvolver programa de parcerias"	63
Tabela B. 11 - Problemas e propostas de solução referentes ao macroprocesso "Recrutar novos membros"	63
Anexo D	
Tabela D. 1 - Explicação sistema de pastas da Drive Google	65
Tabela D. 2 - Explicação sistema de pastas da Drive MyCloud.....	66

Anexo G

Tabela G. 1 - KPIs detalhados dos primeiros 4 macroprocessos.....	72
Tabela G. 2 - KPIs detalhados dos macroprocessos referentes aos serviços.....	73
Tabela G. 3 - KPIs detalhados dos processos suporte	74

1 Introdução

No auge da competitividade, os dias de hoje são marcados por desafios cada vez mais complexos, atuando como catalisadores no nível de desempenho das organizações. Para atingirem os seus objetivos estratégicos e satisfazer as necessidades dos seus clientes, o foco não pode ser só externo, mas sim interno. A estrutura, organização, desenho e melhoria contínua dos processos serão a chave para a construção de uma base sólida que atuará como potenciadora de oportunidades e crescimento futuro.

1.1 Enquadramento do projeto e motivação

O projeto foi desenvolvido na Digital W¹, empresa de marketing e comunicação que procura normalizar, documentar e desenhar novos processos que permitam às equipas operar de uma forma mais consistente e interligada. A criação desta base é fundamental para uma melhor performance interna, mas também junto do cliente, dada a natureza criativa do marketing e a versatilidade de áreas que o constituem. Para além disso, é vital que os processos permitam a identificação de oportunidades de crescimento que resultem em vantagens competitivas no mercado.

Para superar os desafios apresentados, é necessária uma breve análise do modelo de negócio e do modelo organizacional da empresa, facilitando o levantamento da sua proposta de valor e funcionamento das equipas. Feita esta revisão inicial, serão aplicados conhecimentos e metodologias de análise e modelação de processos. Estas visam mapear os vários processos identificados para posterior melhoria e inovação, tendo sempre em mente uma entrega de qualidade ao cliente.

Tendo em conta que fatores como a rapidez, o envolvimento da equipa e o crescimento da empresa são fulcrais, é proposta uma metodologia para executar o projeto em causa. Esta terá por base outras metodologias ágeis e de otimização de processos que se provaram instrumentais em melhorias consideráveis nas empresas. A metodologia irá também estabelecer vários indicadores de performance que permitirão acompanhar a evolução da organização e servir como *benchmark* para o futuro.

Por todo o contexto apresentado, o projeto pretende ser um caso de estudo prático que enaltece a importância da gestão de processos e a sua aplicabilidade mesmo em áreas de natureza criativa. Principalmente, no meio empresarial de agências que lidam com clientes de *backgrounds* diversos e apresentam serviços específicos e personalizados.

¹ Nome da empresa onde foi desenvolvido o projeto foi protegido por razões de confidencialidade, assim como todas as marcas e entidades mencionadas ao longo da dissertação.

1.2 Descrição do problema

A Digital W encontra-se numa fase de expansão, no entanto, não conta ainda com os alicerces seguros que ajudarão a entrar nesta nova etapa.

De momento, todo o trabalho é realizado de uma forma *ad hoc*, ou seja, feito por necessidade. Apesar do produto final ser sempre entregue ao cliente e todos os membros da equipa saberem o que fazer e como o fazer, não existe uma sistematização do trabalho desenvolvido. Assim sendo, o trabalho executado por cada colaborador é feito de acordo com o que lhe parece mais adequado. Dado o crescimento do número de clientes, esta forma de trabalhar torna-se inviável, sendo necessário definir e documentar os processos inerentes para uma abordagem consistente.

Além disso, não existem indicadores de performance, nem um modelo de avaliação ao trabalho desenvolvido. Isto implica que, no cenário atual, não seja possível perceber se a empresa opera de modo eficiente ou eficaz. O mesmo se aplica a objetivos ou metas a atingir pelas diferentes áreas de trabalho. A falta destas métricas torna imperativo medir os resultados obtidos para que se possam detetar pontos críticos e proceder à sua melhoria.

Todos os pontos mencionados levam à proposta de uma metodologia envolvente que atuará em todas as áreas da empresa criando um sistema uniforme, consistente com foco na melhoria contínua e no futuro da empresa.

1.3 Objetivos do projeto

Com base no problema apresentado, o projeto de dissertação molda-se ao contexto de expansão e ao mercado onde está inserida a Digital W, procurando responder à seguinte questão de investigação: Como pode ser implementada uma metodologia para melhoria contínua dos processos da organização?

Para tal, a dissertação irá focar-se nos seguintes objetivos principais:

- Implementar uma metodologia para melhoria contínua dos processos;
- Construir o manual de processos da empresa;
- Implementar melhorias com base na identificação de pontos críticos da modelação;
- Identificar e explorar principais oportunidades de crescimento da empresa;
- Definir principais indicadores de performance baseados no mapeamento efetuado;

Os objetivos mencionados podem ser ramificados em muitos outros, mas no final do projeto, procura perceber-se melhor, através de uma abordagem dedutiva, qual a importância e aplicabilidade de uma gestão orientada por processos num meio criativo. Consequentemente, pretende-se que a empresa consiga trabalhar de forma mais organizada e *standardizada*, sendo consistente na entrega de valor ao cliente.

Além disso, tendo em conta o processo de expansão, devem ser identificadas estratégias de crescimento que podem auxiliar a empresa nesta nova etapa. Complementariamente, é vital que se estabeleça uma avaliação de desempenho do trabalho desenvolvido, para que possam ser tomadas decisões mais informadas, não só a nível estratégico, mas também a nível de melhoramento interno.

Todos estes tópicos contribuirão para a transição procurada pela empresa e para a aplicação de um conjunto de métodos que visam evoluir, inovar e criar continuamente vantagens competitivas no mercado. Este está em constante mudança, por isso, torna-se fulcral que a Digital W siga de perto as suas tendências e continue a criar novas oportunidades de crescimento.

1.4 Desenvolvimento do projeto

Numa fase inicial e tendo em conta os objetivos propostos, foi feita uma revisão de literatura baseada em três áreas principais: gestão de processos, análise e modelação destes e reengenharia dos mesmos. Estes conceitos permitem uma análise completa não só do modelo de negócio da empresa e à sua estrutura, mas também às suas operações. Para além disso, o estudo de várias metodologias capitaliza o poder de adaptação ao projeto em causa, dada a natureza imprevisível das agências criativas.

A etapa seguinte foi marcada pelo levantamento de informações sobre a empresa, os seus serviços e todos os processos de criação de valor. Para tal, foi conduzido um estudo qualitativo e foram agendadas entrevistas semiestruturadas individuais ou em grupo com todos os responsáveis e intervenientes nos processos. Depois de reunida a informação sobre as atividades, passou-se por ter um papel ativo na execução de algumas destas funções para uma melhor perceção do trabalho desenvolvido.

Assim que uma maior integração foi conseguida, procedeu-se à elaboração do modelo de negócio e mapeamento dos processos. Para uma comunicação mais eficiente destes, foram criados vários níveis de detalhe através de mapas e fichas de processos com representação gráfica (*swimlanes*). Foram ainda definidos todos os critérios de performance ou *Key Performance Indicators* (KPIs) antes da passagem à última fase.

A última fase foi dedicada a todo o processo de melhoria da empresa e dos seus processos. Após a identificação dos principais pontos de melhoria, implementou-se uma metodologia de trabalho que atuou diretamente sobre estes de forma cíclica e envolvendo as várias equipas da Digital W.

1.5 Estrutura da dissertação

No primeiro capítulo é feita uma introdução à dissertação. Esta visa apresentar o contexto e motivação do projeto, assim como fazer uma breve descrição do problema. Para além disso, são abordados o método de trabalho e a estruturação do presente relatório.

No capítulo segundo é feita uma revisão de literatura, referenciando os principais tópicos sobre gestão de processos, análise e modelação de processos e reengenharia destes. São ainda indicados alguns *gaps* encontrados na literatura, que foram tidos em conta na implementação da metodologia e que podem ser a base de estudos futuros.

No terceiro capítulo é feita uma caracterização aprofundada da empresa e do problema, dando a conhecer as várias áreas de negócio e serviço da organização, assim como os maiores desafios a serem solucionados.

No quarto capítulo é apresentada a metodologia de trabalho para este projeto, tendo em conta toda a revisão de literatura que serviu como base para o método proposto.

No quinto capítulo é feita a implementação da nova metodologia de trabalho e são desenvolvidas todas as soluções para os problemas identificados.

No sexto capítulo são retiradas as conclusões sobre a metodologia e sobre todo o trabalho desenvolvido na presente dissertação. Para além disso, são discutidas perspetivas futuras do projeto e da aplicação dos métodos noutros contextos.

2 Estado da arte

Este capítulo visa fazer uma revisão de literatura sobre vários tópicos fulcrais numa gestão orientada por processos. Primeiro, focando na gestão destes, realçando a sua importância, assim como a relevância de conhecer bem o modelo de negócio da organização. Depois, abordando metodologias para a análise e modelação de processos, seguidas de métodos para a reengenharia e implementação de melhorias. Por fim, aborda-se a avaliação de desempenho através de indicadores e identificam-se alguns *gaps* no estado da arte.

2.1 Importância da gestão de processos

Os processos são o núcleo das organizações. Estas chegaram à conclusão de que a eficiência, eficácia e qualidade estão na base de uma gestão orientada por processos. Com uma concorrência cada vez mais feroz, as empresas urgem por capacidades de inovação e de melhoria contínua para se manterem relevantes nas suas respetivas indústrias (Hutchison e Mitchell, 2017).

O mesmo se aplica às indústrias mais criativas como o marketing. O ambiente vivido nas agências deve ser encarado com flexibilidade, mas nunca descurando a estrutura e organização provenientes de processos bem definidos. No entanto, é notório que uma parte dos *marketers* negligenciaram esta vertente, criando um *gap* entre os seus serviços e os seus processos operacionais. Este resulta em vários problemas de comunicação, organização de tarefas, definição de responsáveis e priorização de projetos. Assim, esta ponte torna-se num dos maiores objetivos a atingir na atualidade (Srivastava et al., 1999).

A metodologia *Business Process Management* (BPM) surge como uma solução atrativa para estes problemas organizacionais, promovendo uma visão holística e integrada, utilizando os processos como ponto de partida (Nadarajah & Kadir, 2014). Esta visão impulsiona vantagens competitivas, uma entrega de maior valor aos *stakeholders*, redução de custos e proporciona uma organização muito mais saudável a longo prazo (Hutchison & Mitchell, 2017).

Estas práticas, no entanto, podem ser difíceis de implementar devido a várias barreiras. A falta de alinhamento e integração dos processos com os seus objetivos estratégicos é uma das mais importantes, devido ao foco em atividades que criam valor para os seus *stakeholders*. Para além desta, a falta de liderança combinada com a falta de envolvimento das equipas é também um dos fatores críticos, dada a natureza de envolver e incentivar as pessoas. Outros fatores como uma cultura pouco aberta a mudanças, técnicas inflexíveis, falta de conhecimento relativamente a conceitos de processos e dificuldades a nível tecnológico podem levar à falha das metodologias propostas (da Silva et al., 2012).

2.2 Modelos de negócio

Para que a barreira do alinhamento seja derrubada, deve começar-se por perceber o modelo de negócio da empresa. Este é nada mais, nada menos, que o racional de uma organização em criar, entregar e capturar valor (Osterwalder et al., 2010).

Segundo Chesbrough (2010), o modelo de negócio é imprescindível para comunicar de uma forma simples, relevante e clara, como é que uma empresa pretende fazer dinheiro através dos seus serviços ou produtos. É necessário que todos os elementos da equipa percebam bem este conceito, sendo este um dos pilares que irá permitir identificar os processos de negócio da organização.

Atuando como a base para implementar mudanças a nível de organização, processos e sistemas, o modelo de negócio pode ser apresentado através da ferramenta *Business Model Canvas* (BMC). Esta permite um olhar intuitivo sobre as quatro áreas principais de um negócio: clientes, serviços / produtos, infraestrutura e viabilidade financeira.

O BMC está organizado através de nove blocos distintos que interligam e compõem as áreas já mencionadas. Aqui podemos encontrar não só proposta de valor da empresa e a definição dos seus segmentos de mercado, mas também os canais através dos quais entrega valor e se relaciona com os clientes. Para além disso, representa os principais custos e mecanismos para a geração de receitas. Por fim, ilustra as suas principais atividades, recursos e parcerias que usa para a criação de valor (Osterwalder et al., 2010).

Outra notação que deve ser mencionada é referente à distinção entre modelos de negócio e modelação de processos. O modelo de negócio, como já referido, representa a lógica por trás da criação e comercialização de valor da empresa. Por outro lado, a modelação dos processos demonstra como é que estas atividades devem ser implementadas, organizadas e documentadas (Osterwalder et al., 2005).

2.3 Metodologia BPM (*Business Process Management*)

2.3.1 O que é um processo?

Segundo Davenport (1995), um processo é um conjunto de atividades ordenadas e orientadas para produzir um determinado resultado. O processo deve ter um início e um fim, sendo que cada passo denota uma tarefa designada a um ator ou participante. Este é também uma transformação de inputs em outputs, convertendo informações, requisitos ou especificidades num resultado pretendido.

2.3.2 A origem do BPM

Como referido por Nadarajah e Kadir (2014), a metodologia BPM nasce no início do milénio e tem como base duas outras metodologias: *Total Quality Management* (TQM) e *Business Process Reengineering* (BPR).

A primeira é originária dos anos 70 com o propósito de implementar melhorias contínuas para satisfazer melhor as necessidades do cliente. Esta filosofia de gestão levou ao início da orientação por processos tendo como resultado uma substancial melhoria da performance das organizações. (Reed et al., 2000)

A segunda tornou-se popular na década de 90 influenciando uma mudança mais poderosa na gestão dos processos: analisando os seus pontos fracos, revendo as suas documentações e implementando melhorias mais radicais nas operações das empresas (Grover et al., 1995).

A distinção entre os dois métodos é clara: TQM foca-se na eficiência e BPR foca-se na eficácia. As duas metodologias têm pontos fortes únicos que quando combinados podem originar uma abordagem mais robusta. (Nadarajah & Kadir, 2014).

Assim, pela necessidade de um *framework* holístico que integrasse o regime incremental e evolucionário do TQM com a abordagem radical e revolucionária do BPR, nasce o BPM. Esta metodologia pode ser definida como um sistema que utiliza métodos, técnicas e softwares para desenhar, aprovar, controlar e analisar processos operacionais envolvendo pessoas, organizações, aplicações, documentos e outras fontes de informação (Özsu & Valduriez, 2020).

Sendo implementado de uma maneira correta, tendo em conta que a cultura da organização, assim como o envolvimento das equipas serão fatores críticos para o seu sucesso, o BPM poderá trazer diversas vantagens à empresa (Schmiedel et al., 2020).

Segundo Schmiedel et al. (2020), as principais quatro são as seguintes: eficiência de custos, aumento da produtividade, melhor satisfação das equipas e clientes e melhor estratégia corporativa. O mapeamento de processos, remoção de *bottlenecks*, automatização de tarefas estarão muito presentes nesta abordagem e existem também vários softwares e ferramentas que permitem uma aplicação mais eficaz do BPM, tal como o Asana, Trello ou Jira.

2.3.3 Fases de vida

Mencione-se também que o BPM é bastante diverso em termos de aplicações, o que envolve uma grande flexibilidade, mas também uma panóplia de abordagens (de Moraes et al., 2014). No entanto, existe um consenso geral no que concerne as suas principais fases de vida: desenho de processos, configuração de sistemas, encenação de processos e diagnóstico. O ciclo pode ser observado na Figura 1 (Aalst et al., 1976).

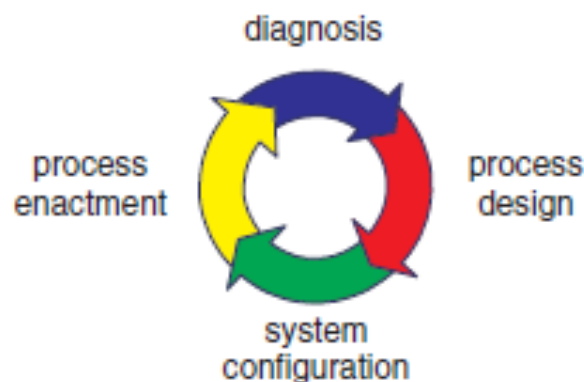


Figura 1 - Fases de vida BPM (Aalst et al., 1976)

A fase de desenho de processos envolve a construção dos modelos “AS-IS” e “TO-BE” para uma maior compreensão das operações da empresa e consequente melhoria. Depois, segue-se a parte de configuração, onde as equipas e sistemas são preparados para a implementação dos processos desenhados ou melhorados. Seguidamente, na fase de encenação, os processos são operacionalizados e monitorizados. Por fim, a fase de diagnóstico envolve a avaliação de performance dos processos e é feita a revisão de toda a informação para repetir o ciclo (Aalst et al., 1976).

2.3.4 Distinção entre Business Process Management e Business Process Modelling

Mais uma vez, há uma importante distinção a ser feita. Desta vez, entre BPM e *Business Process Modelling*, comumente designadas pela mesma sigla. Porém, esta última pode ser referenciada também como *Business Process Model Notation* (BPMN).

A diferença entre BPM e BPMN é bastante notória, sendo a segunda uma técnica designada como padrão para a análise e modelação de processos. Esta tem como objetivo uma representação simples e gráfica dos processos de negócio. Assim, o BPMN encontra-se compreendido dentro do BPM, sendo uma das técnicas mais importantes para a modelação dos processos através de uma notação *standardizada* (Rosalina Patrícia et al., 2019).

2.4 Metodologia BP2IT (*Business Process to Information Technology*)

Dado o foco da dissertação na orientação para a gestão dos processos e, consequente análise e modelação dos mesmos, existem várias metodologias direcionadas para este propósito.

Com base no BPM, surge a necessidade adicional para identificar os processos, modelá-los e fazer a sua integração com sistemas de informação. Para corresponder a estes três pilares, apresenta-se agora a metodologia denominada de BP2IT (*Business Process to Information Technology*) que foca numa visão integrada dos processos e dos sistemas de informação.

É importante notar que os sistemas de informação, caso sejam orientados aos processos, podem ser um facilitador da sua aplicação nas organizações. Além disso, o BP2IT utiliza métodos com regras e notações próprias que permitem uma modelação simples e livre de quaisquer fatores irrelevantes para a compreensão dos processos. Esta base será alavancada com uma visão e geração de inputs técnicos que levará a um melhor acompanhamento e avaliação através dos sistemas de informação (Pinheiro, 2004).

2.4.1 Fases BP2IT

Como apresentado por Pinheiro (2004), a metodologia BP2IT segue um fluxo que 7 fases principais. O fluxo, ilustrado na Figura 2, inicia-se fazendo uma análise à estrutura da empresa e ao modelo de negócio desta, passando depois pela análise e modelação de processos e terminando na integração e implementação dos sistemas de informação. Sendo que estes últimos, irão ajudar os utilizadores a desempenhar atividades, assim como a obter e sincronizar os respetivos resultados.

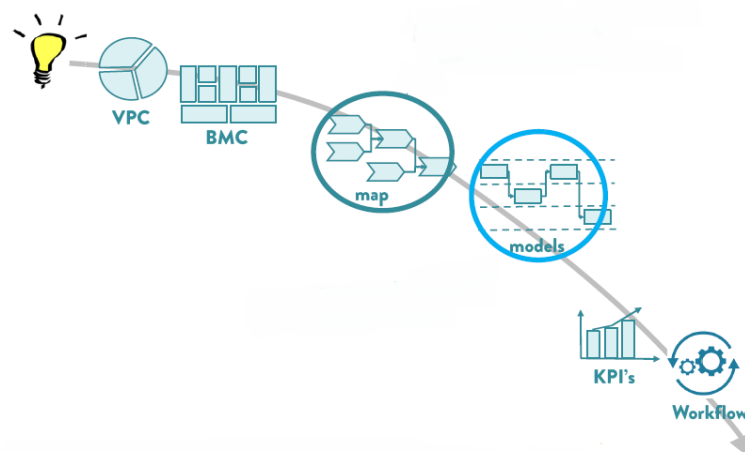


Figura 2 – Fases da metodologia BP2IT (Faria, 2020)

De todas as fases, irá ser especificada a porção referente à modelação que, por sua vez, segue 4 dimensões: funcional, organizacional, comportamental e informacional. A primeira refere-se à representação das tarefas; a segunda foca no “quando” e no “por quem” é que são feitas essas atividades; a terceira representa a sequência e o estado destas e, a última, indica quais são as entidades informacionais utilizadas e produzidas nos processos (Pinheiro, 2004).

2.4.2 Mapa de processos

Após um conhecimento global do negócio que pode ser documentado de várias formas, como por exemplo, através de um BMC, procede-se à construção do mapa de processos da organização. Este tem como objetivo tornar visível os principais processos e as suas relações para que se possa ter uma maior compreensão do funcionamento da empresa. O mapa de processos tem também o propósito de afunilar a análise para que o foco possa ser direcionado dependendo da análise pretendida. Este pode também agrupar alguns dos processos em macroprocessos, facilitando a estruturação e organização do mapa (Damelio & Robert, 2011).

Seguido da construção do mapa, devem categorizar-se os processos identificados como *core*, suporte ou gestão. Os processos *core* são aqueles que contribuem para a criação e entrega de valor ao cliente. Os de suporte são os processos requeridos para executar com sucesso os processos *core*. Os processos de gestão são aqueles que estão por trás das decisões estratégicas e operacionais da empresa (Faria, 2020).

2.4.3 Modelação multinível de processos

A fase seguinte da metodologia aborda a modelação. A construção destes modelos é imprescindível para o sucesso de todos os métodos apresentados até agora. Os modelos devem ser práticos e ter em consideração quem os irá ler e utilizar. Daí que, a modelação deve ser intuitiva e para além das quatro dimensões já mencionadas deve considerar uma quinta: o nível de detalhe. Para envolver esta nova dimensão, propõe-se uma abordagem definida por Faria (2020b): a modelação multinível de processos.

A modelação multinível de processos segue o princípio de que, cada nível de modelação representa um nível de detalhe distinto dos processos identificados. Níveis de detalhe demasiado elevados podem tornar a leitura dos modelos confusa e complexa. Por outro lado, um nível de detalhe muito baixo pode deixar escapar aspetos importantes que deveriam ter sido representados (Faria, 2020b).

Para se obter um bom modelo, não é necessário incluir todos os detalhes, mas sim aqueles que são pertinentes e relevantes, podendo depois aprofundar a análise, se for isso o pretendido. Assim, nasce o conceito de modelação multinível que representa vários níveis de detalhe, fornecendo a ideia geral do processo e nunca dependendo da interpretação dos outros níveis para ser compreendido. Para fazer esta análise, existem três níveis de detalhe ilustrados na Figura 3 (Faria, 2020b).

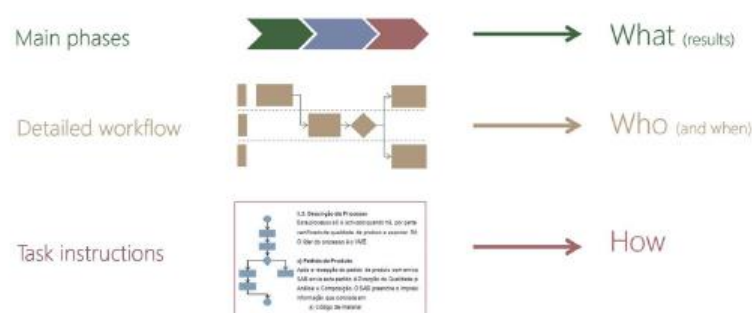


Figura 3 - Modelação multinível de processos (Faria, 2020b)

O primeiro nível de modelação visa representar as principais fases do processo, sendo importante que cada uma destas seja independente e possa ser analisada separadamente. Assim, este nível envolve a construção de uma matriz de responsabilidades.

A matriz, representada na Figura 4, é constituída por fases que culminam num *milestone*, ou seja, um entregável que pode ser uma aprovação, um documento, um produto ou até uma tomada de decisão. Para além das fases e dos *milestones*, devem ser representados todos os envolvidos (atores) nessa etapa e qual a sua respetiva função ou responsabilidade. Uma nomenclatura possível pode ser feita através da matriz RACI (*Responsible, Accountable, Consultant, Informed*). Estes graus de responsabilidade podem ser simplificados, mas a ideia é que a matriz de responsabilidade seja capaz de identificar quem executa, quem é responsável pelo resultado, quem pode ser consultado e quem deve ser informado sobre o progresso do processo (Faria, 2020b).

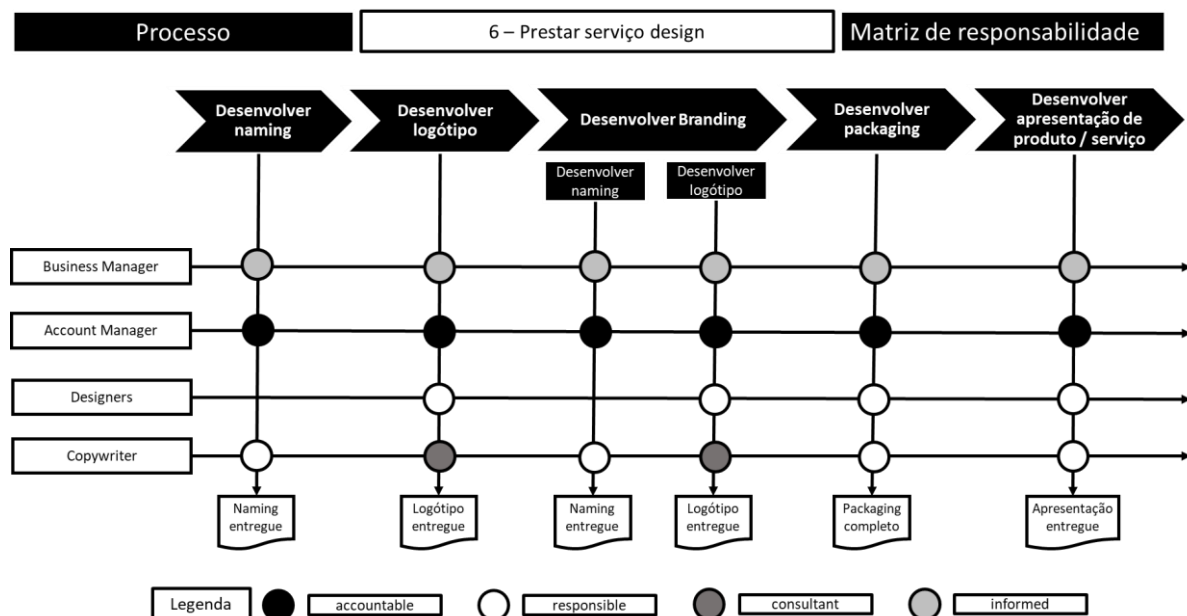
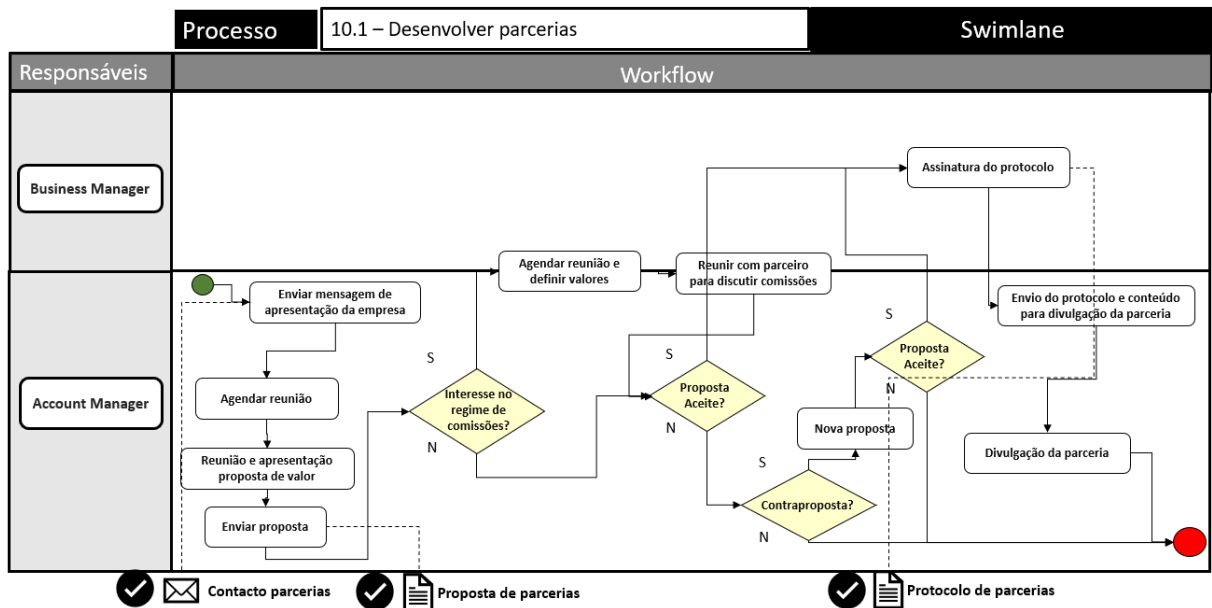


Figura 4 - Matriz de responsabilidades

O segundo nível de modelação permite um maior nível de detalhe, especialmente no que concernem as tarefas que cada ator desempenha em cada fase. Este nível, normalmente, tem como base os diagramas *swimlane*.

Como aponta Faria (2020b), estes são realizados para cada fase e evidenciam o fluxo de trabalho e tarefas que devem ser desenvolvidas nessa etapa. Este tipo de diagrama é dividido por “pistas” que correspondem a divisórias entre cada ator, sendo que as tarefas presentes nessa linha são as que lhe estão atribuídas.

Para além desta estrutura, os diagramas seguem a notação BPMN já mencionada no presente capítulo e que pode ser observada na Figura 5. Esta é constituída por: retângulos que simbolizam uma ação ou tarefa a ser desempenhada; losangos que representam um ponto de decisão e que a partir deste o fluxo de trabalho pode seguir um ou mais trajetos; círculos que dependendo da sua cor podem indicar o início ou fim da fase (verde ou vermelho) e linhas de fluxo que podem representar o fluxo de trabalho, informação, *templates* de comunicação e documentos a serem utilizados ou criados nessa instância (Chinosi & Trombetta, 2012).

Figura 5 – Diagrama *swimlane*

O último nível de modelação corresponde às instruções de trabalho. Estas são usadas nos casos em não seja possível clarificar todos os detalhes ou informações relevantes através dos modelos gráficos anteriores.

Dessa forma, nesta última etapa são explicados os procedimentos com um maior nível de detalhe, podendo listar e numerar todos os passos para a execução correta das tarefas ou utilizando uma ferramenta gráfica como *flowcharts* para o mesmo efeito. Estes evidenciam também o fluxo de trabalho, mas com uma maior flexibilidade, pois não estão sujeitos às “pistas” como nos *swimlanes*. Esta representação é particularmente adequada para processos com muitos pontos de decisão (Faria, 2020b).

Depois da modelação estar completa, a abordagem irá centrar-se na análise e melhoria dos processos. Se for possível identificar pontos de melhoria, entra-se na fase de reengenharia e melhoria contínua, atuando sobre os pontos fracos encontrados na criação dos modelos. O método passa pela formulação de dois modelos já indicados: o modelo AS-IS e o modelo TO-BE. Estes serão o guia do processo de melhoria baseando-se no modelo atual (AS-IS) e projetando a representação que se deseja atingir no futuro (TO-BE)(Faria, 2020b).

Estes modelos introduzem a reengenharia dos processos, como apresentado na Figura 6. Esta pode ser feita de várias formas, mas para executar mudanças mais radicais no fluxo, tarefas, intervenientes ou até um redesenho completo nos processos, apresenta-se no próximo subcapítulo a metodologia *Business Process Reengineering* (BPR).

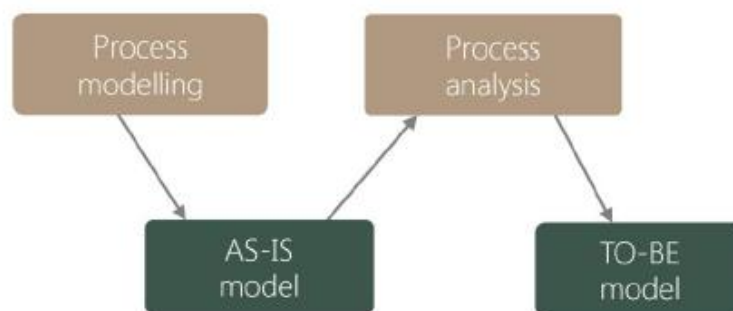


Figura 6 - Reengenharia de processos (Faria, 2020b)

2.5 Metodologia BPR (*Business Process Reengineering*)

Como já indicado, o BPM surge da evolução de duas metodologias distintas, mas complementares. Juntas tornam-se uma ferramenta poderosíssima para a transformação das organizações. O BPR é uma destas vertentes e incorpora a importância da reengenharia mais acentuada dos processos de negócio.

A metodologia envolve mudanças na estrutura e nos processos dentro do ambiente empresarial. As dimensões tecnológicas, humanas e organizacionais podem ser ajustadas por estes métodos. Para além disso, a vertente de Information Technology (IT) pode tomar um papel importante para a automatização, permitindo uma maior flexibilidade e contribuindo para a digitalização dos negócios (Bogdănoiu, 2009).

A definição de reengenharia é o repensar e redesenho radical dos processos de negócio, atingindo melhorias consideráveis em variadas medidas de performance como custo, qualidade, serviço e rapidez. Para que isto seja possível, é necessário redefinir as fronteiras de trabalho e reconsiderar funções, tarefas e competências. Assim, surgem os três principais componentes do BPR denominados como os “3 Rs: Redesign, Retool, Reorchestrate” (Bogdănoiu, 2009).

O primeiro atua principalmente nos redesenho de processos individuais, o segundo nas ferramentas que estão envolvidas nesses e, por fim, o último, na possibilidade de ter a sincronização, alinhamento ou integração mais completa dos processos com as equipas da empresa. Os “3 Rs” são ilustrados na Figura 7 (Bogdănoiu, 2009).

REDESIGN	RETOOL	REORCHESTRATE
▪ <i>Simplify</i> ▪ <i>Standardize</i> ▪ <i>Empowering</i> ▪ <i>Employeeeship</i> ▪ <i>Groupware</i> ▪ <i>Measurements</i>	▪ <i>Networks</i> ▪ <i>Intranets</i> ▪ <i>Extranets</i> ▪ <i>Workflow</i>	▪ <i>Synchronize</i> ▪ <i>Processes</i> ▪ <i>IT</i> ▪ <i>human resources</i>

Figura 7 - Os 3Rs do BPR (Bogdănoiu, 2009)

Nas últimas décadas, a reengenharia dos processos tem vindo a aumentar o relacionamento e integração com a melhoria contínua, seja através dos princípios do TQM ou da metodologia *Kaizen*. O termo *Kaizen* teve origem no Japão e segue a base de melhoria contínua, incidindo de uma maneira mais suave e incremental no que concerne as melhorias implementadas (Brunet & New, 2003).

Uma vez que este complemento traz benefícios ao uso do BPR, apresenta-se, na Figura 8, a fusão dos dois conceitos que contribuiu para o estudo e desenvolvimento mais aprofundado do BPM (Sharp & McDermonnt, 2009).

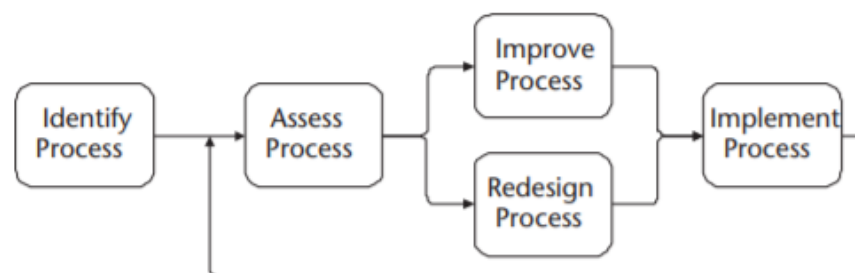


Figura 8 - Fusão do processo de reengenharia com melhoria contínua (Sharp & McDermonnt, 2009)

2.6 Metodologias *agile* aplicadas ao BPM

Parafraseando Bill Gates que disse que “o sucesso de hoje depende da agilidade e força para constantemente repensar, revigorar, reagir e reinventar”, introduz-se agora o conceito “ágil” e a sua importância.

Quando se falam de ambientes que lidam com muitas incertezas, personalizações e mudanças, as metodologias ágeis podem provar-se extremamente úteis. Estas pretendem incidir, por um lado, numa menor complexidade e, por outro, promover um maior alinhamento e envolvimento das equipas, respondendo mais rápido aos seus desafios. Nesse sentido, estes métodos podem ser aliados aos conceitos já apresentados do BPM, promovendo *frameworks* mais versáteis e flexíveis (Martins & Zacarias, 2017).

2.6.1 Agile e Scrum

O *Agile* surge como forma de dar resposta à incapacidade das metodologias tradicionais para o desenvolvimento de software. A filosofia *agile* compreende que os indivíduos e as suas interações devem ser privilegiados face a complexidades excessivas de processos e ferramentas. Valoriza também, software que funciona face ao excesso de documentação e estima a resposta a mudanças face a planos inflexíveis. Esta base levou a que no ano de 2001, vários *software developers*, escritores e consultores se juntassem para assinar o *Manifesto Agile*, documento que valida a aplicação destes fundamentos e das várias metodologias que o compõem (Sharma et al., 2012).

O *Scrum* é uma destas metodologias que se baseia num processo iterativo e incremental. Iterativo no contexto do plano de trabalhos melhorar a cada iteração e, incremental, porque o trabalho vai ser entregue ao longo do projeto (Sutherland et al., 2019).

O método, apresentado na Figura 9, é composto por 5 eventos: *Sprint*, *Sprint Planning*, *Daily Scrum*, *Sprint Review* e *Sprint Retrospective*.

O *framework* revolve à volta de *Sprints*. Cada um compreende um ciclo completo desde a conceptualização à implementação de possíveis novos incrementos no produto e podem durar até no máximo 1 mês. O *Daily Scrum* corresponde ao acompanhamento diário do processo através de reuniões rápidas de 15 minutos ao início do dia (Matharu et al., 2015).

A sequência começa com um *backlog*, ou seja, uma lista de todas as tarefas/features a executar. Depois, é feito um planeamento do *Sprint*, isto é, vai ser feita uma priorização e seleção de tarefas para desenvolver no próximo *Sprint*. Este novo *backlog* não deve ser alterado a meio para não comprometer as tarefas em desenvolvimento. Após a execução do *Sprint* é feita uma revisão para perceber se os objetivos foram cumpridos e o incremento pode ser feito. Por fim, entre o *Sprint Review* e o novo *Sprint Planning* é feita uma retrospectiva com o propósito de perceber como melhorar o processo (Jeff Sutherland, 2004).

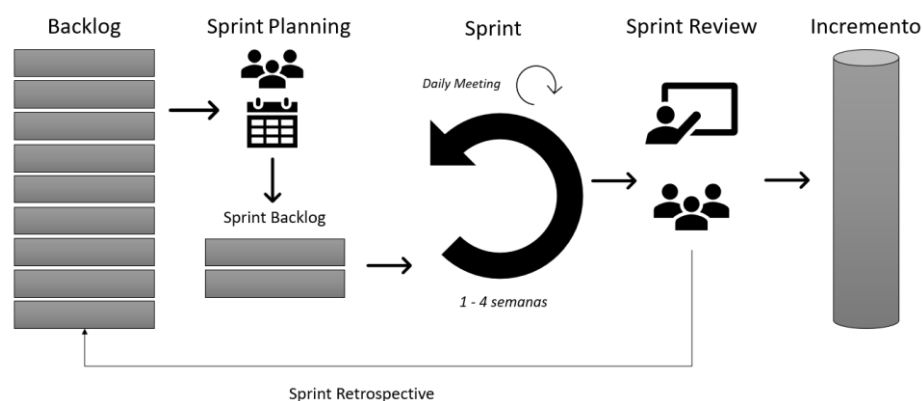


Figura 9 - Metodologia Scrum

Como aponta Sutherland (2004), para seguir corretamente os cinco eventos apresentados, o método pressupõe o envolvimento de 3 entidades distintas: o *Product Owner*, o *Scrum Master* e a equipa de desenvolvimento. O primeiro é responsável pela definição, priorização e comunicação do trabalho em desenvolvimento. O segundo é a figura que assume a responsabilidade de cumprir tudo o que foi planeado para cada iteração e eliminar os impedimentos que possam surgir. A equipa de desenvolvimento é o grupo de trabalho responsável por executar as tarefas planeadas.

Outro dos fatores mais importantes a considerar é a priorização de tarefas ou ideias. Esta pode ser feita através de várias técnicas que vão desde sistemas de pontuação a sistemas qualitativos. Um destes é o sistema MoSCow que significa: *must have*, *should have*, *could have* e *won't have* (Waters, 2009).

Os “must haves” são features que têm de estar na solução final para esta ser considerada um sucesso. Os “should haves” representam itens de alta prioridade que devem contar no produto final, se possível. Os “could haves” descrevem um requisito desejado, mas não necessário. Por último, os “won't haves” representam as ideias que não serão implementadas neste momento, mas podem ser consideradas no futuro (Waters, 2009).

2.6.2 Agile BPM (Agile Business Process Management)

O Agile BPM surge da aplicação das práticas *agile* à gestão de processos, no entanto, não existe um consenso na literatura quanto à sua definição. Os métodos são versáteis ao ponto de poderem ser aplicados desde a modelação até a implementação de melhorias dos processos (Martins & Zacarias, 2017).

Como tal, vários autores propõem *frameworks* diferentes que visam propósitos diferentes dentro da esfera da gestão de processos. Thiemich e Puhlmann (2013) apresentam um modelo integrado para a implementação de processos que combina BPM e *Scrum*. Von Rosing et al. (2015) conectam a agilidade e o BPM com a introdução dos princípios Kaizen. Tao et al. (2006) indicam um modelo flexível de BPM com bases de dados de conhecimento para reações mais rápidas aquando mudanças inesperadas. Meziani e Magalhães (2009) propõe AGILIPO como uma metodologia ágil que facilita adoções rápidas em ambientes de negócio complexos e incertos.

No entanto, apesar dos vários tipos de abordagem, Badakhshan et al. (2020) surgem com um conceito holístico de como utilizar o *Agile* no BPM considerando três vertentes designadas por: *flexibility*, *leanness* e *continuity*. O *framework* encontra-se apresentado na Figura 10.

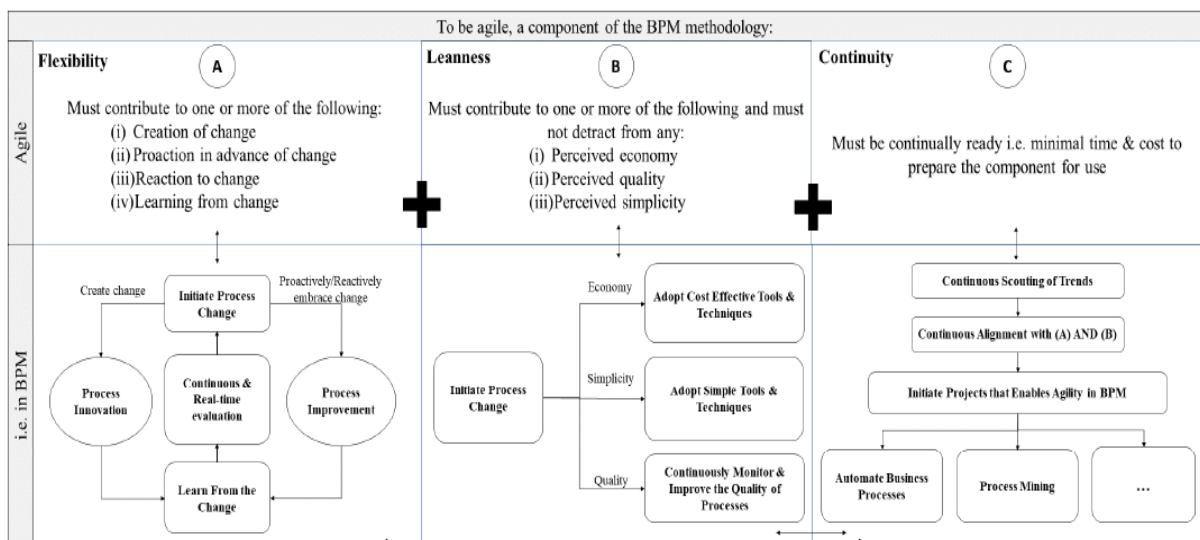


Figura 10 - Framework holístico Agile BPM (Badakhshan et al., 2020)

A flexibilidade enfatiza a preparação constante de adaptação a ambientes de negócio complexos, seja através da inovação e desenho de novos processos (*explorative* BPM) ou redesenho e melhoria dos processos já existentes (*exploitative* BPM) (Badakhshan et al., 2020).

Por outro lado, a *leanness* origina da filosofia *Lean* que começou a ser usada no início de 1890 na *Toyota Motor Corporation*. Esta foca-se na criação de valor através de processos simples com a eliminação de desperdício e técnicas contínuas para redução de custos. Isto, sempre mantendo um nível de qualidade alto dos seus processos e resultados (Emiliani, 2006).

O último fator remete para a continuidade, que estabelece a melhoria contínua e a aprendizagem que ocorre ao longo de todos os processos. O mesmo se aplica ao acompanhamento de novas ferramentas e tendências que o mercado oferece (Badakhshan et al., 2020).

O alinhamento de todos estes fatores vai permitir uma gestão de processos mais coesa e consistente com a geração de oportunidades de crescimento que, por sua vez, se transformarão em vantagens competitivas no futuro. Para além disso, a metodologia em causa pretende ter uma adaptação ampla, podendo ser moldada aos cenários existentes em cada empresa (Badakhshan et al., 2020).

2.7 Indicadores de performance (KPIs)

Para a gestão do desempenho dos processos e negócio, utilizam-se indicadores de desempenho ou performance, mais conhecidos por *Key Performance Indicators* (KPIs). Estes são extremamente importantes para o funcionamento de uma organização, uma vez que promovem principalmente quatro grandes vantagens.

A primeira passa pelo aumento da moral das equipas enaltecendo o trabalho e dedicação destas para atingir os objetivos fixados.

Além disso, os KPIs são fulcrais para a definição e cumprimento dos objetivos da empresa, permitindo uma melhor tomada de decisão e acima de tudo, mais informada.

Outra razão importante passa pelo ambiente de crescimento e aprendizagem que é criado pelo uso de indicadores. Nem sempre os objetivos vão ser alcançados, mas se não o forem, é possível perceber onde pode estar a falha e reajustar rapidamente.

A última razão é dada pela expressão do “pai da Gestão”, Peter Drucker, que dizia “*what gets measured, gets managed*”. Os KPIs permitem não só ver o que está a ser feito, mas o que está a ser bem feito. Esta transparência leva a que todos trabalhem na mesma direção, aumentando as probabilidades de sucesso da empresa (Wiley, 2020).

Existem quatro tipos de indicadores que podem ser utilizados: eficácia, eficiência, resultado e indutores. Os indicadores de eficácia estão relacionados com a qualidade do serviço e satisfação dos clientes. Os indicadores de eficiência estão associados à produtividade e custos. Para medir os resultados globais que refletem as decisões tomadas pela empresa, tem-se os indicadores de resultado ou *lagging*. Por fim, os indicadores indutores ou *leading* avaliam fatores que condicionam ou antecipam resultados futuros (Azevedo, 2020).

É importante também o que Sari (2015) denota como um dos aspetos mais esquecidos sobre os indicadores de performance: são uma forma de comunicação. Mais uma vez, o envolvimento de toda a organização na compreensão destes fatores é chave para o crescimento da empresa. Por isso, é crucial que todos os *stakeholders* não tenham dúvidas sobre as métricas e *timelines* a cumprir para o sucesso a curto e longo prazo da empresa.

2.8 Gaps identificados

A gestão, análise e modelação de processos são, cada vez mais, áreas muito procuradas e estudadas em várias naturezas de negócios. Estas afirmam-se como uma mais-valia não só para o estabelecimento de uma base sólida do funcionamento da organização, mas também como uma rampa de lançamento para um crescimento sustentado através de melhorias contínuas.

No entanto, é vital que a aplicação destas metodologias seja moldada ao contexto das empresas, pois não existem métodos perfeitos. Para além disso, a literatura não oferece muitas referências de casos de estudo práticos no contexto de agências de marketing e comunicação. Esta é uma das áreas que mais pode beneficiar da sua aplicação, mapeando e alavancando o processo criativo, assim como todas as suas ferramentas e tendências.

Outro fator interessante a explorar dentro das melhorias e inovação de processos é a vertente de oportunidades de crescimento. Nos últimos anos, tem surgido uma nova metodologia originária das áreas de marketing denominada de *Growth Hacking*. Esta introduz o conceito de *hacks*, táticas resultantes da experimentação de produtos, marketing e análise de dados que podem levar ao crescimento das empresas em vários sentidos. Este pode ser um fator a considerar no desenho e experimentação de novos processos não só para empresas de marketing, mas para todo o universo de organizações que pretendem crescer (Ellis & Brown, 2017).

Assim, pretende-se com esta dissertação contribuir com a personalização de uma abordagem e modelação de uma metodologia que vai incidir nos tópicos mencionados. A aplicação a ser apresentada, visa promover um ambiente colaborativo de melhoria contínua aplicada aos processos. Nesse sentido, os estes tomarão sempre um papel central, cuja inovação levará à exploração de novas oportunidades de crescimento.

Finalmente, o projeto toma também o seu papel como um caso de estudo prático de aplicação numa área criativa como é o caso das agências de marketing. Estas regem-se pela flexibilidade e adaptação ao cliente, sendo o seu trabalho pouco estruturado e guiado pelas necessidades e rapidez exigidas pelo mercado. Desse modo, é importante testar os métodos apresentados num ambiente tão incerto como estes, validando a sua aplicação e resultados.

3 Caracterização da empresa e do problema

Este capítulo está dividido em três partes onde é feita uma descrição da empresa, uma caracterização aprofundada dos problemas e uma análise à situação inicial da organização. Pretende-se assim, dar luz ao contexto que moldará a metodologia a aplicar e a todo o trabalho desenvolvido nos próximos capítulos.

3.1 Descrição da empresa

A Digital W é uma agência de marketing e comunicação que trabalha no *online* e no *offline*. A criação da empresa surge da fusão de duas entidades diferentes que se juntaram para a construção de uma marca mais forte e versátil. A Brand D, agência de publicidade, e a Brand I, empresa de marketing digital, uniram-se em 2009 para a criação de uma equipa multidisciplinar com um variado leque de serviços e clientes.

No que concernem as suas áreas de atuação, a Digital W fornece serviços em quatro áreas principais: *advertising*, *web*, *design* e *social media*. Todo o trabalho desenvolvido é personalizado e analisado ao detalhe, promovendo uma relação próxima com o cliente e atuando direta e estrategicamente nas suas necessidades. Os quatro pilares do negócio resultam numa panóplia de serviços ramificados que continua a crescer, atendendo as mudanças rápidas que ocorrem no mercado do marketing. Este evolui rapidamente com novas funcionalidades e novos canais de comunicação, estando a empresa constantemente a analisar e estudar as novas tendências.

Dentro da área de publicidade ou *advertising*, a Digital W desenvolve campanhas online através de Google Ads, Facebook/Instagram Ads e e-mail marketing, mas também campanhas promocionais a nível offline. As campanhas incluem filmes publicitários, anúncios de imprensa, rádio, outdoor e outros meios alternativos. Para além disso, toda a estratégia vai ser alinhada com os meios digitais e não digitais, possibilitando uma ativação de marca mais forte. Por fim, a organização de eventos e toda a logística necessária é mais um serviço que pode ser desempenhado pela empresa.

Quanto à vertente *web*, prestam-se serviços como a criação e manutenção de websites com a otimização para *mobile* (elemento responsivo). Ademais, podem ser criadas *landing pages* e plataformas para comércio eletrónico ou conteúdos *web*.

No que toca a área de design gráfico, abrange-se toda a criação de identidade visual da marca e todos os elementos que a compõem: *naming*, logótipo e assinatura de marca. São ainda criados os conceitos gráficos e respetivo *brandbook* que define as normas gráficas de aplicação da marca. Além disso, podem ser desenvolvidas peças institucionais da marca como economato, etiquetas, *packaging* e outras aplicações em produtos ou serviços.

A última área é referente às redes sociais, garantindo o desenvolvimento de conteúdos, monitorização, análise de métricas e gestão de anúncios. Todos estes serviços são aplicados às redes sociais, mas podem ser expandidos a blogs e microblogs (Blogger, WordPress, Tumblr, Twitter) e a plataformas de partilha de vídeo, áudio e fotos (Youtube, Vimeo, Vine, Pinterest, Flickr, SoundCloud, entre outros).

Das quatro áreas surge também uma área de consultoria de comunicação transversal às várias componentes de negócio. Esta resulta como um fator diferenciador que as pode elevar atingindo resultados superiores. Para tal, são desenvolvidos planos de ação em colaboração com os clientes, possibilitando abordagens disruptivas com efeitos a curto e longo prazo.

O leque de clientes da Digital W é muito diversificado e constituído, principalmente, por pequenas e médias empresas. Ainda assim, têm-se construído ligações com várias start-ups e clientes que querem iniciar o seu próprio negócio, sendo esta uma fatia menor, mas importante no portfolio de clientes.

Já mencionados os clientes considerados “externos”, é necessário abordar os clientes “internos”. A Digital W é detida pelo Grupo N, grupo que desenvolve negócios e *franchises*. Atuando no mesmo espaço físico, o Grupo N é detentor de várias marcas, cujos serviços de marketing e comunicação são desempenhados pela Digital W. Por outro lado, toda a área financeira é realizada pelo Grupo N.

O último tópico a mencionar é sobre a equipa, sendo esta o elemento fulcral da empresa. O grupo de trabalho tem uma mentalidade bastante aberta a novas ideias e desafios, contando também com *backgrounds* distintos na área do marketing, design e web. Este *mindset* é propício para o crescimento dos negócios, assim como a implementação de novos métodos que ajudarão o seu dia-a-dia. Ainda assim, existem vários desafios a conquistar que serão abordados a seguir.

3.2 Caracterização do problema

Dado que a Digital W perspetiva uma expansão em breve, existe a necessidade de criar fundações sólidas que catapultem a empresa nesse sentido. Para isso acontecer, a organização precisa de uma mudança global e, simultaneamente, cirúrgica em determinados setores. Nesse sentido, o problema de investigação pode ser dividido em seis partes: gestão de processos, sistemas de informação, gestão de clientes, oportunidades de crescimento, avaliação de desempenho e desenvolvimento de uma metodologia para a melhoria contínua dos processos.

A primeira parte do problema é dedicada a um dos maiores focos da dissertação que é a gestão de processos. De momento, não existem quaisquer processos definidos na empresa. Todo o trabalho é desenvolvido por necessidade e, apesar das equipas saberem o que fazer e quando o fazer, são notórias várias ineficiências e falhas na consistência do *workflow* de trabalho. Tudo isto afeta as equipas, principalmente se o serviço exige a cooperação de várias áreas da empresa. Nestes casos, a coordenação pode tornar-se mais difícil e atrasar a entrega ao cliente. Para além disso, a falta de um trabalho *standardizado* compromete a qualidade dos serviços, sendo esta ainda mais variável num processo de expansão.

A segunda parte aborda os sistemas de informação. Estes estão diretamente ligados aos processos a serem normalizados, uma vez que atuam como um facilitador do trabalho desenvolvido. Atualmente, existem vários documentos-tipo, assim como armazenamentos em drive e softwares para gestão de projetos. O problema é a variabilidade nos *templates* existentes, não sendo consistente a abordagem usada para cada cliente. Mais, nem todos os colaboradores têm acesso a todos os documentos, o que resulta num sentimento de desorientação quanto à forma correta de fazer as coisas. Além disto, existe uma grande dispersão no armazenamento de toda a informação e os softwares utilizados precisam de ser otimizados para beneficiar o trabalho de equipa e não criar mais problemas de comunicação.

O terceiro tópico envolve a gestão dos clientes. Com o aumento do número de clientes, esta vertente deve ser monitorizada permitindo perceber como está o processo de vendas. Ou seja, o que foi dito, quando foi dito, que orçamentação foi feita, entre muitos outros fatores. Hoje, este processo é apenas registado em notas dispersas, existindo uma comunicação mínima com as equipas e sem qualquer *tracking* do que está a funcionar bem ou mal. Assim, um sistema de *Customer Relationship Management* (CRM) iria colmatar estas necessidades e fornecer informações importantes do estado de cada cliente.

A quarta vertente foca-se nas oportunidades de crescimento da empresa. Para capitalizar a expansão, deve analisar-se a empresa tanto interna, como externamente. Aliando a análise ao benchmarking das melhores práticas do mercado, podem capitalizar-se algumas estratégias que permitirão incidir numa maior exposição da empresa, mas também possibilitar o aumento de competências das equipas e dos seus membros.

O quinto desafio refere-se à avaliação de desempenho. Esta torna-se vital para o acompanhamento operacional de todos os processos. No entanto, este ainda não o é feito. A falta de métricas e objetivos levam a que as equipas, assim como a empresa, desenvolva todos os serviços sem comparações com o trabalho feito anteriormente. Isto não permite uma base de melhoria contínua, sendo fulcral estabelecer estas medidas.

Por fim, a sexta parte pretende o desenvolvimento sustentável do trabalho a ser realizado, como um ciclo de melhorias contínuas. Porém, este é um dos maiores desafios, uma vez que nem sempre as mudanças persistem e antigos hábitos ressurgem. Apesar da equipa apresentar uma postura muito favorável a novas maneiras de trabalhar, a resistência à mudança existe e será algo focado na implementação da nova metodologia.

3.3 Análise à situação inicial

Identificados os principais problemas a resolver, é feita uma breve análise à situação atual da empresa, de forma a perceber o seu modelo de negócio, a sua estrutura e as oportunidades de crescimento que possam existir.

3.3.1 Modelo de negócios

Na Figura 11 é apresentada uma descrição do modelo de negócio da empresa, representado através da ferramenta *business model canvas*. A composição dos nove blocos permite uma visão intuitiva sobre a proposta de valor da organização, assim como os seus parceiros, atividades, recursos, segmentação e relacionamento com o cliente, canais, estrutura de custos e receitas.

Para além do desenvolvimento de serviços já mencionados, assim como a importância da gestão dos clientes, é possível denotar dois outros fatores que merecem uma atenção reforçada: as parcerias e a formação das equipas. A vertente de parcerias é central no desenvolvimento de serviços e a empresa quer capitalizar mais oportunidades dentro deste meio. No que toca à formação, a Digital W disponibiliza várias oportunidades de aprendizagem, mas gostaria que estas tivessem um peso maior na motivação e desenvolvimento de competências dos colaboradores.



Figura 11 - BMC da empresa

3.3.2 Organograma

Após o conhecimento do modelo de negócio da organização, foi feita uma breve análise à sua estrutura, de forma a perceber a organização das equipas e as respetivas funções e responsabilidades de cada membro. Nesse sentido, foi desenvolvido o organograma da empresa apresentado na Figura 12, que evidencia os vários departamentos e funções nas equipas.

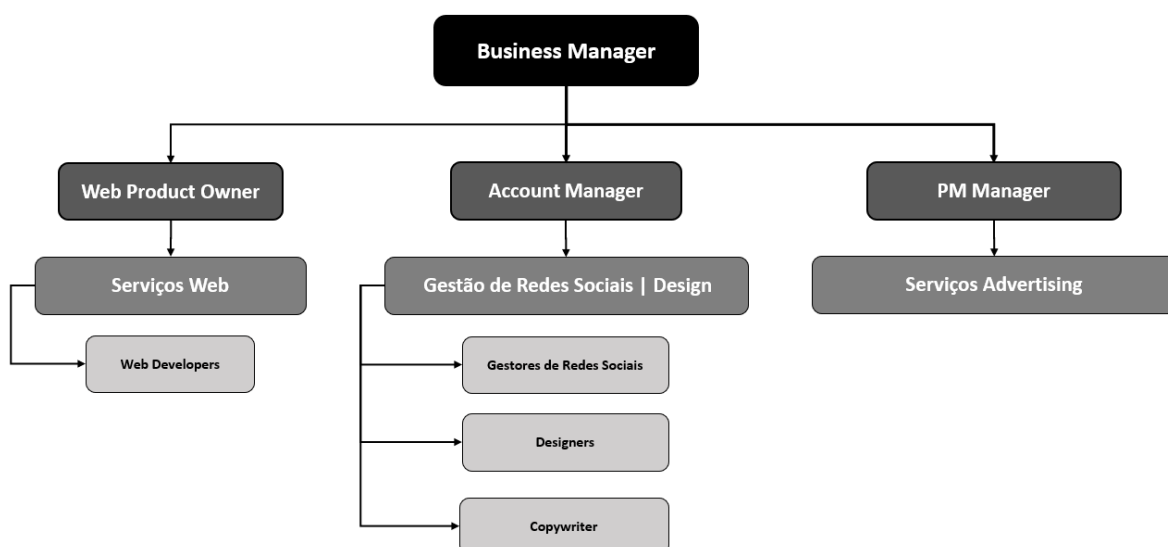


Figura 12 - Organograma da empresa

Através do organograma percebe-se que a empresa está dividida em três frentes com base nos tipos de serviço, mas com as atividades de gestão de redes sociais e design unidas no mesmo departamento. De qualquer das formas, a equipa apresenta-se sempre muito flexível dada a natureza dos serviços pedidos pelos clientes. Estes podem requisitar mais do que um serviço e o apoio de certas funções pode ser necessária nos outros “departamentos”.

Quanto a funções propriamente ditas, o Business Manager é responsável não só pela gestão do funcionamento da empresa e respetivos departamentos, mas também realiza a maioria do trabalho comercial. Para além disso, participa ativamente no contacto e gestão de clientes após adjudicação, sendo a pessoa com conhecimento mais aprofundado sobre todas as áreas de negócio.

Seguidamente, temos o departamento de Web que é coordenado pela Web Product Owner. Esta, para além da coordenação dos projetos, realiza o trabalho de web designer, desenhando os *layouts* dos websites que serão programados pelos Web Developers. Por sua vez, estes têm como função tornar funcional os desenhos e esquemas apresentados, sempre focando na otimização da performance dos websites.

O próximo departamento é referente aos trabalhos de design e gestão de redes sociais. Aqui, as equipas são geridas pela Account Manager que faz a gestão dos serviços a realizar e tomando o papel principal de contacto com clientes após a adjudicação. Dependendo da necessidade, pode também participar no contacto com clientes dos outros departamentos. Ainda dentro do departamento, existem as funções de Gestor de Redes Sociais, responsáveis por todo o planeamento e estratégia de conteúdos dos clientes; Designers, responsáveis pela execução dos conteúdos planeados e trabalhos de *branding* (logótipos) e Copywriter, responsável por todos os textos apresentados nas publicações e serviços de *naming*.

O último departamento é coordenado pela Performance Marketing Manager (PM Manager) que tem como função dinamizar todos os serviços relacionados com publicidade e monitorizar a performance destes nos mais variados canais já apresentados. De momento, é a única pessoa no departamento, porém esta será uma das grandes apostas da empresa no seu crescimento.

É importante referir também a questão do *turnover* de funcionários e o recrutamento de novos estagiários. No que concerne o *turnover*, ou seja, a taxa de rotatividade dos colaboradores, esta costuma ser relativamente alta, com um tempo médio de permanência de pouco mais de um ano. O ambiente de agências de marketing é muito competitivo e as empresas têm de estar prontas para entradas e saídas algo frequentes.

Por outro lado, a relação com as faculdades é bastante evidente na Digital W com uma grande abertura para receber estagiários para as várias áreas da empresa. Esta também é uma excelente força de crescimento da empresa, não só pela criação de profissionais competentes e que acrescentam valor aos serviços, mas também pela geração de novas ideias e perspetivas. Assim, esta relação deve ser nutrida e capitalizada pela nova etapa de expansão que se aproxima.

3.3.3 Oportunidades de crescimento

Após uma breve análise do modelo de negócio e da estrutura da empresa, seguiu-se a consideração de possíveis oportunidades de crescimento da empresa. Um maior leque de clientes, implica que a empresa deve fazer uma gestão eficiente e eficaz dos seus processos e equipas, mas também cultivar novos serviços e formas de atrair e reter novos clientes.

Dessa forma, foi feito um pequeno *benchmarking* dos concorrentes no mercado para identificar possíveis estratégias ou práticas que possam possibilitar uma maior produtividade, novos processos ou até novas formas de chegar aos clientes. Nessa pesquisa, foram encontradas 4 vertentes que a empresa pode capitalizar para uma maior competitividade dentro do mercado das agências de marketing: visibilidade, novos canais para chegar ao cliente, nutrir as relações efetuadas com as faculdade e maior aprendizagem da equipa.

No que toca a visibilidade, a Digital W utiliza maioritariamente o seu website para dar a conhecer o seu trabalho. Apesar de bons resultados e muitos pedidos a entrarem com base no website, uma estratégia ativa para as redes sociais poderia ser uma aposta importante. Isto porque, permitiria uma maior visibilidade da empresa, dos seus serviços e do portfolio de clientes. Além disso, as redes sociais resultariam como um canal ativo de comunicação com estes, e, também, como uma ferramenta de *branding* e *employer branding*. Por um lado, estabelecendo a Digital W como uma agência de serviços de qualidade e, por outro, como um excelente sítio para trabalhar e atrair novos talentos.

Os novos canais para chegar ao cliente seguem o mesmo raciocínio da vertente de visibilidade. As redes sociais podem ser mais uma forma de atrair e captar clientes, mas existem outras formas de o fazer. Dado que a Digital W tem interesse em construir relações e parcerias com outras entidades e pessoas influentes na área, estas poderiam ser pensadas como um novo canal de divulgação. Assim, poderiam atuar como uma solução mais direta para captar novos interessados.

No seguimento dos últimos dois tópicos surge a relação com as faculdades. Como já mencionado, um fator diferenciador na Digital W é a sua relação próxima com as universidades. Hoje, o panorama do mundo universitário está em constante evolução com o crescimento de inúmeros projetos, júnior empresas e start-ups. Todas estas organizações criam a possibilidade de uma rede muito interessante de oportunidades, captação de talento jovem, parcerias, divulgação e novos clientes.

Por último, temos a formação dos membros que é considerada um dos setores mais importantes para o crescimento da empresa. Uma equipa com mais competências e maior motivação resulta em melhores serviços e melhores ideias para constantemente inovar. No mundo das agências, isto prova-se, cada vez mais, como um fator crítico. A Digital W contribui já com formações esporádicas para os seus membros, mas devido ao *turnover* existente e à variedade das temáticas, podem ser construídas soluções para uma formação mais frequente e contínua.

Tendo em conta os quatro tópicos apresentados, foram criadas três soluções transversais para abordar as oportunidades de crescimento: criação de um processo para ativação das redes sociais da empresa, criação de um programa de parcerias e construção de um plano de formações para a equipa. O desenvolvimento destas ideias é apresentado a pormenor no capítulo 5.

4 Metodologia adotada para o projeto

No presente capítulo vai ser explorada a metodologia adotada para endereçar os principais problemas encontrados e atingir os objetivos propostos no início da dissertação. Os métodos seguidos têm por base as metodologias apresentadas no capítulo 2, sendo estas as fundações do trabalho realizado. Para além disso, vai ser aprofundado como é que os métodos foram implementados para que a equipa os utilize agora de forma contínua, mantendo o ciclo de melhorias e crescimento da empresa.

Dado o horizonte de dezoito semanas para a elaboração da dissertação, o projeto foi dividido em quatro fases distintas: revisão de literatura e integração na empresa, análise e modelação de processos, implementação de melhorias e conclusões. O desenvolvimento das fases mencionadas pode ser consultado através do diagrama de Gantt apresentado na Figura 13.

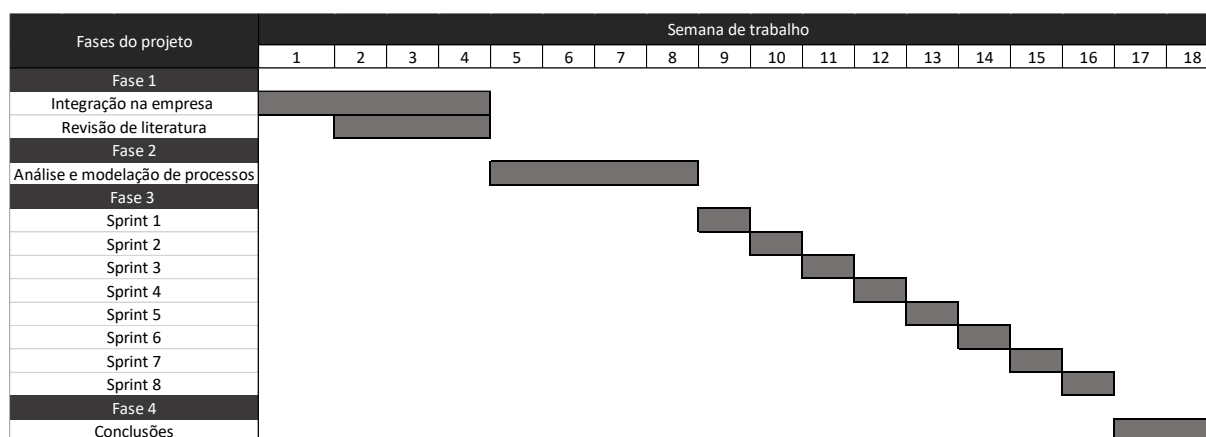


Figura 13 - Cronograma do projeto

4.1 Fase 1: Revisão de literatura e integração na empresa

A primeira fase dedicada ao projeto de dissertação contou com duas atividades que moldaram todo o trabalho desenvolvido nas fases seguintes: a integração na empresa e a revisão de literatura.

No que toca a integração, este foi um processo envolvente permitindo levantar as principais informações sobre a empresa, assim como dos seus serviços. Foi também a altura em que se conheceram as equipas e foi dado o acesso aos principais canais de comunicação internos da empresa.

Para além da recolha das informações, a integração permitiu acompanhar de perto alguns dos principais responsáveis da empresa para que se percebessem melhor os serviços e responsabilidades de cada equipa. Foram também marcadas reuniões iniciais com o diretor e responsáveis de cada equipa para a elaboração do modelo de negócios da empresa e do organograma. Por fim, as reuniões também permitiram ter conhecimento da base de alguns processos e dos maiores problemas que existiam.

Paralelamente, iniciou-se a análise ao estado de arte, para que fosse possível ter noções das metodologias existentes. Assim, reviu-se a literatura das melhores práticas na gestão, análise e modelação de processos, assim como implementação de melhorias nestes. Concluída a revisão de literatura e a integração inicial, passou-se a uma visão mais aprofundada dos processos.

4.2 Fase 2: Análise e Modelação de processos

A segunda fase do projeto utiliza a metodologia BP2IT que consiste na análise e modelação de processos para a construção do modelo AS-IS. Como já mencionado, este modelo tem como objetivo ser a base do processo de melhoria, mapeando a empresa e os processos como estão atualmente. Para esta etapa e para uma maior compreensão das atividades da empresa, foram desempenhadas várias funções nos departamentos como membro ativo da equipa.

Para a construção do modelo foi necessário seguir um faseamento em três partes: mapa de processos, modelação multinível e indicadores de performance.

Para a construção do mapa de processos da empresa, foram organizadas várias reuniões com os principais responsáveis dos departamentos e com a equipa para perceber quais os principais processos e como estes se relacionavam entre si. Da mesma forma, percebeu-se o tipo de processos que existiam (*core*, suporte e gestão), assim como a possibilidade de agregação em macroprocessos.

Para a identificação dos processos mapeados, estes catalogaram-se por macroprocesso e processos que os constituem. Ou seja, o código 5.1 identifica o processo “Desenvolver website raiz” compreendido pelo macroprocesso 5 “Prestar serviço Web”. A listagem dos processos identificados e respetivos códigos é apresentada na Tabela 1.

Tabela 1 - Processos mapeados e respetivos códigos

#	Macroprocesso	Processo	#ID
1	Planeamento estratégico		1
2	Desenvolver serviços	Melhorar serviço	2.1
		Desenhar novo serviço	2.2
3	Vender serviços		3
4	Planeamento operacional		4
5	Prestar serviço Web	Desenvolver website raiz	5.1
		Desenvolver website template	5.2
		Desenvolver loja online	5.3
		Criar landing page	5.4
6	Prestar serviço Design	Desenvolver naming	6.1
		Desenvolver logótipo	6.2
		Desenvolver branding	6.3
		Desenvolver packaging	6.4
		Desenvolver apresentação de produtos / serviços	6.5
7	Prestar serviço Gestão de Redes Sociais	Planear redes sociais	7.1
		Gerir redes sociais	7.2
		Desenvolver campanha Facebook Ads	7.3
		Desenvolver campanha Instagram Ads	7.4
		Desenvolver campanha Google Ads	8.1
8	Prestar serviço Publicidade	Organizar evento	8.2
		Desenvolver anúncio	8.3
		Desenvolver concursos	8.4
		Desenvolver e-mail marketing	8.5
9	Desenvolver canais de comunicação	Atualizar website	9.1
		Planear redes sociais da empresa	9.2
10	Desenvolver programa de parcerias	Desenvolver parcerias	10.1
		Desenvolver workshops	10.2
		Desenvolver projetos	10.3
		Onboarding Parceiros	10.4
11	Recrutar novos membros	Entrevistar candidatos	11.1
		Onboarding novos membros	11.2

A segunda parte introduziu a modelação multinível sendo contruídas as matrizes de responsabilidade, diagramas *swimlane* e instruções, sempre que necessárias. Para auxiliar na modelação, foram também construídas fichas para os principais processos, de modo a resumir o propósito e resultados destes.

Com a construção destas fichas, iniciou-se a modelação em três níveis como indicado. Outro fator muito importante nesta etapa foi perceber a relação dos processos com os softwares usados, uma vez que a integração dos processos com os sistemas de informação será um tópico a trabalhar.

A terceira e última etapa consistiu na construção dos KPIs para os processos mapeados. Para a identificação destes indicadores, a participação do diretor e dos responsáveis pelos departamentos foi fulcral. Estes contribuíram para a definição dos indicadores mais relevantes e que pudessem monitorizar o trabalho de uma forma simples e eficaz. Para além disso, a adição das medidas de performance impulsionou a definição de metas e objetivos, alinhando a equipa com os resultados pretendidos.

4.3 Fase 3: Implementação de melhorias

Depois do mapeamento dos processos e construção do modelo AS-IS, seguiu-se a construção dos modelos TO-BE. Este pretende analisar todos os processos e identificar quais são os principais pontos que podem ser melhorados. Além dos processos, foram também analisadas as oportunidades de crescimento na empresa, dado que serão pontos a trabalhar e que estarão diretamente ligados ao desenho de novos processos. Assim, divide-se esta etapa em duas partes: identificação de melhorias e implementação das mesmas.

4.3.1 Identificação de oportunidades de melhoria e crescimento

Para a primeira parte, é feito um processo explorativo individualmente e em equipa. Foram marcadas várias entrevistas com os intervenientes e responsáveis pelos processos, mas também reuniões em grupo com toda a equipa para explorar como é que o trabalho poderia ser melhorado. Todas as entrevistas foram semiestruturadas com uma ilustração da modelação dos processos e com perguntas direcionadas para as principais dificuldades e desafios que a equipa sente no seu dia-a-dia. Todas as entrevistas e reuniões ao longo desta etapa resultaram na produção de vários documentos que podem ser consultados no Anexo A.

Para a captura de ideias e melhorias, vários fundamentos da metodologia BPR foram apresentados às equipas, como é o caso dos “3 Rs: Redesign, Retool, Reorchestrate”. Tendo este método em mente, tornou-se mais fácil perceber se seria necessário redesenhar os processos: simplificando, *standardizando* ou até automatizando alguma das suas fases. Outra possibilidade de melhoria podia ser sobre as ferramentas e softwares usados, podendo estes sofrer algum tipo de otimização. E por fim, averiguar se existem necessidades adicionais para a sincronização com os sistemas de informação ou com outros processos.

Para além desta avaliação, foram também exploradas as oportunidades de crescimento da empresa. Dada a versatilidade e experiência dos membros, estes poderiam contribuir com ideias, boas práticas utilizadas em empresas/áreas onde já trabalharam ou até tendências estudadas no mercado. Assim, todo o processo de recolha de ideias fica completo considerando as melhorias dos processos existentes e a possibilidade de desenho de novas atividades que possam acrescentar valor à empresa.

Completas as etapas referidas, todas as possíveis melhorias foram organizadas por departamentos e por processos, ficando toda a informação armazenada na plataforma Trello. Esta funciona como o principal sistema de gestão de projetos e trabalho da empresa, por isso faz sentido manter a coerência e manter as informações centralizadas. A organização das ideias no software é apresentada na Figura 14.

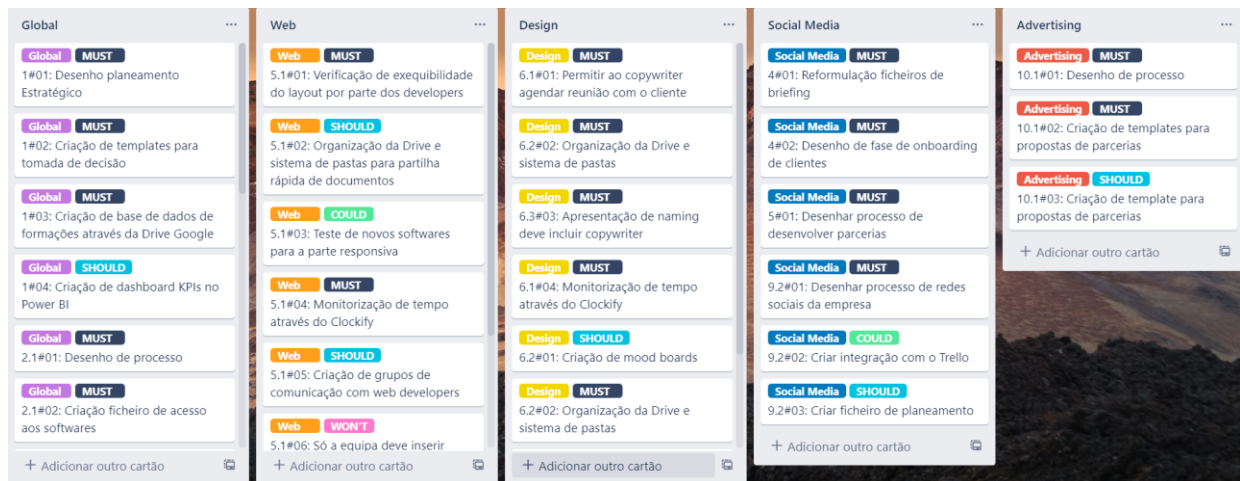


Figura 14 - Listagem das melhorias a implementar no software Trello

Todas as melhorias a implementar foram também catalogadas, mas desta vez, por código de processo e por número de melhoria. Ou seja, a melhoria 5.1#02 remete a uma melhoria do processo “Desenvolver website raiz” e é a segunda melhoria possível listada para esse mesmo processo. Para além disso, é possível observar que as melhorias estão organizadas por departamento e têm uma *tag* colorida referente à sua prioridade. Aquando da introdução de uma nova melhoria a implementar, esta deve ter sempre um nível de prioridade associado e dado pelo método MoSCoW (Must, Should, Could, Won’t).

4.3.2 Método de implementação

Para a implementação das melhorias apresentadas, utilizou-se como base as metodologias *Agile* aplicadas à gestão de processos. A ideia é manter a simplicidade e flexibilidade do método de implementação para que toda a equipa esteja envolvida, mas ter um processo bem definido de como conduzir as melhorias.

Desta forma, foram planeados oito sprints com a duração de uma semana para implementação de melhorias. O planeamento de cada sprint pode ser consultado no Anexo A. Para a decisão dos melhoramentos a implementar em cada semana tiveram-se em conta as prioridades já estabelecidas. No entanto, existe sempre flexibilidade na escolha dos itens semanais com a mesma prioridade e até com prioridades inferiores. Nestes casos, são também considerados os departamentos e equipas que vão ser impactadas pelas mudanças e a dependência destas, tentando que o processo ocorra da maneira mais suave e eficaz possível.

Para o desenvolvimento do *Sprint*, continuou a ser usado o Trello, estabelecendo algumas fases para as melhorias da semana como ilustrado na Figura 15. O “Backlog” é a listagem semanal das melhorias priorizadas a executar. A fase “Ready” indica que a mudança proposta tem todas as informações ou inputs necessários para ser implementada. Depois disso, passa-se para o “Working on it” onde os melhoramentos estão a ser feitos. Caso algum destes precise de uma aprovação, revisão ou sofra algum impedimento que não permite a implementação, então encontra-se na fase “On hold”. Por fim, se a mudança foi executada com sucesso, esta pode ser adicionada à listagem “Done”.

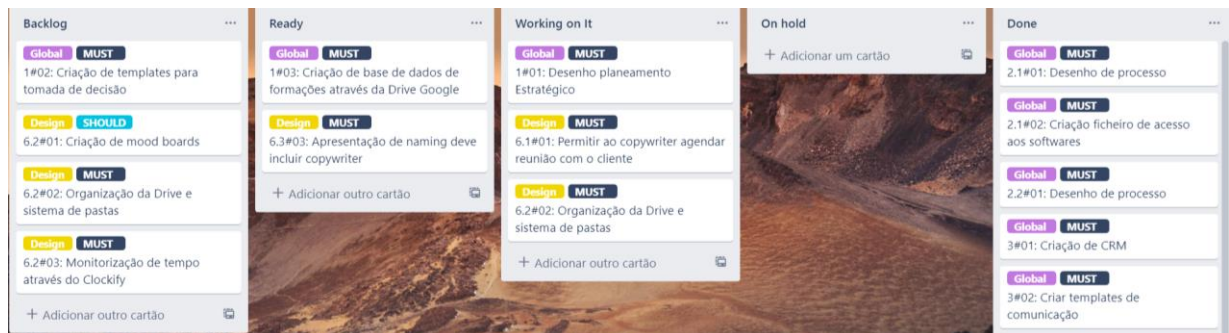


Figura 15 - Desenvolvimento do Sprint no software Trello

É importante notar também que as normas da metodologia referente à equipa foram adaptadas, tendo sido desempenhada e partilhada a função de Product Owner e Scrum Master com o Business Manager. Em adição a estas funções, foi também desempenhada a função da equipa de desenvolvimento que era selecionada semanalmente. A seleção desta tem por base as mudanças a ser implementadas, escolhendo os membros que iriam ser impactados e que podem contribuir no processo de melhoria. Assim, o sistema permite uma rotatividade e as tarefas são executadas sempre com os inputs de quem trabalha diretamente com o processo, possibilitando melhores resultados na implementação das melhorias propostas.

Todos os sprints são iniciados à segunda-feira ao início do dia de trabalho e a *Sprint Review* e *Sprint Retrospective* são efetuadas na sexta-feira ao final do dia para permitir o planeamento da semana seguinte. Ao início de cada dia é feito o *Daily Scrum* através de uma reunião de 15 minutos com a equipa de melhoria semanal e as últimas duas reuniões semanais condensam-se numa reunião de 30 minutos com duas fases de 15 minutos: *review* e *retrospective*. Para agilizar as reuniões, cumprir os tempos e documentar o que foi discutido, foram criados templates para os tipos de reunião que são apresentados no Anexo A e são guardados no Trello.

Por fim, refira-se que, semestralmente, deve ser feita uma retrospectiva global dos resultados alcançados e reavaliação das necessidades de melhoria dos processos da empresa.

4.4 Fase 4: Conclusões

As últimas duas semanas foram dedicadas às conclusões. Estas visam avaliar os resultados referentes as soluções propostas para cada problema apresentado, mas também avaliar a metodologia usada. Recorrendo a todos os registos do processo de melhoria e das retrospectivas efetuadas semanalmente foi possível assinalar pontos futuros de investigação, assim como ajustes aos métodos usados para que possam ser usados em muitos outros casos.

4.5 Ponto de situação do trabalho a desenvolver

Tendo em conta os seis problemas identificados previamente, o desenvolvimento da metodologia representa a resolução do primeiro como indica a Tabela 2. Ainda assim, restam cinco problemas que terão por base toda o método seguido no projeto, cujos resultados serão aprofundados no capítulo seguinte.

Tabela 2 - Resolução do 1º problema identificado

#	Problema	Proposta de solução	Estado
1	Necessidade de criar um método que envolva toda a equipa e que permita o mapeamento e melhoria contínua dos processos da empresa	- Implementação de método com base em várias metodologias que combinam a gestão de processos e o Agile para a implementação de melhorias.	✓

5 Resultados

O presente capítulo pretende demonstrar as propostas de solução desenvolvidas para os restantes problemas identificados na análise da empresa. Assim sendo, o capítulo divide-se por seis subcapítulos que ilustram as soluções direcionadas a cada um destes. A Tabela 3 resume as abordagens que serão apresentadas a seguir. Refira-se também que vários ficheiros e imagens apresentadas neste capítulo foram protegidas por motivos de confidencialidade.

Tabela 3 - Quadro resumo dos problemas e propostas de solução

#	Problema	Proposta de solução	Estado
2	Inexistência de processos definidos na empresa, resultando num workflow ineficiente e inconsistente.	- Análise e modelação de todos os processos;	
		- Implementação de melhorias;	
3	Sistemas de informação da empresa desorganizados com informação e documentos dispersos.	- Organização das drives da empresa; - Otimização do sistema de gestão de projetos.	
4	Aumento do número de clientes, exige um processo de vendas coeso e monitorizado.	- Redesenho e melhoria do processo de vendas; - Implementação CRM.	
5	Expansão da empresa exige um levantamento de oportunidades de crescimento a nível interno e externo para manter a competitividade no mercado.	- Programa de parcerias; - Ativação das redes sociais da empresa; - Plano de formações para a equipa.	
6	Não existem métricas, nem objetivos para acompanhar o desenvolvimento e sucesso dos processos	- Implementação de KPIs.	

5.1 Análise e modelação dos processos

A primeira solução resume-se ao mapeamento e modelação dos processos da empresa, construindo assim o modelo AS-IS que será melhorado posteriormente. Para tal, a análise fez-se através do mapa de processos da empresa e de uma modelação multinível com matrizes de responsabilidade, *swimlanes* e instruções de trabalho, quando necessárias.

Nesse sentido, começa o processo de construção do manual de processos da empresa que será atualizado consoante a modelação TO-BE. A título de compilar toda a informação relevante, a modelação AS-IS e TO-BE pode ser encontrada no Anexo H. Este é um volume independente que resulta como uma adaptação do manual de processos desenvolvido para a empresa.

5.1.1 Mapa de processos

Para perceber a relação existente entre os vários processos e macroprocessos foi construído o mapa de processos da empresa, ilustrado na Figura 16.

O mapa começa com o planeamento estratégico que visa analisar os resultados prévios da empresa e desenvolver a estratégia para as principais vertentes do negócio. Desse modo, são definidas as metas e objetivos a alcançar, assim como os planos para os serviços, parcerias e comunicação.

Na ótica dos serviços, vai ser necessário desenvolvê-los, ou seja, melhorar e desenhar novos serviços que surgem com as mudanças do mercado. Após isso, entra o processo de vendas da empresa, desde o primeiro contacto com o cliente até fechar o negócio.

Assim que haja adjudicação do cliente, é feito um planeamento operacional de modo a escolher a equipa que trabalhará no projeto. Para além disso, é feita toda a preparação para o “Kick-off” do projeto, ou seja, a fase em que são alinhadas com o cliente todas as informações em falta e formas de comunicação para o arranque do serviço.

Depois da conclusão do planejamento operacional, são prestados os serviços requisitados pelo cliente. Estes quatro macroprocessos envolvem todos os serviços que podem ser desenvolvidos dentro das áreas de negócio da empresa: web, design, gestão de redes sociais e publicidade.

Para dar suporte aos processos core e de gestão, temos a presença de três macroprocessos. O primeiro aborda os canais de comunicação da empresa e visa a atualização do website da empresa, tal como a ativação das redes sociais desta. Estas são as duas grandes formas de exposição dos seus serviços e funcionamento, pelo que devem estar sempre atualizadas e ativas. O segundo macroprocesso de suporte é referente ao programa de parcerias que dependendo do seu objetivo, pode resultar em novos negócios, novos candidatos e também no suporte à execução de serviços. Por fim, o último macroprocesso de suporte resulta nas entrevistas e *onboarding* de novos membros na empresa.

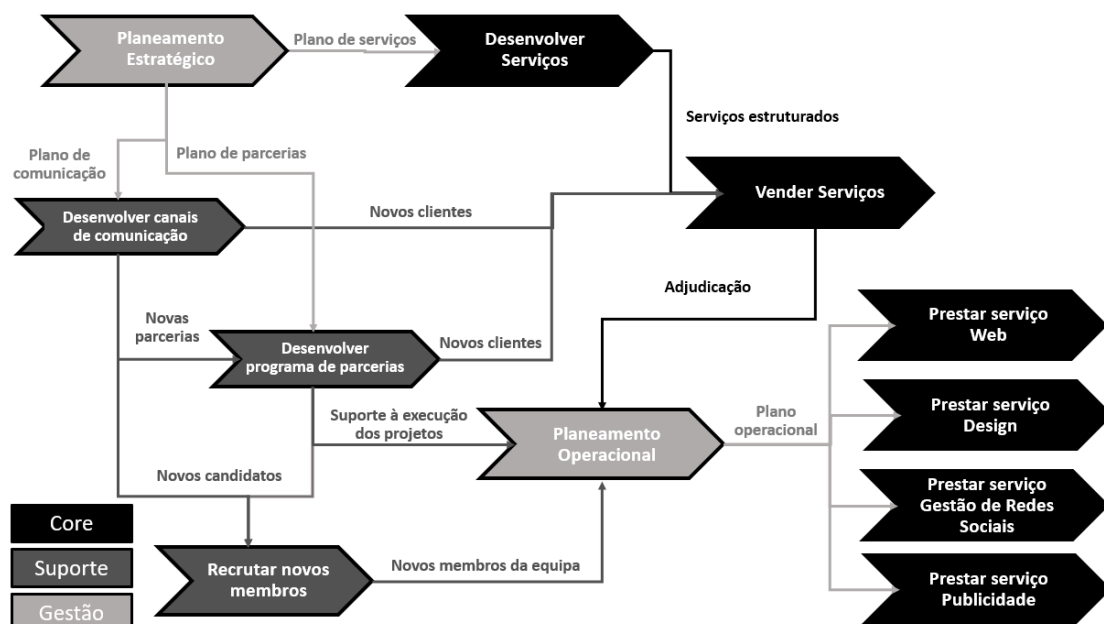


Figura 16 - Mapa de processos da empresa

5.1.2 Matrizes de responsabilidade

De forma a estabelecer as principais fases, intervenientes e respetivos graus de responsabilidade nos processos indicados, recorre-se ao primeiro nível de modelação dado pelas matrizes de responsabilidade. Tendo no total 11 processos / macroprocessos, foram construídas as matrizes respetivas a cada um deles. Todas as matrizes podem ser consultadas no repositório da modelação de processos da empresa, no anexo H.

A título de exemplo, é apresentado na Figura 17 a matriz de responsabilidade referente ao macroprocesso “Prestar serviço Web” que agrupa todos os processos desempenhados pelo departamento liderado pela Web Product Owner. Cada um destes representa um serviço executado pela equipa, sendo que este pode ser constituído por várias fases ilustradas também na matriz.

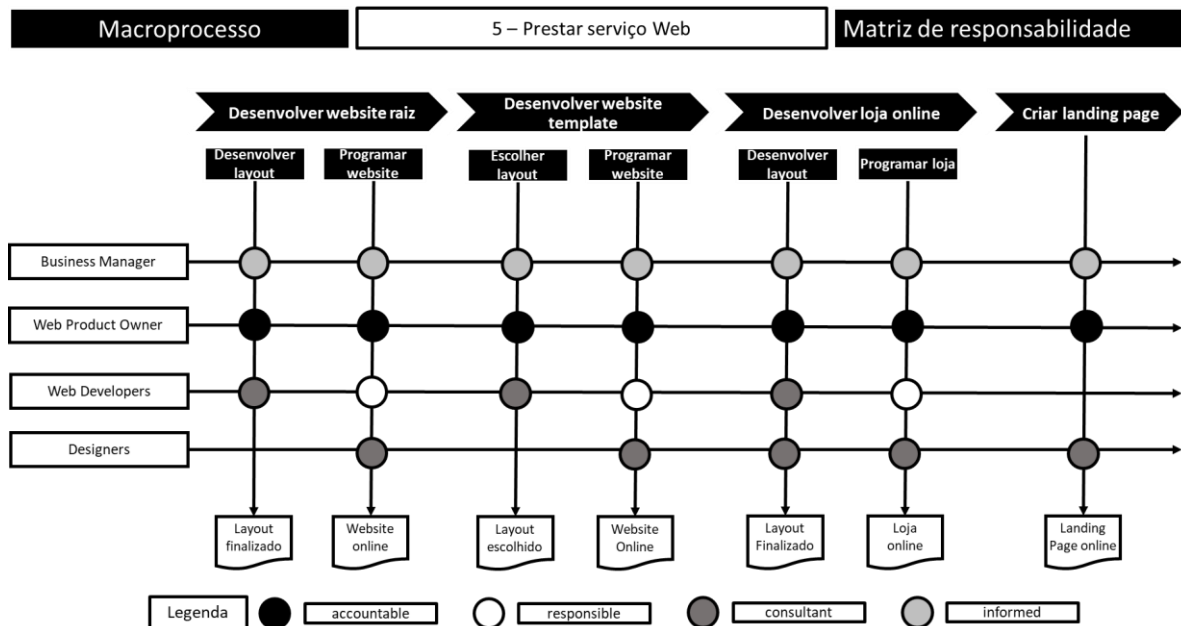


Figura 17 – Matriz de responsabilidade do macroprocesso "Prestar serviço Web"

5.1.3 Swimlanes e pontos de melhoria

Avançando para o segundo nível de modelação, foram desenhados para todos os processos, os vários diagramas *swimlane* que demonstram o seu *workflow* e as suas fases. Todos estes estão presentes no Anexo H, que contém também instruções detalhadas de algumas atividades, concluindo assim os três níveis de detalhe definidos.

Ainda nesta etapa, foi possível começar a identificação dos pontos de melhoria a implementar nos modelos TO-BE. Dessa forma, apresentam-se a seguir, juntamente com os diagramas *swimlane*, alguns dos principais desafios e problemas encontrados demarcados nas várias figuras.

Macroprocesso #4: Planeamento operacional (Gestão)

O planeamento operacional é composto por duas fases: planeamento e *kick-off*. A primeira parte envolve a definição dos departamentos e equipas que serão necessárias para o serviço. A segunda pretende iniciar o projeto com o cliente, reunindo todas as informações necessárias para arrancar com o serviço e delegar as tarefas à equipa.

No entanto, após reunir com todas as equipas, todas apontaram que um dos maiores problemas relativos aos processos não se encontra no desenvolvimento do serviço, mas sim no seu começo. Isto porque, as equipas que executam as tarefas queixam-se que existem informações em falta para começarem o seu trabalho, comunicação ineficaz com o cliente e uma grande dispersão no armazenamento dos ficheiros de briefing.

Os ficheiros de briefing são essenciais para o desenvolvimento dos serviços. Estes compilam os dados mais importantes do cliente direcionados para os diferentes serviços que podem ser prestados. Assim, existem vários tipos de briefing que reúnem dados diferentes caso seja um serviço de redes sociais (onde se pretende saber o tom da comunicação, a frequência de publicação, o público-alvo, entre outros) ou um serviço de web (onde são designadas as principais funcionalidades e páginas do website).

Com o ficheiro de briefing acessível para as equipas, estas podem entender melhor o cliente e evitar ajustes desnecessários numa fase mais avançada dos processos. Porém, surgem dois problemas. O primeiro é com a questão de os ficheiros estarem armazenados em vários sítios diferentes, complicando o acesso à equipa.

O segundo, pelo facto de nem sempre serem preenchidos devido à sua complexidade, dado que pedem muitas vezes demasiadas informações ou dados que são irrelevantes para os serviços. Por isso, não existe um incentivo para o seu preenchimento, criando problemas de alinhamento com cliente e com a equipa mais à frente.

Depois do briefing estar preenchido e das informações do cliente serem recolhidas, é preciso introduzir as tarefas do cliente no sistema de gestão de projetos da empresa, o Trello. Este é também um dos tópicos que cria atrasos no processo, pois não há uma definição específica de quem o deve fazer. A Figura 18 representa a fase de *kick-off* do planeamento operacional, onde são identificados os problemas já mencionados a nível processual.

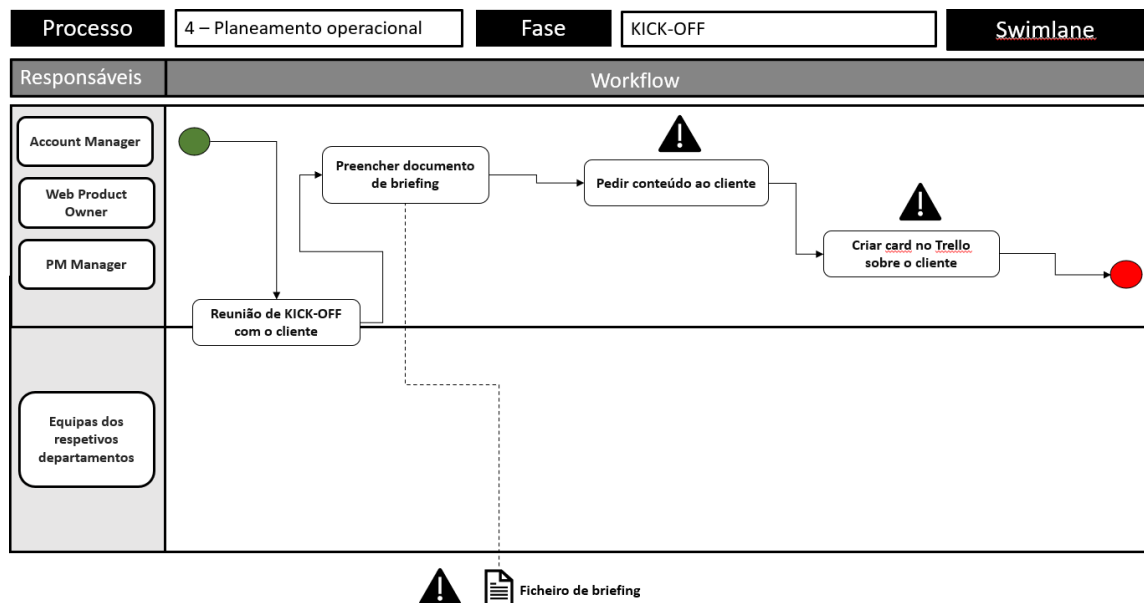


Figura 18 – Diagrama swimlane AS-IS da fase "Kick-off" do planeamento operacional

Processo #7.1: Planear redes sociais (Core)

O processo de planear as redes sociais de um cliente é dos mais importantes da empresa, sendo um dos serviços mais requisitado. Este envolve toda a definição estratégica das publicações a ser desenvolvidas para as redes sociais, assim como a sua execução através dos textos que as acompanham (*copy*) e de todas as imagens / vídeos necessários. Apesar de processualmente, os diferentes intervenientes e tarefas estarem bem definidas, o processo sofre de várias ineficiências que prejudicam a qualidade do serviço.

A primeira ocorre no ficheiro do planeamento mensal de publicações. Este contém toda a informação desenvolvida para as equipas e é passado entre os designers e gestores de redes sociais para cada um efetuar a sua parte. O problema é que com o avançar dos meses, este planeamento mensal resulta em 12 ficheiros, um para cada mês. Isto acaba por não ser prático pelo elevado número de ficheiros que facilmente podem ser trocados, mas também porque seria mais fácil ter a informação condensada no mesmo documento.

Outro dos problemas encontra-se nos vários pontos de revisão ao longo do processo, principalmente a nível interno. A revisão é demorada e, por vezes, leva a atrasos na entrega ao cliente, prejudicando o nível de serviço. Normalmente, estes atrasos ocorrem por falta de comunicação e, mais uma vez, por existirem demasiados ficheiros.

Por fim, um dos maiores problemas que provoca mais atrasos é referente aos ajustes a efetuar. Por norma, os clientes “externos” pedem sempre pequenos ajustes nas imagens ou no *copy* das publicações. A equipa resolve bem estas situações sem grandes percalços, mas o mesmo não se pode dizer dos clientes “internos”. Estes originam duas situações que prejudicam o *workflow* de trabalho.

A primeira visa o início do *workflow* em que os clientes “internos” estão constantemente a pedir novas publicações em cima da hora e com apenas dias de antecedência. Esta interação afeta todo o planeamento dos restantes clientes e obriga a reajustes constantes nas prioridades de trabalho. A segunda situação envolve os ajustes em que este tipo de cliente exige uma grande quantidade de ajustes, provocando frustração e mau estar na equipa. Assim, esta relação com as marcas do grupo terá de ser realinhada urgentemente. A Figura 19 apresenta o *swimlane* de todo o processo e o levantamento dos tópicos a abordar para melhoria.

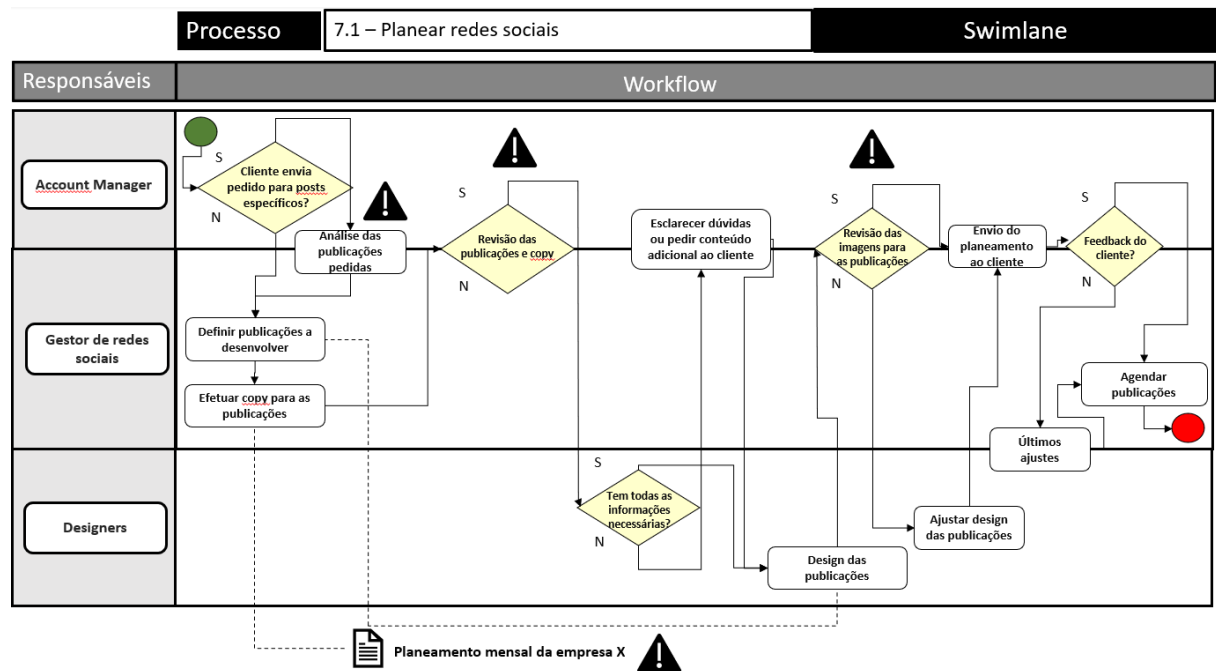


Figura 19 - Diagrama *swimlane* AS-IS do processo "Planear redes sociais"

Processo #6.3: Desenvolver *branding* (Core)

O processo de desenvolver *branding* conta com duas fases: o *naming* e o logótipo. Este também ocupa uma das maiores atenções da empresa com o aumento do número de clientes desta vertente de negócio. Desse modo, torna-se importante que este processo seja feito de forma rápida e eficaz, minimizando o número de ajustes a efetuar e conseguindo um alinhamento forte com o cliente desde início.

Na primeira fase, onde é desenvolvido o nome da marca, existe a necessidade de várias alterações que podem prolongar-se e tornar o processo moroso. Aqui, o Copywriter devia ter um papel mais predominante na comunicação com o cliente. De momento, as apresentações do trabalho e as reuniões marcadas são desempenhadas pela Account Manager. Porém, se for promovida uma maior colaboração e participação do Copywriter, membro que desenvolve todo o trabalho, o alinhamento com o cliente pode ser alcançado mais cedo, reduzindo o número de mudanças necessárias.

Na segunda fase, o desafio é o mesmo, pois existem algumas falhas na comunicação das ideias pretendidas e do como o trabalho se pode processar. Assim, torna-se vital que exista uma maior comunicação dos Designers com o cliente ou uma fase intermédia que possibilite e valide se o cliente e a equipa estão em concordância com o trabalho a efetuar.

Por fim, outro desafio comum às duas fases passa pela documentação dispersa e pela necessidade de monitorizar o tempo despendido em cada uma das etapas. Os diagramas do processo de *branding* são apresentados nas Figuras 20 e 21.

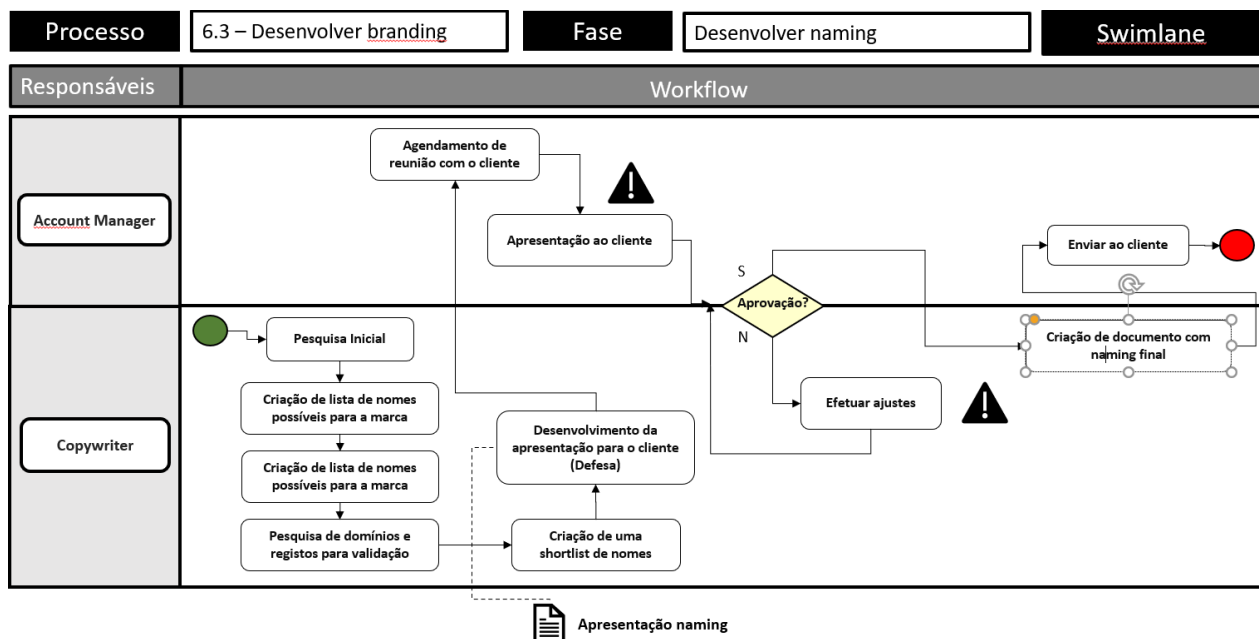


Figura 20 - Diagrama swimlane AS-IS da fase "Desenvolver naming"

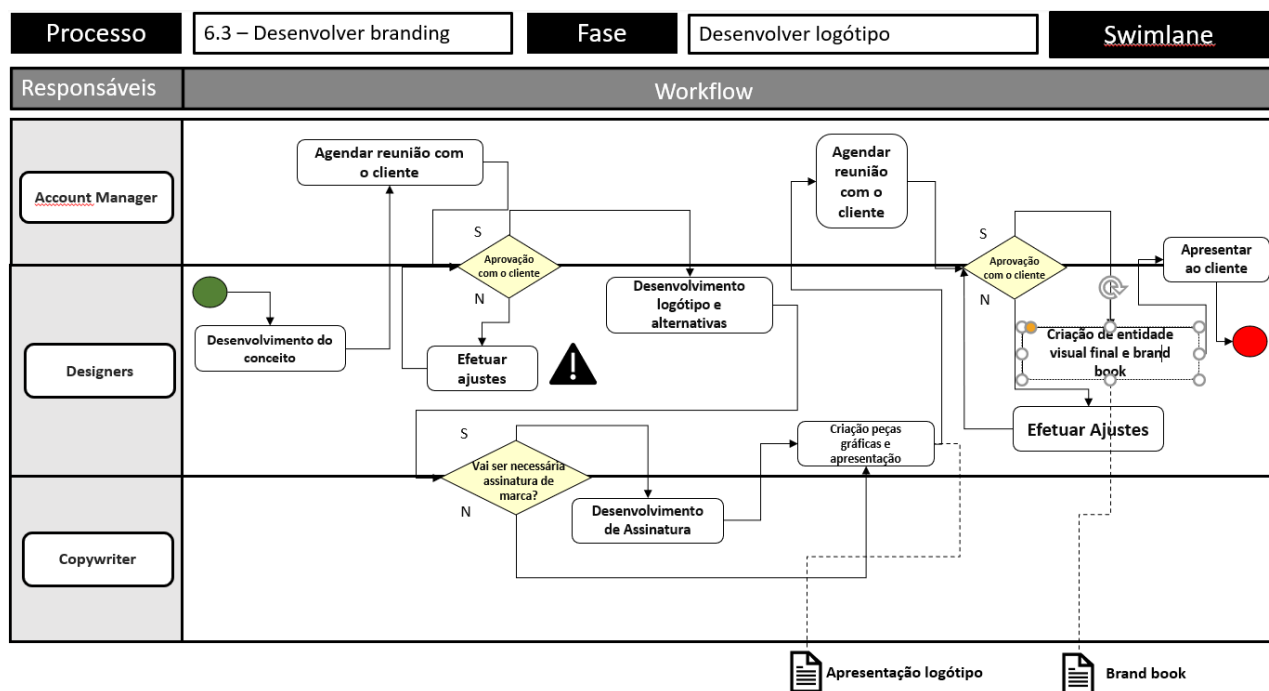


Figura 21 - Diagrama swimlane AS-IS da fase "Desenvolver logótipo"

Processo #5.1: Desenvolver website raiz (Core)

Para o processo de desenvolver um *website* de raiz são necessárias duas etapas: uma para realizar o *layout* e, a seguinte, para fazer toda a programação necessária e colocar o *website* online. Neste tipo de casos, é preciso um grande alinhamento entre a Web Product Owner que desenha todo o *website* e os Web Developers que o vão programar. Se existir uma falta de comunicação entre os dois intervenientes, então o processo vai atrasar devido à enorme quantidade de alterações que terão de ser feitas, incluindo um redesenho por completo do *layout*. Para tal não acontecer, foram identificados vários pontos de melhoria.

O primeiro tópico concerne a comunicação entre as duas partes da equipa. Como é possível observar na modelação AS-IS da fase de layout presente na Figura 22, não existe um ponto que possibilita a troca de insights com os Web Developers para validar o layout desenhado pela Web Designer. Esta confirmação é crucial para verificar a exequibilidade do que está a ser desenhado, pois pode não ser possível programar naquele formato.

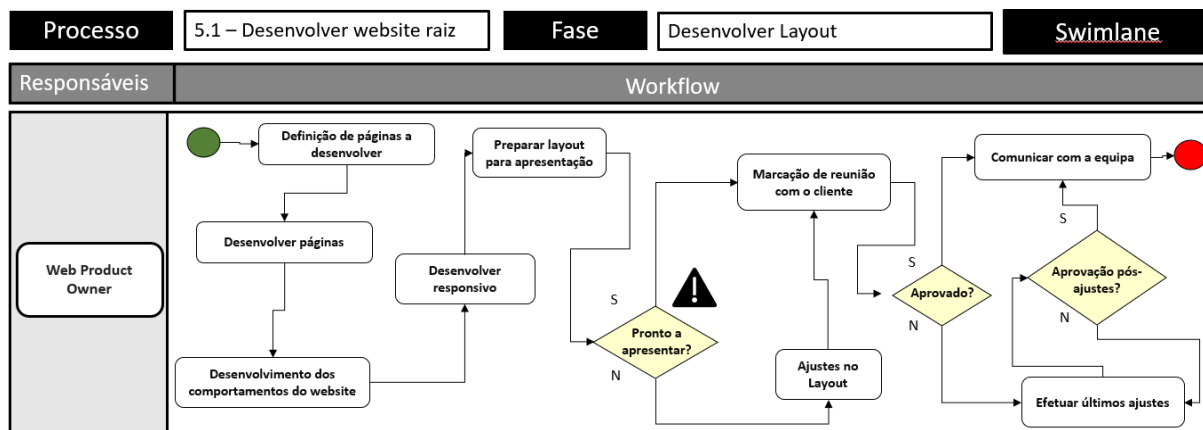


Figura 22 - Diagrama swimlane AS-IS da fase "Desenvolver Layout"

Ainda no terreno de comunicação, existe uma interação que pode ser eliminada e que pode ser valiosa na poupança de tempo. Esta ocorre na fase de programação em que é necessário incluir o *branding* do cliente no website, tendo que requisitar o conteúdo aos designers. Esta tarefa pode ser automatizada com a organização de ficheiros e uso colaborativo das drives da empresa.

Na Figura 23 observa-se também, que uma das atividades mais problemáticas passa por colocar o website *online*. Nesta atividade final, o cliente acaba por pedir várias mudanças e algumas destas não foram previstas no briefing. Isto não permite fechar o serviço e atrasa o trabalho a desenvolver de outros clientes. Daí a importância dos briefings a nível operacional e a comunicação assertiva com o cliente no final do processo.

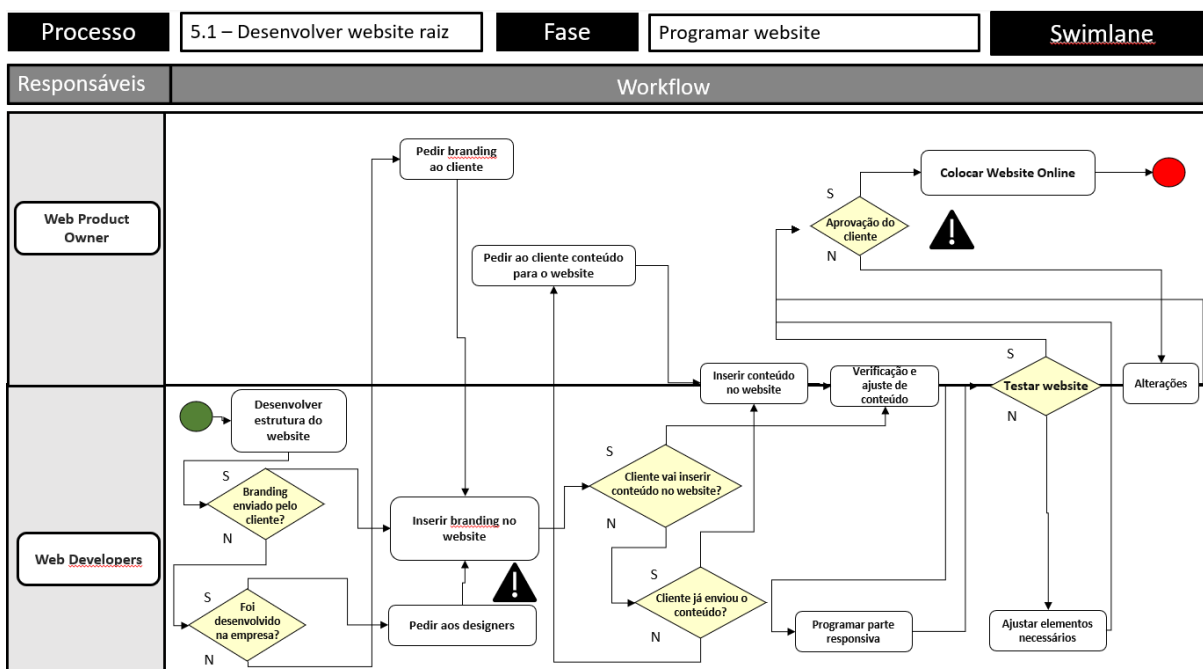


Figura 23 - Diagrama swimlane AS-IS da fase "Programar website"

A juntar a estes problemas surgem ainda mais algumas sugestões como: a atividade de inserir conteúdo no website por parte do cliente e o desenvolvimento da parte responsiva do website. Ambas tarefas podem e devem ser agilizadas, apesar de não constituírem o maior *bottleneck* do processo. Para além disso, a monitorização de tempos e adoção de fundamentos *Agile* poderia ser interessante nestas fases de desenvolvimento para uma facilidade de priorização de trabalhos e funcionalidades a construir.

Processo #11.2: *Onboarding* de novos membros (Suporte)

O processo de *onboarding* de novos membros, presente na Figura 24, acontece sempre que um novo elemento se junta à equipa. Este terá de ser acompanhado e orientado para que a sua integração ocorra de forma integral. Para tal, o novo membro deve ter acesso a várias informações da empresa, mas também entrar em todos os grupos de comunicação e sistemas de informação pertinentes.

Uma vez que a empresa recebe vários estagiários ao longo do ano, como novos profissionais para as diferentes áreas da empresa, o processo deve ser rápido e permitir que o novo elemento tenha todas as condições para desenvolver um bom trabalho.

O problema neste processo passa por ser um processo bastante demorado, uma vez que os dados de acesso não são dados com a prontidão precisa e o novo membro fica, muitas vezes, sem ter noção de tudo aquilo que a empresa disponibiliza para que possa trabalhar da melhor forma possível. Com isto, verificam-se a falta de acesso a ficheiros, drives, grupos de comunicação e também um acesso limitado ao sistema de gestão de projetos e outros softwares.

A combinação de todos estes fatores propaga-se para o desenvolvimento dos serviços, uma vez que a equipa acaba por trabalhar de modos e com ferramentas distintas. Mais uma vez, a falta de *standardização* em fases iniciais, como a entrada na empresa, impacta a qualidade e consistência de serviço. Assim sendo, devem ser construídas soluções que atuem numa integração rápida dos membros, tal como todos os métodos e ferramentas usadas pelas equipas.

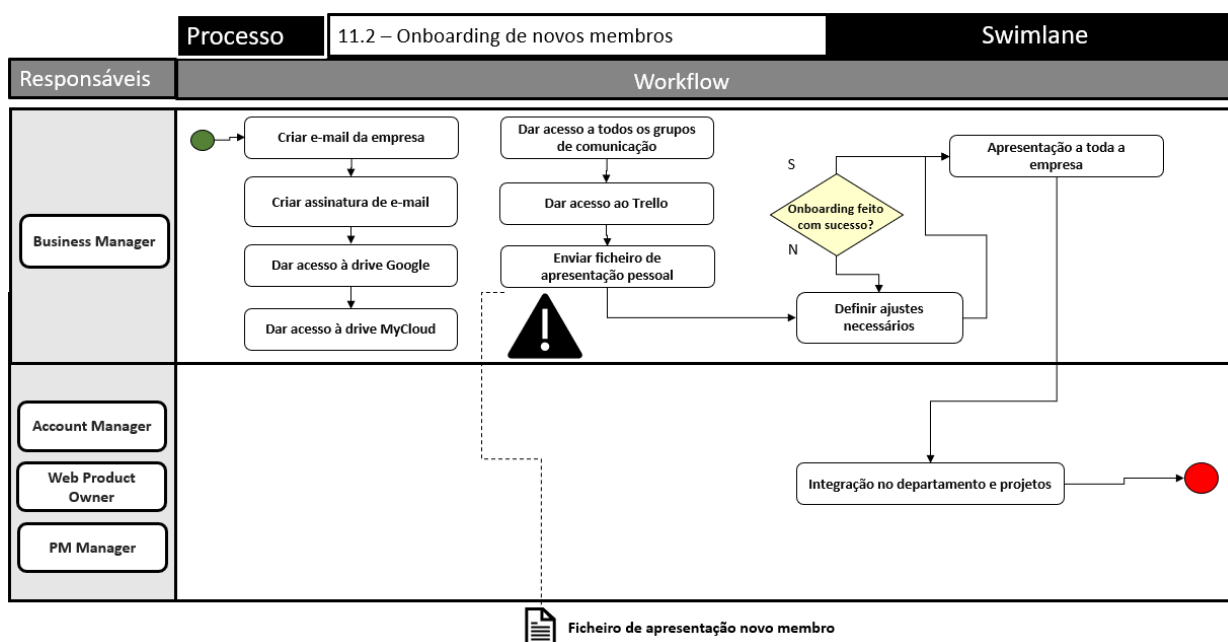


Figura 24 - Diagrama swimlane AS-IS do processo "Onboarding de novos membros"

5.2 Melhoria dos processos

Depois da modelação AS-IS de todos os processos da empresa, passou-se à implementação de melhorias construindo os modelos TO-BE necessários. Todo este processo seguiu o método apresentado no capítulo 4 e conseguiu atingir mais de 60 melhorias na empresa. O resumo de todos os problemas encontrados, propostas de solução, prioridade e estado de implementação podem ser encontrados no anexo B. No presente subcapítulo, assim como nos próximos, apresentar-se-ão alguns dos prontos trabalhados e os respetivos resultados alcançados.

5.2.1 Planeamento Operacional (Gestão)

No que concerne o planeamento operacional, o foco passou por estabelecer uma integração clara e consistente do cliente. Para atuar neste sentido, o documento de briefing para cada departamento e serviço foi revisto e foi pedido o feedback dos restantes membros da equipa para o seu melhoramento. Desta forma, os documentos foram simplificados e só requerem o preenchimento das informações críticas para executar o serviço que agora se tornam obrigatórias.

Para melhorar a comunicação e a organização dos ficheiros do cliente, foram estabelecidas as normas para criar grupos de comunicação com o cliente privilegiando contactos rápidos como o Whatsapp ou Skype, mas também a criação das pastas na drive MyCloud que armazenará todo o trabalho desenvolvido e conteúdo recebido do cliente.

Outros problemas endereçados focaram-se na definição de pedidos de conteúdo adicional ao cliente que agora são feitos em conjunto com a equipa, minimizando pedidos em cima da hora. Para além disso, já não há mais a indecisão de quem adiciona as tarefas no Trello. Esse trabalho agora é sempre feito no *kick-off* pelo responsável do departamento.

O novo *workflow* e resumo das melhorias implementadas neste processo são apresentadas na Figura 25 e Tabela 4, respetivamente.

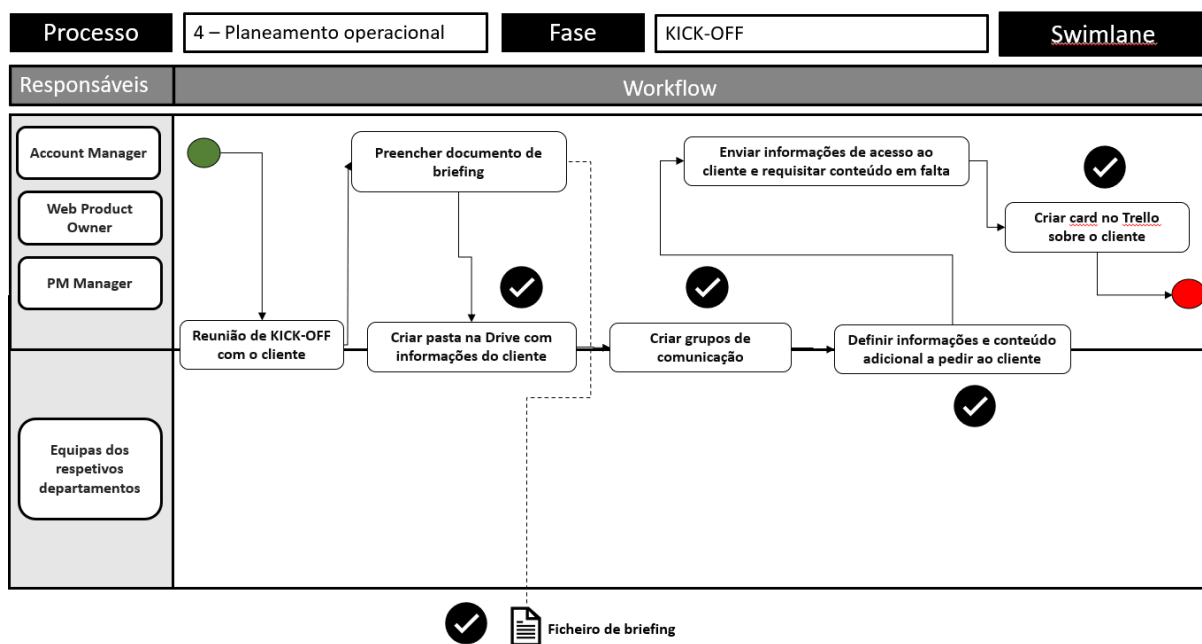


Figura 25 - Diagrama swimlane TO-BE da fase "Kick-off" do planeamento operacional

Tabela 4 - Resumo melhorias do macroprocesso "Planeamento Operacional"

Código da melhoria	Problema	Proposta de solução	Prioridade	Estado
4#01	Ficheiro de briefing demasiado complexo, o que leva ao não preenchimento e perda de informação importante	Reformulação dos ficheiros de briefing e preenchimento obrigatório	M	Implementado
4#02	Integração inconsistente dos clientes principalmente na comunicação e organização de ficheiros	Integração através de grupos de comunicação e criação de pasta na Drive para cada cliente	M	Implementado
4#03	Problema na definição de conteúdo necessário para o desenvolvimento do serviço com falta do envolvimento da equipa	Definição das informações e conteúdos necessários para desenvolver o serviço pelo responsável do departamento e equipa	M	Implementado
4#04	Indecisão e inconsistência em quem cria as tarefas no sistema de gestão de projetos (Trello)	Responsável pelo departamento é a pessoa que cria o novo cliente e as respetivas tarefas no sistema de gestão de projetos (Trello)	M	Implementado

5.2.2 Planear redes sociais (Core)

Ao abordar o processo de planear as redes sociais do cliente, percebe-se que o problema não está no *workflow* do processo, mas sim no que condiciona o seu desenvolvimento. A Tabela 5 aborda seis propostas de solução que foram implementadas para combater os desafios já mencionados.

A primeira solução conseguiu a redução dos 12 ficheiros de planeamento mensal para um ficheiro anual. A mudança passou por adaptar o ficheiro Word de planeamento, para um ficheiro Excel em que cada folha corresponde ao planeamento de um mês. Isto promove um sistema de ficheiros mais organizado e permite que os Gestores de Redes Sociais e Designers consigam aceder rapidamente aos planeamentos dos meses anteriores, para conseguirem construir o plano do mês atual.

Além disso, o ficheiro permite agora a identificação de alterações a serem feitas nas publicações, seja na vertente de *copy*, seja na vertente de *design*. Com esta alteração, ficam mais claras as revisões que têm de ser feitas e a que publicação se referem. O mesmo se aplica ao enviar o ficheiro ao cliente, permitindo que este identifique o que quer mudado de uma forma mais simples. Um excerto do ficheiro pode ser consultado no Anexo C.

Outro ponto crítico é dedicado a agilizar os pontos de revisão de trabalho. Para conseguir atingir este objetivo, foram implementadas reuniões de 15 minutos ao início do dia para esclarecer dúvidas e serem dados feedbacks em falta. Esta reunião é conduzida pela *Account Manager* e serve essencialmente como um ponto de situação diário rápido que melhorou a comunicação da equipa.

O ponto de mudança mais importante foi na relação com os clientes “internos”. Estes estavam a destabilizar de forma acentuada o trabalho desenvolvido pelo departamento e impactando os restantes clientes da empresa. Nesse sentido, foram marcadas reuniões com as várias marcas do grupo detentor da Digital W. Os tópicos de discussão permitiram estabelecer uma data mínima de antecedência para novos pedidos que, feitos fora do prazo estipulado, não serão executados. Ademais, no que diz respeito ao elevado número de alterações, foram esclarecidas as linhas de comunicação destes clientes e feito o reparo que as alterações só serão efetuadas se estiverem de acordo com esta linha.

O alinhamento com as restantes marcas permitiu diminuir o número de ajustes pedidos e uma criação mais atempada das publicações, ajudando a moral da equipa e reduzindo a carga excessiva de trabalho para estes casos específicos. Foram também desenvolvidas soluções para a organização de ficheiros em drive e monitorização de tempos.

Tabela 5 - Resumo melhorias do processo "Planear redes sociais"

Código da melhoria	Problema	Proposta de solução	Prioridade	Estado
7.1#01	Ficheiro do planeamento mensal não é prático e obriga à criação de 12 ficheiros por cliente, por ano. Para além disso, é impossível verificar o que já foi produzido anteriormente sem abrir os restantes ficheiros	Passagem de um documento word para Excel, em que o planeamento mensal é feito por folhas, condensando tudo no mesmo ficheiro	M	Implementado
7.1#02	Pontos de revisão demorados, por falta de comunicação entre toda a equipa	Implementação de reuniões diárias ao início do dia para pontos de situação e esclarecimento de dúvidas	M	Implementado
7.1#03	Clientes "internos" enviam conteúdos e pedidos de publicação sem antecedência	Normalização dos pedidos, definindo uma antecedência mínima de 1 semana para o desenvolvimento de publicações	M	Implementado
7.1#04	Clientes "internos" obrigam a demasiados ajustes nas publicações, provocando um bottleneck de todo o departamento	Alinhamento de expectativas com os clientes internos e com a linha de publicações das suas redes sociais	M	Implementado
7.1#05	Desorganização de ficheiros e armazenamento destes	Organização da drive com sistema de pastas para o departamento e os seus serviços	M	Implementado
7.1#06	Não existe monitorização de tempos no que toca aos planeamentos	Utilização de software Clockify para monitorizar tempos	M	Implementado

5.2.3 Desenvolver branding (Core)

No que diz respeito ao processo de branding, foram feitas alterações nas duas fases que conseguiram reduzir o número de ajustes necessários e agilizar não só as fases em causa, mas o processo como um todo. Mais uma vez, foram também abordadas as questões de monitorização de tempos e organização de ficheiros.

A nível de *naming*, o processo foi redesenhado para que o Copywriter pudesse ter uma influência maior no cliente e apresentar melhor o seu trabalho, assim como a sua inspiração. Por isso, em caso de desalinhamentos com o cliente, o Copywriter pode agora entrar diretamente em contacto com este para resolver mais rapidamente os problemas que possam surgir. O mesmo acontece nas apresentações de trabalho, em que o Copywriter passa a fazer parte sempre que possível. A Figura 26 ilustra as mudanças no *workflow*.

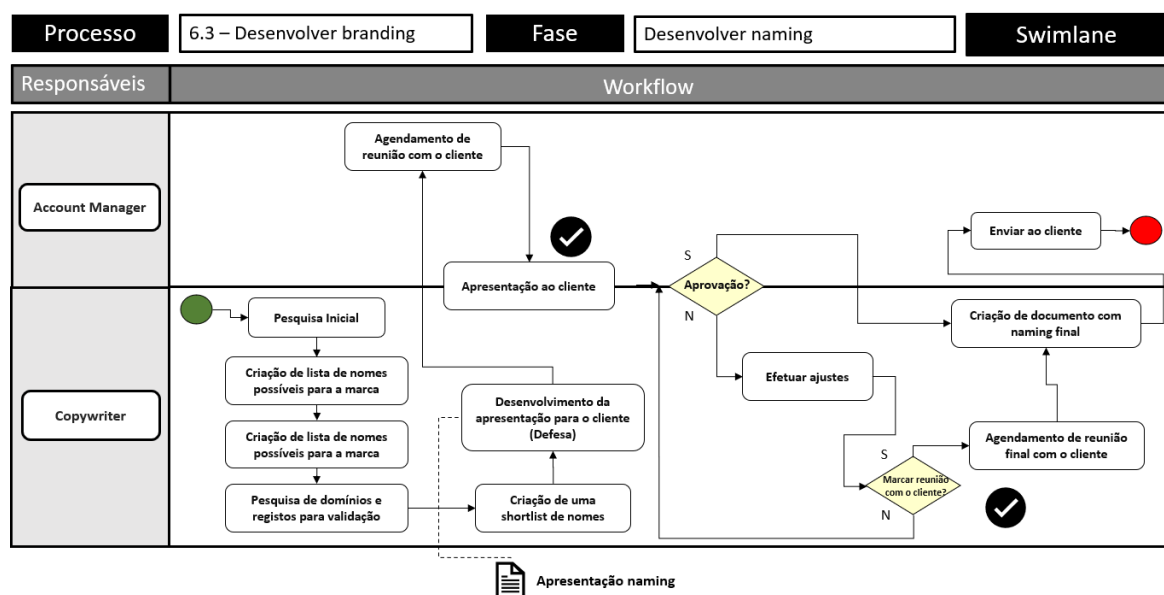


Figura 26 - Diagrama swimlane TO-BE da fase "Desenvolver naming"

Quanto à vertente do logótipo foi feito um pequeno ajuste que teve um impacto significativo na interação com o cliente, sendo introduzindo um *mood board*. Esta é uma apresentação que reúne as várias inspirações e aplicações do conceito, antes da conceção do logo. Desta forma, se não for o que o cliente pretende, as alterações são feitas numa fase inicial do projeto e nunca numa fase final. Este pequeno detalhe contribui para uma melhor impressão do cliente e um alinhamento mais rápido. A Figura 27 mostra o novo *workflow* e Tabela 6 resume as alterações feitas.

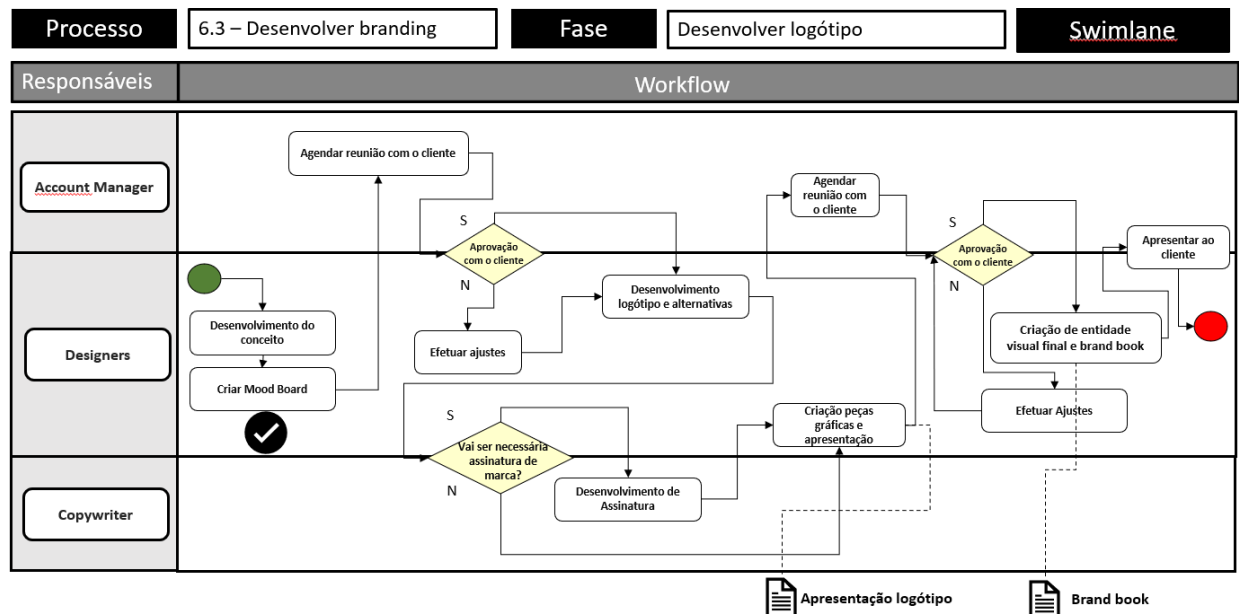


Figura 27 - Diagrama swimlane TO-BE da fase "Desenvolver logótipo"

Tabela 6 - Resumo melhorias do processo "Desenvolver branding"

Código da melhoria	Problema	Proposta de solução	Prioridade	Estado
6.3#01	Em casos onde há necessidade de muitos ajustes, só marcar reunião através do Account Manager pode atrasar o processo desnecessariamente	Permitir ao copywriter contacto direto com o cliente para marcar reuniões quando necessário	M	Implementado
6.3#02	Documentos template de apresentações estão dispersos e nem sempre são acessíveis pela equipa	Organização da Drive e sistema de pastas para que o acesso seja direto	M	Implementado
6.3#03	Apresentação do naming só pelo Account Manager pode não ser a forma mais eficaz de transmitir toda a inspiração	Apresentação ao cliente deve sempre incluir o copywriter	M	Implementado
6.3#04	Não existe monitorização de tempos	Utilização de software Clockify para monitorizar tempos	M	Implementado
6.3#05	Existem vários casos onde são necessários vários ajustes, porque há um desalinhamento do conceito e inspirações visuais	Criação de um mood board para apresentar ao cliente e alinhar mais rapidamente	S	Implementado

5.2.4 Desenvolver website raiz (Core)

Para o desenvolvimento deste tipo de websites, o processo conta com duas fases que sofreram alterações. Nem todas as necessidades foram colmatadas, mas todas as soluções de prioridade mais alta foram satisfeitas. As alterações implementadas conseguiram o desenvolvimento mais suave e rápido, eliminando os principais *bottlenecks* encontrados. A Tabela 7 apresenta a totalidade das propostas de solução planeadas.

A fase de elaboração do *layout* conta agora com a participação dos Web Developers, obtendo um controlo na exequibilidade do que vai ser programado na fase seguinte. Outro ponto de contacto criado foi para uma última verificação do *layout* antes de apresentar ao cliente. Estas duas interações alinharam melhor a equipa e promoveram uma partilha de conhecimento que antes não existia. A Figura 28 demonstra as alterações nesta fase.

Por outro lado, um ponto de interação foi eliminado ao programar o website. O pedido de conteúdo aos designers só atrasava o processo, pelo que os Web Developers ficavam à espera de ficheiros que já deviam estar organizados e disponíveis. Assim, foi feita uma organização da drive para que o modelo colaborativo possa facilitar e agilizar o trabalho de todos.

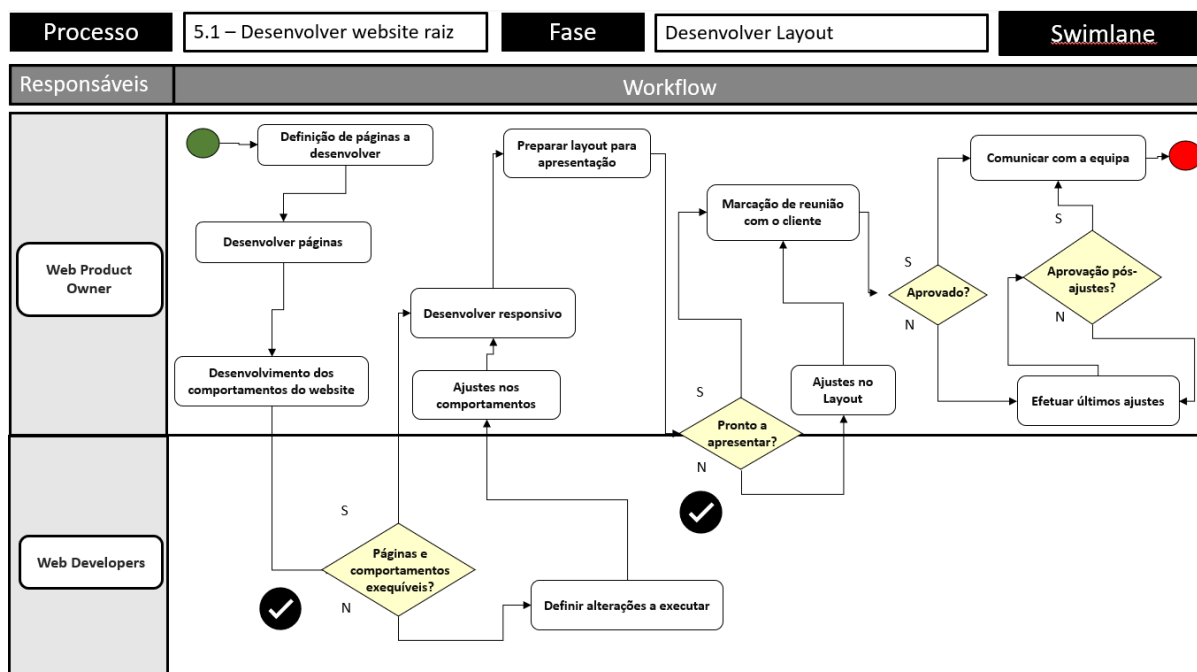


Figura 28 - Diagrama swimlane TO-BE da fase "Desenvolver layout"

Para além disso, o maior bloqueio sentido na etapa de programação foi eliminado. Este refere-se aos pedidos de última hora do cliente ou de ajustes que não estavam previstos no briefing. Nestas situações, o website já não é impedido de ir *online*. Se tudo o que for acordado estiver resolvido, o website é colocado online e todas as alterações serão feitas online também. Isto permite também uma orçamentação de novos ajustes que trazem uma maior receita à empresa e não a fazem perder dinheiro com horas de ajustes que não foram acordados.

Outras alterações que foram pensadas para futura implementação visam uma abordagem mais global na maneira de trabalhar e liderar a equipa, como a utilização dos fundamentos *Agile*. Estes podem ser uma mais-valia na priorização de funcionalidades do website e envolver mais a equipa nos processos. Além disso, a comunicação contínua poderá eliminar mais rapidamente os percalços que possam surgir.

Por fim, a nível processual, o desenvolvimento do responsivo pode ser demorado e devem ser procurados novos softwares e ferramentas que permitam ajudar nesta execução. Depois a questão referente a inserir conteúdo, contempla a possibilidade de abordar os clientes para não introduzirem conteúdo no website, delegando essa tarefa para a Digital W. A razão é simples, ao ser o cliente a executar esta etapa sem perceberem totalmente, o website e a sua programação levam à necessidade adicional de ajustes que atrasa todo o processo.

Tabela 7 - Resumo melhorias do processo "Desenvolver website raiz"

Código da melhoria	Problema	Proposta de solução	Prioridade	Estado
5.1#01	Falta de pontos de comunicação com web developers cria uma necessidade maior de ajustes no final do processo	Fazer a verificação da exequibilidade mais cedo, assim como permitir a visualização do layout inicial aos developers	M	Implementado
5.1#02	Pedidos de conteúdo aos designers cria uma perda de tempo desnecessária, caso o conteúdo estivesse sempre disponível	Organização da Drive e sistema de pastas para que o acesso seja direto, sem necessidade de pedir aos designers?	S	Implementado
5.1#03	Desenvolvimento responsivo, nem sempre é feito da forma mais eficaz devido aos softwares utilizados, o que leva a um processo mais demorado	Benchmarking de softwares mais eficazes para o desenho da parte responsiva	C	Por implementar
5.1#04	Clientes ao inserir conteúdo, criam uma necessidade adicional de ajustes o que torna o processo mais demorado	Conteúdo passar todo a ser colocado pela equipa, tendo o seu envio que ser acordado previamente e com datas a cumprir	W	Por implementar
5.1#05	Demasiado tempo para colocar o website online, uma vez que o cliente pede vários ajustes que muitas vezes não foram acordados no início do projeto	Colocar o website online com ajustes previstos, tudo o resto é orçamentado ou modificado depois do website estar online	M	Implementado
5.1#06	Falta de priorização de features e trabalho planeado por semana, pode levar a overload de tarefas	Implementação de fundamentos da metodologia Agile como planear por sprint, ter backlog e priorização de tarefas	W	Por implementar

5.2.5 Onboarding de novos membros (Suporte)

Como já mencionado, o processo que integra os novos membros era um processo demorado que muitas vezes não fornecia todas as informações necessárias para a sua integração total. Para este caso, optou-se por uma automatização quase total do processo, elaborando um documento de *onboarding* para a empresa.

Este contém uma explicação dos principais pilares da empresa, das equipas e das metodologias de trabalho usadas. Para além disso, são fornecidos no documento todos os links de acesso aos grupos de comunicação, drives e softwares. O ficheiro inclui também várias instruções que permitem delegar algumas tarefas para o novo membro, como é o caso da criação de uma assinatura de e-mail personalizada nos moldes da empresa. O excerto referente a este tópico é apresentado na Figura 29.

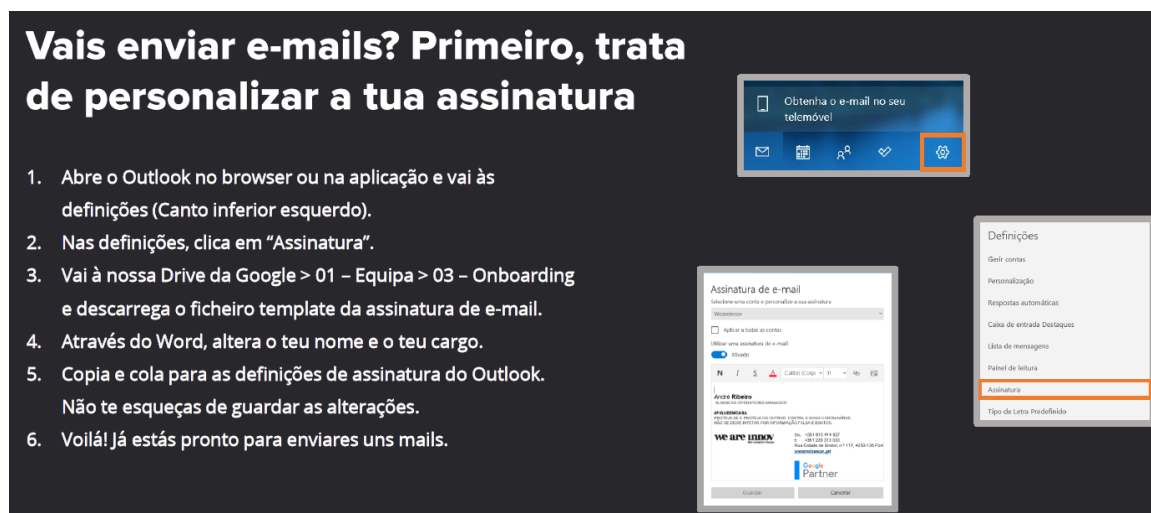


Figura 29 - Excerto do documento de *onboarding* de novos membros

Com a apresentação deste documento e com o envolvimento do novo membro na integração, este terá acesso a tudo desde início, incluindo os planos de formação dados pela empresa. A Figura 30 apresenta o novo *workflow* simplificado pela automatização.

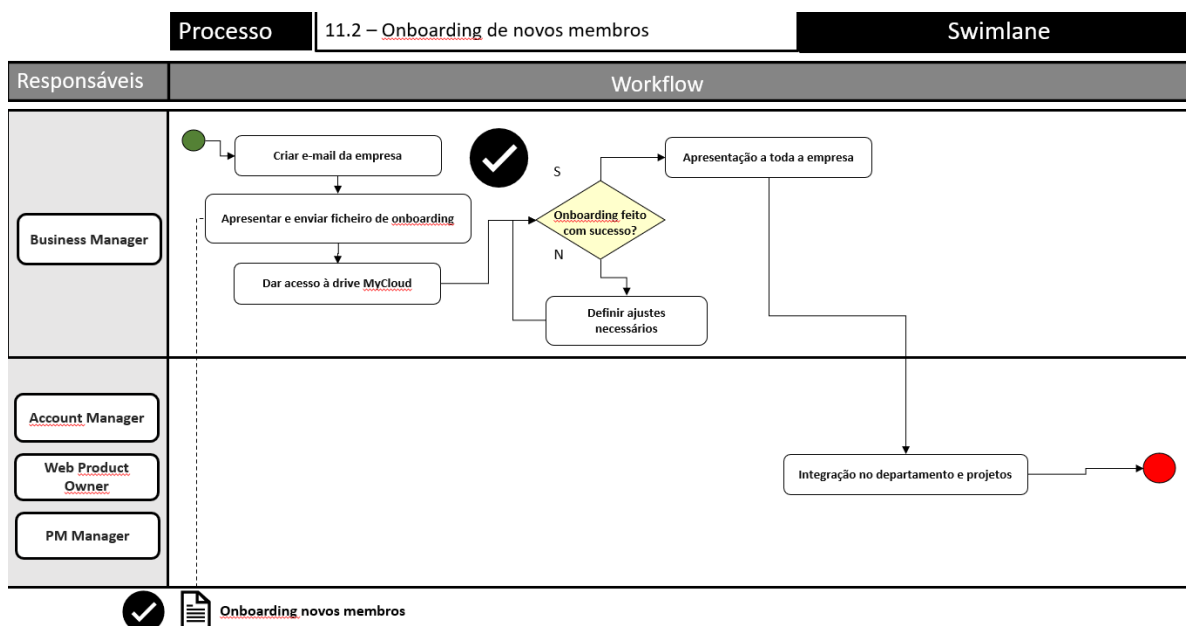


Figura 30 - Diagrama *swimlane* TO-BE do processo "Onboarding de novos membros"

5.3 Sistemas de informação da empresa

Os sistemas de informação têm um papel central no desenrolar dos processos e foram implementadas várias soluções para capitalizar a sua função. Nos últimos subcapítulos, foi notória a necessidade de duas grandes otimizações: a organização e consistência nos ficheiros usados, assim como a monitorização dos tempos levados para certos processos. Os dois tópicos serão analisados em maior detalhe de seguida.

5.3.1 Organização de drives

A primeira grande mudança passou pela remodelação total dos sistemas de armazenamento da empresa. Esta conta, atualmente, com 3 tipos de sistemas: uma drive Google, uma drive MyCloud (armazenamento externo em formato nuvem ligado ao roteador wi-fi da Digital W) e uma drive “interna” (armazenamento externo, apenas acessível nos escritórios).

O problema do uso destes 3 sistemas é simples: duplicação de ficheiros nas várias drives e falta de definição do que está em cada uma delas. Isto leva a que muitos ficheiros estejam perdidos e que a equipa se encontre constantemente à procura de ficheiros de clientes ou *templates* para usar nos novos serviços. Para além da perda de tempo, a situação escala para o uso de várias versões diferentes de certos ficheiros, o que não ajuda na consistência da qualidade de trabalho que é desenvolvido, nem na adoção dos novos ficheiros criados.

Assim, foi feita a definição da informação que estará presente em cada uma das drives. A drive Google será utilizada para guardar toda a informação referente à equipa, *templates* para usar nos serviços, plano de formações para os membros e os ficheiros de acesso aos softwares e ferramentas usadas pela empresa. A drive MyCloud armazenará toda a informação relativa aos clientes e serviços desenvolvidos para estes. A drive “interna” funcionará como um repositório de todos os clientes antigos e respetivos serviços.

Aliada à definição do que estará em cada pasta, foi necessário implementar um sistema de pastas numerado e nomenclaturas de ficheiros para as drives Google e MyCloud. Deste modo, o acesso torna-se mais rápido e esclarecedor. A sistematização das duas drives é apresentada em maior detalhe no Anexo D, onde são também apresentados alguns ficheiros *template* criados. A Figura 31, por sua vez, ilustra o exemplo das pastas principais da drive MyCloud. Note-se que esta é a representação típica da pasta de um cliente, estando dinamizada para organizar tudo o que foi desenvolvido nos seus serviços.

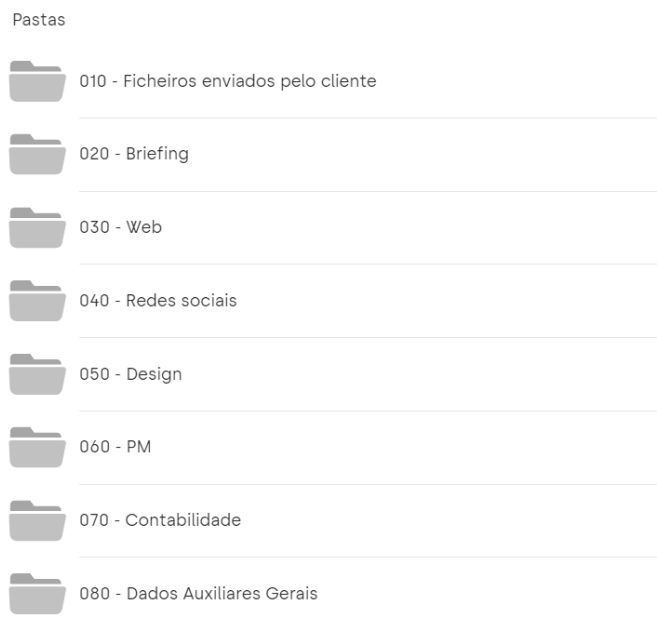


Figura 31 - Sistema principal de pastas e ficheiros da drive MyCloud

5.3.2 Sistema de gestão de projetos

O sistema de gestão de projetos utilizado na Digital W, como já dito anteriormente, é o Trello. Este afirma-se como um dos principais sistemas de informação, pois organiza todos os projetos da empresa, assim como todas as tarefas a serem desempenhadas. A plataforma permite também o planeamento e atribuição das várias atividades, partilha de ficheiros e *chats*, completando a maioria das necessidades para a gestão de um projeto.

No entanto, apesar dos fluxos de trabalho na plataforma estarem bem definidos e as equipas trabalharem bem com o sistema, existe uma funcionalidade crítica em falta: a monitorização de tempos. A ação de perceber o tempo demorado em certos processos ou tarefas é fundamental para a avaliação de desempenho que será abordada no final do presente capítulo.

Para além do foco na eficiência alcançada nos processos mais importantes, existe uma outra razão para ser urgente a implementação desta funcionalidade. Esta resume-se ao facto de certos clientes serem cobrados pelo número de horas de serviço dedicado, como é o caso de consultoria e produção gráfica específica, por exemplo. Se a empresa for incapaz de fazer a contagem correta do número de horas de serviço, estará a perder dinheiro continuamente.

Assim sendo, decidiu-se aproveitar as integrações do Trello e criar uma ligação com um sistema externo denominado: Clockify. A vantagem passa pela facilidade da monitorização com alguns cliques aplicada ao dia-a-dia de trabalho no Trello. Com a criação de uma nova tarefa ou processo, a pessoa responsável pela mesma inicia a contagem de tempo. Esta aplica-se a toda a monitorização de tempos que deve ser feita em horas.

Nesse sentido, o software é utilizado para cronometrar todos os serviços de design, mas também alguns casos particulares como redes sociais e publicidade. No caso de redes sociais é monitorizado o tempo dedicado aos planeamentos e nos serviços de *advertising*, o tempo de gestão de cliente por campanhas de Google Ads. A Figura 32, ilustra como a monitorização pode ser feita, partindo do Trello.

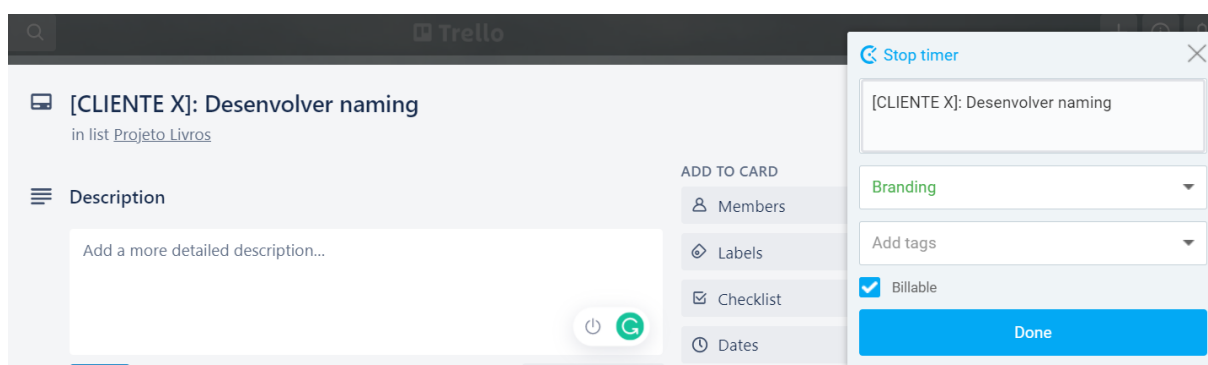


Figura 32 - Intregração do Trello com o Clockify para um projeto de branding

Depois do início da contagem do tempo, os dados podem ser organizados por cliente e pelo projeto que está a ser desenvolvido. Para visualizar a informação, o Clockify dispõe de um *dashboard* que permite a criação de relatórios e exportação de dados em formato Excel. No Anexo E podem ser consultados alguns exemplos de *dashboards* que são usados para os serviços mencionados. Estes são adaptados para proteger as informações confidenciais da empresa e dos clientes em causa.

5.4 Gestão de clientes

O processo de vendas é o motor central da Digital W, alimentando todos os processos de prestação de serviços que resultam nas receitas da empresa. De momento, o número de clientes tem aumentado gradualmente, facto que levou a Digital W a considerar o processo de expansão. Dada a importância da gestão de clientes, o processo de vendas foi revisto de uma maneira aprofundada, de forma a permitir um melhor acompanhamento dos clientes e a capitalização de todos os pedidos de contacto recebidos.

5.4.1 Análise e melhoria do processo de vendas

Para vender o serviço, têm de ser passadas 3 fases: agendar reunião, desenvolver a proposta e finalizar a venda. A primeira refere-se a todo o contacto inicial, a segunda passa pela criação da proposta orçamentada para o cliente e a terceira ocorre depois da aceitação da proposta, concluindo no contrato assinado para o serviço.

Em todo o processo foram encontrados vários problemas, mas os desafios mais críticos passavam pela comunicação com o cliente. Estes englobam a falta de comparência de clientes nas reuniões, a falta de consistência na ação de follow-up e a falta de documentos *template* para o envio de mensagens e e-mails.

Nesse sentido, foram definidas todas as mensagens e comunicações-tipo a serem utilizadas, sendo construídos vários documentos para esse efeito. Deste modo a comunicação feita é consistente, normalizada e também mais rápida. Os follow-ups seguiram o mesmo raciocínio, sendo *standardizado* o que é dito, mas também quando é dito. Isto porque foi definido para cada etapa, quantos dias devem ser passados antes de reforçar novamente com o cliente. Desta forma, esta insistência permitiu fechar vários negócios que outrora poderiam não ser realizados. Por fim, para minimizar as situações em que o cliente falta à reunião, são enviadas ou feitas chamadas para confirmar a presença com o cliente no dia anterior. Este pequeno ajuste atingiu excelentes resultados, eliminando quase totalmente este tipo de situação.

A Figura 33 demonstra o workflow TO-BE da fase “desenvolver proposta” que conta agora com os pontos de insistência na comunicação, mas também exemplos de onde são utilizadas as comunicações-tipo ao longo do processo. Para além disso, a atualização do CRM passa a ser crítica no processo, fator adicional que será explicado de seguida.

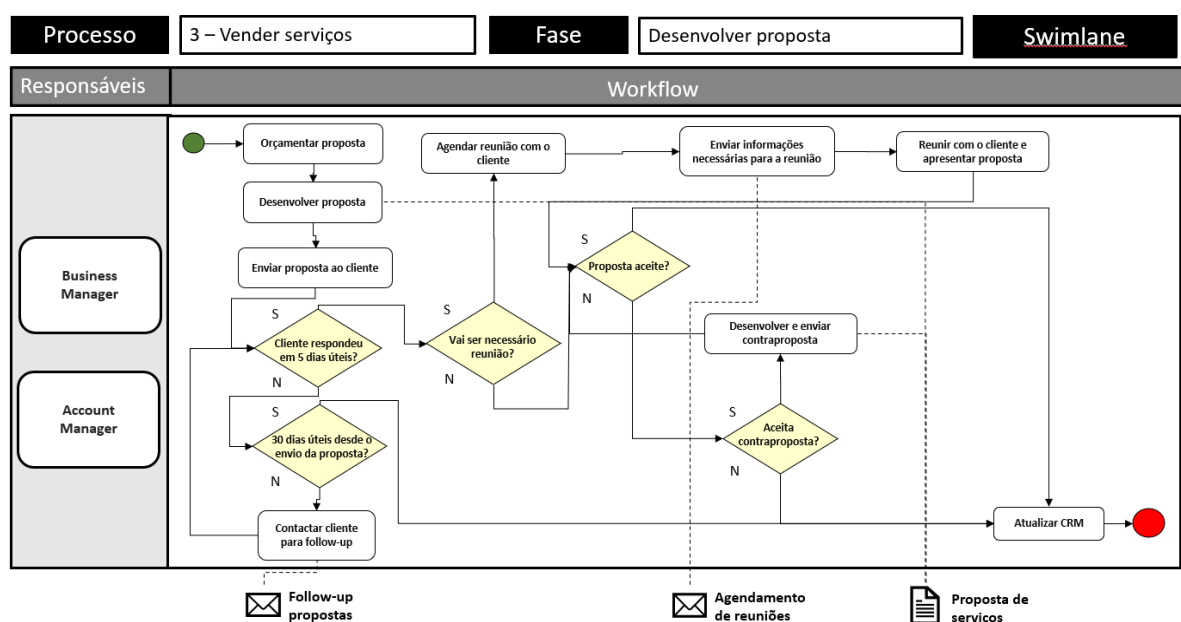


Figura 33 - Diagrama swimlane TO-BE da fase “Desenvolver proposta”

5.4.2 Implementação do CRM

Para um acompanhamento mais fácil de todo o processo de vendas, foi implementado um sistema de CRM através da plataforma HubSpot. Esta permite que o Business Manager, assim como a Account Manager consigam gerir todos os clientes e possíveis clientes dentro do mesmo espaço.

Ao usar o sistema CRM, todo o processo de vendas passa a ter uma documentação coesa e organizada no perfil de cada cliente. Para cada um destes são guardados os dados de contacto da pessoa e da empresa, tal como todas as interações existentes como chamadas, reuniões, observações, orçamentos e outros pedidos. O exemplo do perfil de um cliente retirado da plataforma HubSpot é apresentado na Figura 34. Este agrupa todos os dados mencionados e permite a introdução de ficheiros, como é o caso das propostas desenvolvidas.

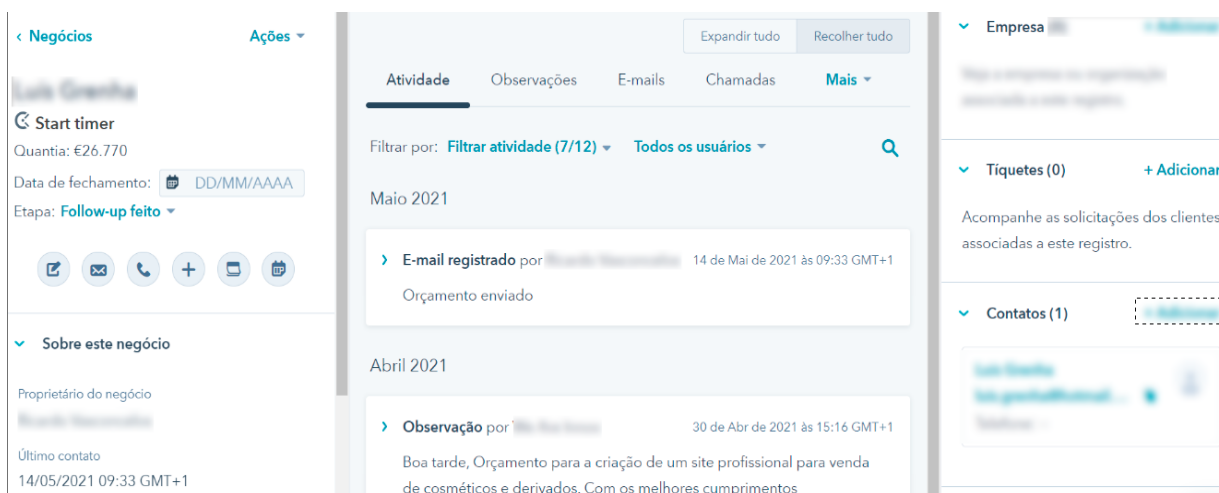


Figura 34 - Excerto exemplo de um perfil do cliente no sistema CRM

Para além disso, todas as fases do processo de vendas são dinamizadas no software, como pode ser visto na Figura 35, onde foram protegidos os dados dos clientes. A figura representa a organização das primeiras fases, mas é importante notar numa automatização feita no sistema. Para tornar o processo mais autónomo, foi criada uma integração entre o HubSpot com o formulário de contacto presente no website da empresa. Este apresenta-se como o maior canal para novos pedidos de serviço e reencaminha estes para o e-mail geral da empresa. Para manter a informação no mesmo espaço, utilizou-se uma plataforma externa de automatização chamada Zapier. Atualmente, sempre que um novo cliente faz um pedido de orçamento ou contacto através do site, o formulário recebe todas as informações e o Zapier trata de criar um novo perfil de cliente, atualizando a primeira fase de vendas denominada “Contacto”.

CONTACTO	4	CLIENTE CONTACTADO	25	REUNIÃO AGENDADA	18	ORÇAMENTO ENVIADO	1	FOLLOW-UP FEITO
Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente	Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente	Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente	Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente	Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente	Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente	Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente	Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente	Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente Nome do Cliente
Total: €0	Total: €0	Total: €0	Total: €0	Total: €4.000	Total: €30.020			

Figura 35 - Excerto exemplo das fases de venda no sistema de CRM

Com a entrada de novos clientes feita automaticamente no software e a documentação necessária para cada cliente centralizada, o CRM disponibiliza ainda duas outras vantagens que foram aproveitadas. A primeira passa pela criação de um *dashboard* que analisa dados e indicadores de performance do processo de vendas e a segunda pela exportação destes dados, assim como dados referentes aos contactos de clientes num formato Excel. Estas duas funcionalidades provam-se úteis para o subcapítulo “Indicadores de performance”. O Anexo F reúne os principais protótipos desenhados no software que acompanham o processo de vendas no CRM, assim como alguns exemplos de documentação criada para uniformizar a comunicação.

5.5 Oportunidades de crescimento

No que concernem as oportunidades de crescimento, foram desenvolvidas três soluções: programa de parcerias, ativação das redes sociais da empresa e plano de formações para a equipa. O desenvolvimento destas oportunidades implicou o desenho de novos processos e a elaboração de novos documentos que permitissem uma implementação sólida desde início.

5.5.1 Programa de parcerias

A primeira solução a ser desenvolvida foi o programa de parcerias. Até o início do projeto de dissertação, a Digital W já tinha algumas parcerias em funcionamento, mas sempre direcionadas à produção dos serviços, como freelancers e pequenas empresa de produção de conteúdo ou fotografia. Estes parceiros podem ser essenciais em certos negócios, mas o potencial das parcerias pode ser capitalizado para outras vertentes.

Desse modo e aproveitando as excelentes relações já fomentadas com as faculdades, o programa de parcerias expandiu o seu universo para três tipos de entidade: júnior empresas, organizações / empresas e individuais. A Figura 36 apresenta as relações e interações que são feitas com as entidades².

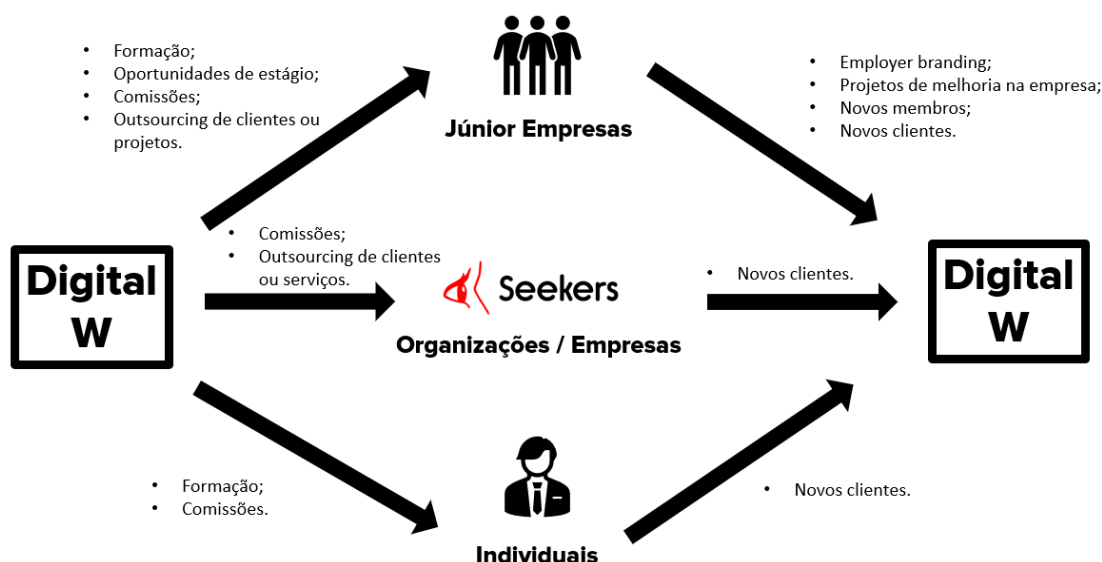


Figura 36 - Programa de parcerias

As júnior empresas são uma grande peça na construção de valor e sinergias para a empresa. Este tipo de entidade está diretamente ligado às faculdades, uma vez que as equipas são constituídas por estudantes universitários que prestam serviços a empresas, numa grande variedade de áreas como marketing, consultoria IT, *product development*, entre outros.

² A organização Seekers foi dada a título de exemplo.

Assim, através de várias atividades de formação, oportunidades de estágio e outsourcing de clientes e projetos internos, as juniores empresas podem retribuir de diferentes formas. Uma delas passa pela divulgação da empresa junto dos jovens, possibilitando mais candidatos e uma ligação contínua com o talento jovem. Depois, podem participar em projetos de melhoria contínua da empresa, implementando novas ideias que possam ser de valor para o crescimento da Digital W.

Por fim, surge a criação de novos negócios e clientes. As júnior empresas precisam, muitas vezes, de fazer outsourcing de clientes, uma vez que não têm as capacidades necessárias para desenvolver certos projetos. Nestes casos, podem encaminhar o cliente para a Digital W, sendo recompensados por um regime de comissões, se aplicável. Isto porque as parcerias serão sempre personalizáveis às entidades e ao valor que estas podem trazer.

As restantes duas entidades contribuirão através do mesmo formato com novos clientes para a Digital W, expandindo a relação com as empresas parceiras para além da produção de serviços. Ademais, é criada uma nova relação com parceiros individuais. Estes podem ser outros comerciais que após uma formação do processo de vendas na Digital W, atuam como agentes individuais independentes que angariam novos negócios.

Para o desenvolvimento do programa de parcerias, foram desenhados os vários processos necessários como o desenvolvimento de parcerias, projetos, workshops e respetivo *onboarding* para que estejam alinhados com os ideias da Digital W. Esta nova iniciativa de parcerias, em aproximadamente 1 mês de implementação, gerou negócios no valor de mais de 5000€ para a empresa e deve continuar a ser aprimorada no futuro.

5.5.2 Redes sociais da empresa

Procurando uma maior exposição dos serviços e da empresa, uma nova aposta foi desenhada para a ativação das redes sociais da Digital W. Para tal, foi desenhado um processo para o planeamento mensal das publicações, envolvendo um momento de captura de ideias da equipa. Este envolvimento promoveu que todos contribuíssem neste projeto e foram criadas 10 rúbricas de produção de conteúdos para as redes sociais. O processo é apresentado com detalhe em volume em anexo, no repositório da modelação de processos.

Esta ativação permite um novo canal de exposição dos projetos efetuados, da equipa, dos valores da empresa e também de conteúdo educacional sobre áreas de marketing. Com este tipo de estratégia, espera-se que a Digital W se afirme ainda melhor no mercado, podendo cativar novos clientes, mas também novas parcerias. Além disso, em certos casos, o contacto com os parceiros e clientes é facilitado e agilizado pelas várias formas de *chat* que substituem os e-mails.

5.5.3 Plano de formações

Outros dos pontos que permite uma motivação adicional e o desenvolvimento de competências na equipa é a elaboração de um plano de formações. As formações já existentes na empresa não estavam acessíveis a todas as equipas e isso foi colmatado com a criação de um documento de acessos. Uma vez que muitas das formações estão armazenadas em drives online ou fazem parte de plataformas de formação pagas, foram centralizados todos os dados de acesso necessários para os membros poderem usufruir destas vertentes.

Desta forma, sempre que um membro quiser assistir a workshops ou tirar formações certificadas, basta aceder à drive Google da empresa e copiar os dados de acessos deste documento centralizado. O plano de formações conta com conteúdos de marketing digital, campanhas e anúncios online, *web development* e muitos outros. Ainda dentro da vertente educacional da empresa, são disponibilizados vários e-books técnicos das áreas técnicas.

5.6 Indicadores de performance

De modo a acompanhar a qualidade dos processos, foram implementados indicadores de performance dedicados aos 11 macroprocessos / processos desenhados. Apesar de todos os processos requererem uma avaliação de performance, optou-se pela restrição destes indicadores ao essencial. Isto porque, por um lado, se torna mais fácil monitorizar globalmente a empresa e, por outro lado, o importante é medir o que realmente importa e tem impacto no desempenho da Digital W.

Nesse sentido, juntamente com o Business Manager e com os responsáveis pelas equipas, definiram-se os tópicos principais de avaliação para cada um dos macroprocessos / processos. Foram também alinhadas outras informações como a frequência de avaliação, a fonte de informação dos indicadores e quem está responsável por estes. A Tabela 8 demonstra o resumo dos KPIs implementados, mas é possível consultar no Anexo G, uma tabela mais detalhada que conta com os objetivos definidos para cada KPI e a respetiva fórmula de cálculo.

Tabela 8 - Quadro resumo dos KPIs

Nome do Processo	KPI	Frequência	Fonte de Informação	Atores
Planeamento Estratégico	Volume de negócios	Semestral	Hubspot CRM	Business Manager
Desenvolver serviços	Nº de melhorias efetuadas nos serviços	Semestral	Trello	Business Manager
Vender Serviço	Nº de clientes contactados	Mensal	HubSpot CRM	Account Manager
	Nº de reuniões	Mensal	HubSpot CRM	Account Manager
	Taxa de reuniões agendadas	Mensal	HubSpot CRM	Account Manager
	Taxa de adjudicação	Mensal	HubSpot CRM	Account Manager
	Tempo até adjudicação	Semestral	HubSpot CRM	Account Manager
Planeamento Operacional	Tempo médio até Kick-Off do projeto	Semestral	Trello	Account Manager
Prestar serviço web	Tempo médio de desenvolvimento de layout	Semestral	Trello	Web Product Owner
	Tempo médio de programação de website	Semestral	Trello	Web Product Owner
	Tempo médio de desenvolvimento de loja online	Semestral	Trello	Web Product Owner
	Tempo médio de desenvolvimento landing page	Semestral	Trello	Web Product Owner
Prestar serviço design	Tempo médio de desenvolvimento de naming	Mensal	Clockify	Copywriter
	Tempo médio de desenvolvimento de logótipo	Mensal	Clockify	Designer
	Taxa de serviços de naming a ajustar	Mensal	Trello	Copywriter
	Taxa de serviços de logótipos a ajustar	Mensal	Trello	Designer
	Tempo médio de desenvolvimento de packaging	Mensal	Clockify	Designer
	Tempo médio de apresentação de produtos / serviços	Mensal	Clockify	Designer
Prestar serviço de redes sociais	Taxa de planeamentos entregues com atraso	Mensal	Trello	Gestor de Redes Sociais
	Taxa de clientes com campanhas (Facebook + Instagram)	Mensal	Trello	Gestor de Redes Sociais
	Tempo médio dos planeamentos	Mensal	Clockify	Gestor de Redes Sociais
	Nº de erros no agendamento	Mensal	Swonkie	Gestor de Redes Sociais
Prestar serviço publicidade	Taxa de planeamentos a ajustar	Mensal	Trello	Gestor de Redes Sociais
	Tempo médio gestão de cliente (Google Ads)	Mensal	Trello	PM Manager
	Taxa de retenção de clientes (Google Ads + E-mail marketing)	Mensal	Trello	PM Manager
Desenvolver canais de comunicação	Taxa de crescimento número de seguidores por rede social (Facebook + Instagram + LinkedIn)	Mensal	Redes sociais	Gestor de Redes Sociais
Desenvolver programa de parcerias	Taxa de interação do perfil de Instagram	Mensal	Redes sociais	Gestor de Redes Sociais
	Nº de parcerias fechadas	Semestral	Trello	Account Manager
	Nº de workshops desenvolvidos	Semestral	Trello	Account Manager
	Nº de clientes angariados	Semestral	HubSpot CRM	Account Manager
Recrutar de novos membros	Nº de estágios curriculares	Semestral		Business Manager
	Nº de candidatos	Semestral		Business Manager
	Nº de estágios profissionais	Semestral		Business Manager

É importante notar que, no tempo do desenvolvimento de dissertação, não foi possível reunir dados sobre os KPIs apresentados, tendo toda a análise feita ser avaliada num contexto predominantemente qualitativo. Porém, todas as condições para a recolha destes indicadores foram reunidas, uma vez que os softwares indicados como fonte de informação foram já desenvolvidos para esse propósito.

Assim, seria interessante que nos próximos passos no desenvolvimento da avaliação de desempenho se condensassem os indicadores definidos num *dashboard* global. Tal adaptação é possível e facilitada, pelo facto dos softwares indicados permitirem a exportação de dados organizados em vários formatos, como é o caso do Excel. Por conseguinte, sugere-se que no futuro estes dados possam ser compilados num software como o Microsoft Power BI para uma visualização simples das principais métricas da empresa.

6 Conclusões e perspectivas de trabalho futuro

O presente capítulo pretende fazer uma reflexão de todo o trabalho desenvolvido, mas também apresentar algumas indicações e perspectivas que podem ser desenvolvidas no futuro.

6.1 Conclusões

No início do projeto de dissertação, foram definidos vários objetivos principais a ser trabalhados, visando a gestão de processos, identificação de oportunidades de crescimento, avaliação de desempenho e implementação de metodologia para melhoria contínua dos processos. Após o decorrer das primeiras 16 semanas, em que 8 foram dedicadas à implementação contínua de propostas de solução as vertentes indicadas, foi possível retirar um conjunto de conclusões globais ao que foi executado.

A tabela 9 resume os 6 principais problemas que foram ramificados dos objetivos principais e todas as soluções implementadas. É possível verificar que todos os setores foram concluídos, endereçando e resolvendo os desafios identificados, que por sua vez, permitiram alcançar todos os objetivos propostos.

Tabela 9 - Quadro resumo dos problemas e soluções implementadas

#	Problema	Proposta de solução	Estado
1	Necessidade de criar um método que envolva toda a equipa e que permita o mapeamento e melhoria contínua dos processos da empresa	- Implementação de método com base em várias metodologias que combinam a gestão de processos e o Agile para a implementação de melhorias.	✓
2	Inexistência de processos definidos na empresa, resultando num workflow ineficiente e inconsistente.	Gestão de processos da empresa: - Análise e modelação de todos os processos; - Implementação de melhorias;	✓
3	Sistemas de informação da empresa desorganizados com informação e documentos dispersos.	- Organização das drives da empresa; - Otimização do sistema de gestão de projetos.	✓
4	Aumento do número de clientes, exige um processo de vendas coeso e monitorizado.	- Redesenho e melhoria do processo de vendas; - Implementação CRM.	✓
5	Expansão da empresa exige um levantamento de oportunidades de crescimento a nível interno e externo para manter a competitividade no mercado.	- Programa de parcerias; - Ativação das redes sociais da empresa; - Plano de formações para a equipa.	✓
6	Não existem métricas, nem objetivos para acompanhar o desenvolvimento e sucesso dos processos	- Implementação de KPIs.	✓

No que concerne a questão de investigação dedicada à implementação da metodologia, esta contou com o apoio e feedback positivo da equipa que foi vital para o sucesso das melhorias propostas. A resistência à mudança foi sentida principalmente no início, mas a envolvência de todos os membros no processo mostrou-se crucial para a sua participação ativa. O método e toda a sua implementação pode, assim, ser um pequeno contributo para a literatura. Isto porque conseguiu responder à questão de investigação inicial, aplicando e validando os conceitos de gestão de processos e *Agile* numa empresa de marketing com resultados positivos.

Ainda assim, refira-se que o método pode e deve ser aprimorado, especialmente porque é necessário um reforço contínuo e assertivo com as equipas para o trabalho ser feito. Algo que pode ser problemático, se a empresa ou responsável por todo o processo de melhoria não estiver envolvido o suficiente por falta de tempo ou motivação. Neste tipo de casos, pode ser fundamental uma equipa totalmente dedicada ao aprimoramento da empresa e dos processos.

Quanto à necessidade da gestão de processos, todo o trabalho desenvolvido permitiu que a empresa se tornasse mais organizada e alinhada tanto interna, como externamente. A análise e modelação possibilitou uma *standardização* não só dos serviços, mas também de processos de gestão e suporte. No total, foram impactados 31 processos que estão agora mapeados e compilados no manual de processos da empresa que permite uma visualização simples, intuitiva e interativa de como o trabalho deve ser desenvolvido.

No entanto, não basta mapear, quando existem ineficiências ou problemas para resolver. E, aqui, a metodologia aplicada afirmou-se imprescindível para a implementação de mais de 60 melhorias nas várias áreas da empresa. Ainda assim, sobram ainda mais umas dezenas de situações que devem continuar a ser abordadas, mas o modelo flexível e contínuo vai trabalhar sobre estas.

A importância dos sistemas de informação foi também um contributo que agilizou todos os processos, pela melhor organização e também pela criação dos ficheiros para uma documentação sistematizada na empresa. A reorganização das drives foi um processo moroso, mas que eliminou a duplicação de ficheiros e arquivou todos os modelos obsoletos.

Além do contributo das drives, a possibilidade da monitorização dos tempos foi uma mais-valia para um melhor controlo das horas de trabalho das equipas e da cobrança correta ao cliente. Além destes dois sistemas, existem muitos outros softwares que podem ser otimizados. Desse modo, os resultados obtidos com as alterações feitas, são um indicador que o método deve ser extrapolado a todas as ferramentas usadas de forma contínua.

A nível de gestão de clientes, o CRM aliado ao redesenho dos processos foi o ponto mais importante. Este, para além de permitir a monitorização completa da área comercial, possibilita que todos os elementos da equipa de vendas trabalhem sob o mesmo espaço. Isto pode construir a base para um futuro crescimento da equipa de vendas, já que todos os elementos de monitorização e controlo estão implementados.

Sobre as oportunidades de crescimento, foi dada uma introdução ao que pode ser feito e aos resultados que podem advir destes pequenos investimentos. O programa de parcerias passa agora a ter um papel mais versátil, alimentando as vendas, os recursos humanos e também o desenvolvimento de projetos. Com o crescimento e gestão de parceiros, resultados muito interessantes podem ser atingidos. As redes sociais e o plano de formações são mais duas implementações interessantes, que levantam a necessidade para a empresa pensar de forma contínua em formas de crescimento inovadoras.

O sexto tópico engloba a avaliação de desempenho e indicadores de performance. Apesar de não ter sido possível concluir quantitativamente as métricas dos processos em comparação com os objetivos, o acompanhamento destes indicadores vai ser crucial para a identificação de mais pontos de melhoria. Além disso, a implementação dos vários indicadores com os sistemas de informação, facilita este processo e trará conclusões quanto ao comportamento da empresa a nível de eficácia e eficiência.

Em conclusão, o desenvolvimento do projeto de dissertação permitiu a aplicação direta e prática dos mais variados conceitos lecionados e estudados pela literatura, que devem ser alvo de um estudo futuro. Isto porque, apesar das limitações e adaptações feitas ao contexto empresarial apresentado, o método contribuiu para inúmeras melhorias com feedback muito positivo de todos os envolvidos. Assim, construíram-se as bases e alicerces que a Digital W necessitava para o início da sua nova etapa de crescimento.

6.2 Perspetivas de trabalho futuro

A nível de perspetivas futuras, é possível identificar alguns pontos que merecem uma atenção contínua e um acompanhamento maior ao longo do tempo. Estes pontos incidem, principalmente na metodologia a adotar, mas também na avaliação contínua das melhorias implementadas e nos indicadores de performance.

No que toca à metodologia, é necessário verificar a necessidade de alterações ao método com o crescimento da equipa. No contexto apresentado, uma pessoa bastou para liderar o processo de melhoria com um sistema rotativo de equipa. No entanto, esta pode não ser a solução mais ágil se todas as equipas crescerem, uma vez que o trabalho pode tornar-se demasiado lento para a evolução dos mercados e dos problemas nas equipas. Neste tipo de casos, pode fazer sentido uma divisão do processo de melhoria para cada departamento, em vez de uma abordagem global à empresa. Isto pode implicar, também, um aumento de pessoas a liderar o processo de melhoria dedicado a cada área da empresa.

Outro tópico relevante é a questão de ter ou não alguém exclusivamente dedicado ao processo de melhoria. No caso da Digital W, dada a carga de trabalho do Business Manager, como dos restantes responsáveis pelo departamento, a adição de um gestor de processos ou operações pode tornar-se uma mais-valia. Caso contrário, o processo pode parar por falta de liderança, uma vez que a prioridade vai ser sempre dada ao desenvolvimento dos serviços.

O mesmo se aplica às equipas, uma vez que a prioridade do seu trabalho passará sempre pela execução dos serviços dos clientes. Por isso, o equilíbrio entre o processo de melhoria e o desenvolvimento dos serviços deve ser sempre focado e ajustado. Daí a importância de ter o responsável pelas iniciativas de mudança envolvido ativamente em situações de equipas mais pequenas ou sobrecarregadas com trabalho.

Assim sendo, dependendo do tamanho da equipa e da empresa, assim como da sua carga de trabalho, deve ser sempre avaliada a possibilidade de ter ou não uma equipa completamente dedicada aos processos de melhoria. Esta hipótese deve ser considerada em futuras aplicações que contribuam como casos práticos da adaptação da metodologia proposta, mas tendo em conta que nunca se deve descurar o envolvimento de todas as equipas. Este é vital para que haja coesão entre os vários membros e para que se atinjam melhores resultados.

As melhorias implementadas devem também ser alvo de escrutínio contínuo, pois em áreas e ambientes criativos, as necessidades podem mudar e esse reajuste pode ter que ser feito mais cedo que as reuniões globais feitas semestralmente. Deste modo, o tempo para reavaliação de prioridades e melhorias pode ser adaptado consoante o contexto.

É também importante estudar a ligação possível das metodologias apresentadas com conceitos de crescimento como o *Growth Hacking*. A junção da gestão de processos, *Agile* e uma metodologia de crescimento pode tornar-se instrumental para mudanças impactantes e globais nas empresas, uma vez que abordam todos os conceitos desde a criação de uma base de trabalho à capitalização de ideias inovadoras que impulsionam as organizações a evoluir.

Por fim, é necessário ter resultados quantitativos dos KPIs indicados e continuar com a avaliação contínua dos processos. Os indicadores de performance darão uma perspetiva mais profunda sobre o estado da empresa e estes devem ser considerados sempre na gestão, análise e modelação feitas. Para além disso, a criação de um *dashboard* global é uma adição de valor para tomadas de decisão mais rápidas. Com a obtenção e centralização destes resultados aliado ao alinhamento dos objetivos definidos pela empresa, estão reunidos todos os pontos para uma análise detalhada e profunda quanto ao passado, presente e futuro da empresa.

Referências

- Aalst, W. van der, Hofstede, A. ter, & Weske, M. (1976). International Conference on Business Process Management: On the Application of Formal Methods to “Process-Aware” Information Systems. In *Matrix eigensystem*
- Azevedo, A. (2020). *Process Performance*.
- Badakhshan, P., Conboy, K., Grisold, T., & vom Brocke, J. (2020). Agile business process management: A systematic literature review and an integrated framework. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1505–1523. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2018-0347>
- Bogdănoiu, C. (2009). *Business Process Reengineering Method Versus Kaizen Method*. 1–12. file:///C:/Users/matte/AppData/Local/Mendeley Ltd./Mendeley Desktop/Downloaded/Bogdănoiu - 2009 - Business Process Reengineering Method Versus Kaizen Method.pdf
- Brunet, A. P., & New, S. (2003). Kaizen in Japan: An empirical study. *International Journal of Operations and Production Management*, 23(11–12), 1426–1446. <https://doi.org/10.1108/01443570310506704>
- Chinosi, M., & Trombetta, A. (2012). BPMN: An introduction to the standard. *Computer Standards and Interfaces*, 34(1), 124–134. <https://doi.org/10.1016/j.csi.2011.06.002>
- da Silva, L. A., Damian, I. P. M., & de Pádua, S. I. D. (2012). Process management tasks and barriers: Functional to processes approach. *Business Process Management Journal*, 18(5), 762–776. <https://doi.org/10.1108/14637151211270144>
- Damelio, & Robert. (n.d.). *Robert Damelio 2nd Edition THE BASICS OF PROCESS MAPPING*.
- de Moraes, R. M., Kazan, S., de Pádua, S. I. D., & Costa, A. L. (2014). An analysis of BPM lifecycles: From a literature review to a framework proposal. *Business Process Management Journal*, 20(3), 412–432. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2013-0035>
- Ellis, S., & Brown, P. M. (2017). *Hacking Growth: How Today’s Fastest-Growing Companies Drive Breakout Success*.
- Emiliani, M. L. (2006). Origins of lean management in America: The role of Connecticut businesses. *Journal of Management History*, 12(2), 167–184. <https://doi.org/10.1108/13552520610654069>
- Faria, J. A. R. de. (2020a). *Business Process Maps*.
- Faria, J. A. R. de. (2020b). *Process Models*.
- Grover, V., Jeong, S. R., Kettinger, W. J., & Teng, J. T. C. (1995). The implementation of business process reengineering. *Journal of Management Information Systems*, 12(1), 109–144. <https://doi.org/10.1080/07421222.1995.11518072>

- Hutchison, D., & Mitchell, J. C. (2017). 15th International Conference on Business Process Management, BPM 2017. In *Lecture Notes in Business Information Processing* (Vol. 297).
- Jeff Sutherland. (2004). Scrum: A arte de fazer do dobro do trabalho em metade do tempo. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9).
- Martins, P. V., & Zacarias, M. (2017). An Agile Business Process Improvement Methodology. *Procedia Computer Science*, 121, 129–136. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.018>
- Matharu, G. S., Mishra, A., Singh, H., & Upadhyay, P. (2015). Empirical Study of Agile Software Development Methodologies. *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes*, 40(1), 1–6. <https://doi.org/10.1145/2693208.2693233>
- Nadarajah, D., & Kadir, S. L. S. A. (2014). A review of the importance of business process management in achieving sustainable competitive advantage. *TQM Journal*, 26(5), 522–531. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2013-0008>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Movement, T. (2010). *You're holding a handbook for visionaries, game changers, and challengers striving to defy outmoded business models and design tomorrow's enterprises. It's a book for the . . . written by.*
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(January 2014). <https://doi.org/10.17705/1cais.01601>
- Özsu, M. T., & Valduriez, P. (2020). Distributed and Parallel Database Design. *Principles of Distributed Database Systems*, 33–89. https://doi.org/10.1007/978-3-030-26253-2_2
- Pinheiro, A. J. (2004). *BP2IT - Dos processos de Negócio às Tecnologias de Informação.*
- Reed, R., Lemak, D. J., & Mero, N. P. (2000). Total quality management and sustainable competitive advantage. *Journal of Quality Management*, 5(1), 5–26. [https://doi.org/10.1016/s1084-8568\(00\)00010-9](https://doi.org/10.1016/s1084-8568(00)00010-9)
- Rosalina Patrícia, R., Lopes, N., & Santos, G. (2019). Improvement of the food hygiene and safety production process of a Not-for-profit organization using Business Process Model and Notation (BPMN). *Procedia Manufacturing*, 41(2018), 351–358. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2019.09.019>
- Schmiedel, T., Recker, J., & vom Brocke, J. (2020). The relation between BPM culture, BPM methods, and process performance: Evidence from quantitative field studies. *Information and Management*, 57(2), 103175. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103175>
- Sharma, S., Sarkar, D., & Gupta, D. (2012). Agile Processes and Methodologies: A Conceptual Study. *International Journal on Computer Science & Engineering*, 4(5), 892–898. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=82397457&site=ehost-live>
- Sharp, A., & McDermontt, P. (2009). Workflow Modeling. In *Encyclopedia of Database Systems*. https://doi.org/10.1007/978-0-387-39940-9_818
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1999). Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of Marketing*, 63(SUPPL.), 168–179. <https://doi.org/10.2307/1252110>
- Sutherland, J., Coplien, J. O., Heasman, L., & Hollander, M. Den. (2019). *A Scrum Book: The spirit of the game.*

- Thiemich C., Puhlmann F. (2013) An Agile BPM Project Methodology. In: Daniel F., Wang J., Weber B. (eds) Business Process Management. Lecture Notes in Computer Science, vol 8094. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-40176-3_25
- von Rosing, M., von Scheel, J. and Gill, A.Q. (2015), “Applying agile principles to BPM”, in von Rosing, M., von Scheel, H. and Scheer, A.W. (Eds), The Complete Business Process Handbook: Body of Knowledge from Process Modeling to BPM, Morgan Kaufmann, pp. 553-577.
- Waters, K. (2009). Prioritization using MoSCoW. *Agile Planning*, 12, 31.
- Wiley, D. P. (2020). *Key performance indicator developing, implementing and using winning KPIs*. 381.

ANEXO A: Documentação referente à metodologia implementada

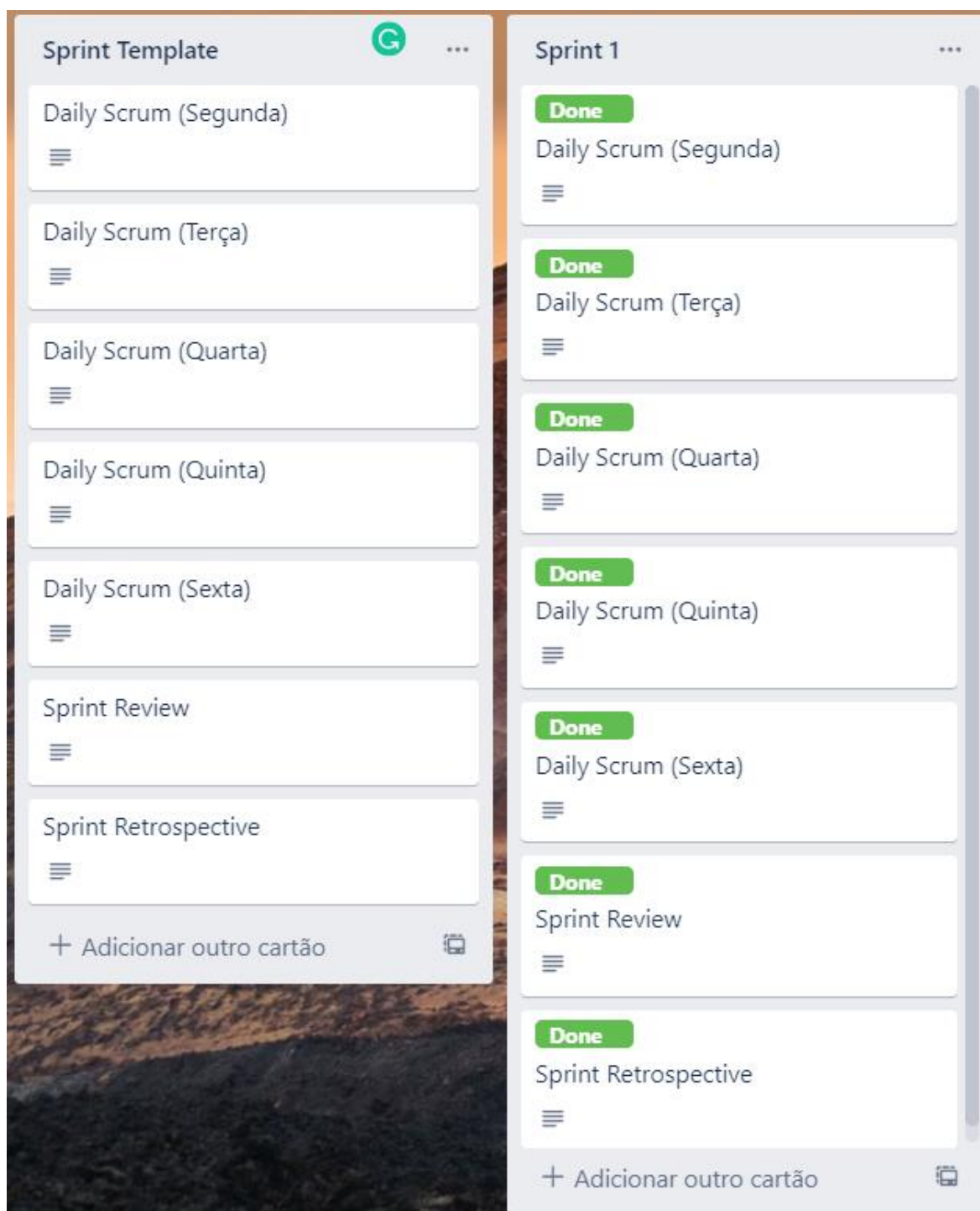
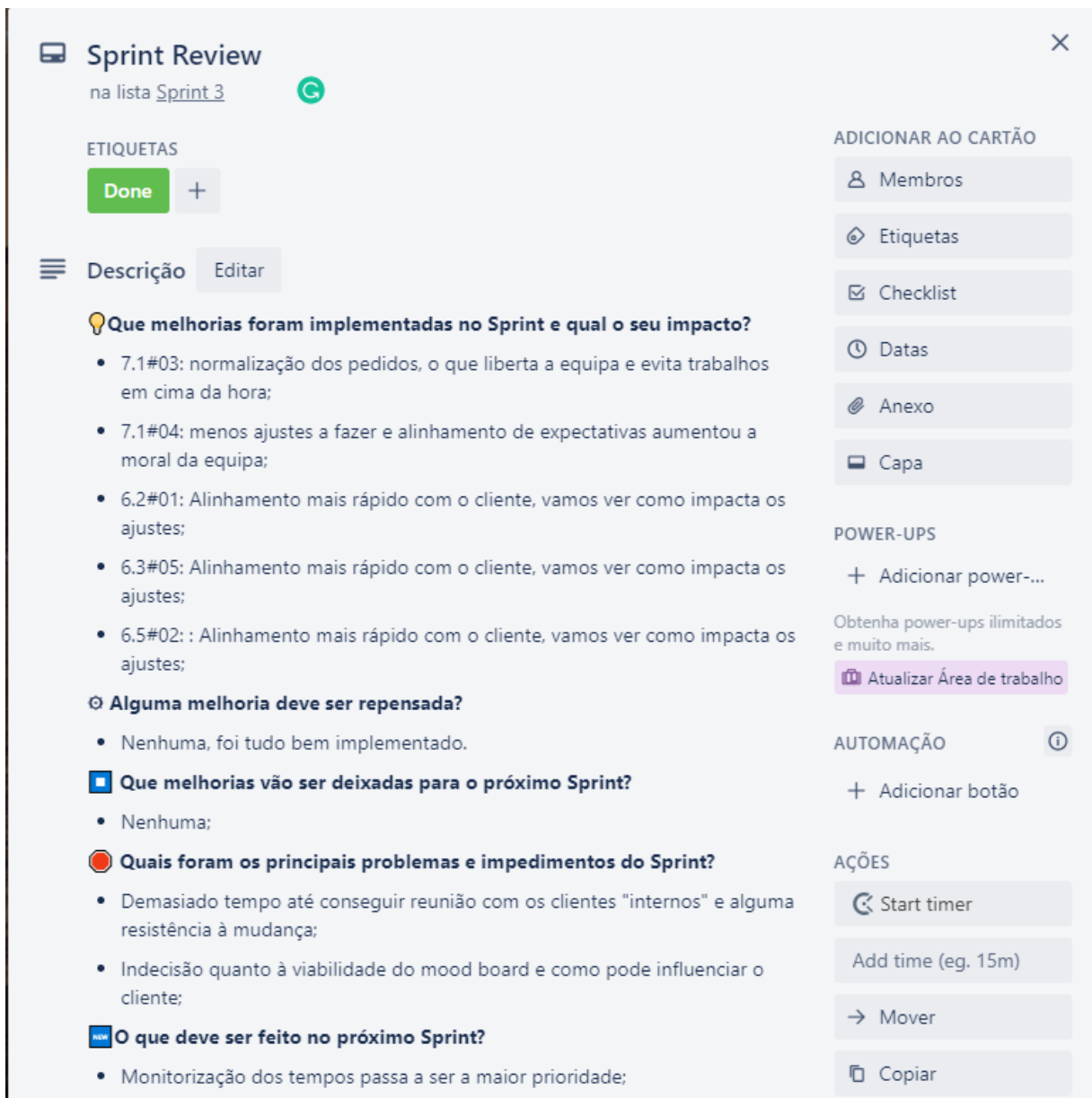


Figura A. 1 – Organização e *templates* da documentação dos Sprints no Trello



Figura A. 2 - Guião Daily Scrum no Trello



Sprint Review
na lista [Sprint 3](#)

ETIQUETAS
Done +

Descrição Editar

Que melhorias foram implementadas no Sprint e qual o seu impacto?

- 7.1#03: normalização dos pedidos, o que liberta a equipa e evita trabalhos em cima da hora;
- 7.1#04: menos ajustes a fazer e alinhamento de expectativas aumentou a moral da equipa;
- 6.2#01: Alinhamento mais rápido com o cliente, vamos ver como impacta os ajustes;
- 6.3#05: Alinhamento mais rápido com o cliente, vamos ver como impacta os ajustes;
- 6.5#02: : Alinhamento mais rápido com o cliente, vamos ver como impacta os ajustes;

Alguma melhoria deve ser repensada?

- Nenhuma, foi tudo bem implementado.

Que melhorias vão ser deixadas para o próximo Sprint?

- Nenhuma;

Quais foram os principais problemas e impedimentos do Sprint?

- Demasiado tempo até conseguir reunião com os clientes "internos" e alguma resistência à mudança;
- Indecisão quanto à viabilidade do mood board e como pode influenciar o cliente;

O que deve ser feito no próximo Sprint?

- Monitorização dos tempos passa a ser a maior prioridade;

ADICIONAR AO CARTÃO

- Membros
- Etiquetas
- Checklist
- Datas
- Anexo
- Capa

POWER-UPS

+ Adicionar power-...

Obtenha power-ups ilimitados e muito mais.

Atualizar Área de trabalho

AUTOMAÇÃO

+ Adicionar botão

AÇÕES

- Start timer
- Add time (eg. 15m)
- Mover
- Copiar

Figura A. 3 - Guião Sprint Review no Trello

Sprint Retrospective
na lista [Sprint 3](#)

ETIQUETAS
Done +

Descrição Editar

💡 O que aprendemos neste Sprint?
- A interligação das melhorias agiliza o trabalho, por isso devem ser combinados bem os blocos de tarefas a desenvolver no próximo sprint;

🔍 O que está a causar os principais problemas no Sprint?
- No caso de melhorias que ficam muito tempo em stand by, podem tornar uma semana pouco produtiva. Há que avaliar a possibilidade de incluir mais tarefas no planeamento;

🔧 O que pode ser feito de maneira diferente nos próximos sprints e porquê?
- Avaliar melhorias a avaliar em blocos;
- Avaliar um número maior de tarefas a incluir, considerando o risco das tarefas ficarem em stand by;

✅ O que ajuda a tornar o Sprint bem sucedido e porquê?
- Daily Scrum estão a criar hábito e a equipa está a tornar-se cada vez mais envolvida, dando mais ideias e sugestões;

ADICIONAR AO CARTÃO
Membros
Etiquetas
Checklist
Datas
Anexo
Capa

POWER-UPS
+ Adicionar power-...
Obtenha power-ups ilimitados e muito mais.
Atualizar Área de trabalho

AUTOMAÇÃO ⓘ

Figura A. 4 - Guião Sprint Retrospective no Trello

Sprint	Planeamento de melhorias a efetuar	Melhorias que ficarão para o próximo sprint
1	1#01; 1#02; 1#03; 1#04; 2.1#01; 2.1#02; 2.2#01; 4#01;4#02;4#03;4#04; 11.2#01;	
2	11.2#1; 7.1#01; 7.1#02; 7.1#03; 7.1#04; 6.1#01;6.1#03;6.3#01;6.3#03.	7.1#03;7.1#04
3	7.1#03;7.1#04; 6.2#01;6.3#05; 6.5#02.	
4	6.1#02; 6.1#04; 6.2#02; 6.2#03; 6.3#04; 6.4#01; 6.5#01; 7.1#05;7.1#06.	
5	5.1#01; 5.1#02;5.1#05; 5.2#01; 5.2#02; 5.2#05; 5.3#01; 5.3#04; 8#01; 8.4#01; 10.1#01.	8.4#01
6	8.4#01; 3#01; 3#02; 3#03; 3#05; 3#06; 3#07; 10.1#02; 10.1#03; 10.1#04; 10.1#05.	3#01; 3#06;
7	3#01; 3#06; 10.2#01; 10.2#02; 10.2#03;10.2#04;10.3#01	
8	9.2#01; 9.2#02; 9.2#03; 10.4#01; 10.4#02.	

Tabela A. 1 - Resumo do planeamento dos sprints

ANEXO B: Problemas identificados e soluções implementadas

Estado	Prioridade
Implementado	M Must Have
Por implementar	S Should Have
	C Could Have
	W Won't have

Figura B. 1 - Estado e prioridade das propostas de solução

Tabela B. 1 - Problemas e propostas de solução referentes ao processo "Planeamento estratégico"

Código da melhoria	Problema	Proposta de solução	Prioridade	Estado
1#01	Não existe qualquer procedimento definido, sem coesão entre a equipa de gestão	Desenho de processo e envolver equipa de gestão	M	Implementado
1#02	Não existe documentação das decisões	Criação de ficheiros template para compilação das decisões tomadas	M	Implementado
1#03	Formações na empresa não ficam guardadas, nem estão acessíveis a todos	Criar base de dados de formação através da Drive	M	Implementado
1#04	Não existe uma centralização de metas e métricas com representação visual	Criação de um dashboard em Power BI com as metas e KPIs definidos	S	Por implementar

Tabela B. 2 - Problemas e propostas de solução referentes ao macroprocesso "Desenvolver serviços"

Código da melhoria	Problema	Proposta de solução	Prioridade	Estado
2.1#01	Não existe qualquer procedimento definido, sem coesão entre a equipa dos departamentos	Desenho de processo e envolver equipa dos departamentos	M	Implementado
2.1#02	Acessos dos vários softwares é disperso e não centralizado	Criação de ficheiro de acessos aos softwares usados	M	Implementado
2.2#01	Não existe qualquer procedimento definido, sem coesão entre a equipa dos departamentos	Desenho de processo e envolver equipa dos departamentos	M	Implementado

Tabela B. 3 - Problemas e propostas de solução referentes ao processo "Vender serviços"

Código da melhoria	Problema	Proposta de solução	Prioridade	Estado
3#01	Não há centralização de informação quanto ao estado do processo de venda de cada cliente	Criação de um sistema CRM	M	Implementado
3#02	Não existem exemplos de como deve ser a comunicação com o cliente por e-mail ou mensagens	Criação de templates de e-mails / mensagens para uma comunicação consistente	M	Implementado
3#03	Clientes faltam a muitas reuniões iniciais, principalmente quando marcadas com antecedência	Implementar comunicação de "reminder" da reunião	M	Implementado
3#04	Follow-up sem dias definidos, o que pode levar a perder clientes se não se sistematizar esta atividade	Definir dias da semana em que são feitos os follow-ups e definir número de dias necessários para follow-up	M	Implementado
3#05	Pedidos de clientes em que só deixam o contacto de e-mail nunca dão resposta	Obrigatoriedade para deixar número de telemóvel no website	C	Por implementar
3#06	Passagem da informação dos formulários de pedido para o CRM é muito demorado e não acrescenta valor	Automatização da integração do e-mail com CRM através de Zapier	M	Implementado
3#07	É necessário definir a integração com o programa de parcerias, para que os parceiros recebam a comissão, quando aplicável	Na fase de finalizar a venda, ao emitir o pagamento, o parceiro recebe a comissão, assim que o cliente pague	M	Implementado

Tabela B. 4 - Problemas e propostas de solução referentes ao processo "Planeamento operacional"

Código da melhoria	Problema	Proposta de solução	Prioridade	Estado
4#01	Ficheiro de briefing demasiado complexo, o que leva ao não preenchimento e perda de informação importante	Reformulação dos ficheiros de briefing e preenchimento obrigatório	M	Implementado
4#02	Integração inconsistente dos clientes principalmente na comunicação e organização de ficheiros	Integração através de grupos de comunicação e criação de pasta na Drive para cada cliente	M	Implementado
4#03	Problema na definição de conteúdo necessário para o desenvolvimento do serviço com falta do envolvimento da equipa	Definição das informações e conteúdos necessários para desenvolver o serviço pelo responsável do departamento e equipa	M	Implementado
4#04	Indecisão e inconsistência em quem cria as tarefas no sistema de gestão de projetos (Trello)	Responsável pelo departamento é a pessoa que cria o novo cliente e as respetivas tarefas no sistema de gestão de projetos (Trello)	M	Implementado

Tabela B. 5 - Problemas e propostas de solução referentes ao macroprocesso "Prestar serviço Web"

Código da melhoria	Problema	Proposta de solução	Prioridade	Estado
5.1#01	Falta de pontos de comunicação com web developers cria uma necessidade maior de ajustes no final do processo	Fazer a verificação da exequibilidade mais cedo, assim como permitir a visualização do layout inicial aos developers	M	Implementado
5.1#02	Pedidos de conteúdo aos designers cria uma perda de tempo desnecessária, caso o conteúdo estivesse sempre disponível	Organização da Drive e sistema de pastas para que o acesso seja direto, sem necessidade de pedir aos designers	S	Implementado
5.1#03	Desenvolvimento responsivo, nem sempre é feito da forma mais eficaz devido aos softwares utilizados, o que leva a um processo mais demorado	Benchmarking de softwares mais eficazes para o desenho da parte responsiva	C	Por implementar
5.1#04	Clientes ao inserir conteúdo, criam uma necessidade adicional de ajustes o que torna o processo mais demorado	Conteúdo passar todo a ser colocado pela equipa, tendo o seu envio que ser acordado previamente e com datas a cumprir	W	Por implementar
5.1#05	Demasiado tempo para colocar o website online, uma vez que o cliente pede vários ajustes que muitas vezes não foram acordados no início do projeto	Colocar o website online com ajustes previstos, tudo o resto é orçamentado depois do website estar online	M	Implementado
5.1#06	Falta de priorização de features e trabalho planeado por semana, pode levar a overload de tarefas	Implementação de fundamentos da metodologia Agile como planear por sprint, ter backlog e priorização de tarefas	W	Por implementar
5.2#01	Mostragem em demasia de templates, pode atrasar o processo, uma vez que cria indecisão no cliente e obriga a uma procura mais extensa que nem sempre compensa	Definição do número de templates a apresentar ao cliente	M	Implementado
5.2#02	Muitos templates criam problemas de programação, por isso deve sempre existir um ponto de contacto com os web developers antes de se apresentarem ao cliente os templates	Adicionar uma verificação dos templates por parte dos web developers para não induzir o cliente em erro com o resultado final	M	Implementado
5.2#03	Desenvolvimento responsivo, nem sempre é feito da forma mais eficaz devido aos softwares utilizados, o que leva a um processo mais demorado	Benchmarking de softwares mais eficazes para o desenho da parte responsiva	C	Por implementar
5.2#04	Clientes ao inserir conteúdo, criam uma necessidade adicional de ajustes o que torna o processo mais demorado	Conteúdo passar todo a ser colocado pela equipa, tendo o seu envio que ser acordado previamente e com datas a cumprir	W	Por implementar
5.2#05	Demasiado tempo para colocar o website online, uma vez que o cliente pede vários ajustes que muitas vezes não foram acordados no início do projeto	Colocar o website online com ajustes previstos, tudo o resto é orçamentado depois do website estar online	M	Implementado
5.3#01	Falta de pontos de comunicação com web developers cria uma necessidade maior de ajustes no final do processo	Fazer a verificação da exequibilidade mais cedo, assim como permitir a visualização do layout inicial aos developers	M	Implementado
5.3#02	Desenvolvimento responsivo, nem sempre é feito da forma mais eficaz devido aos softwares utilizados, o que leva a um processo mais demorado	Benchmarking de softwares mais eficazes para o desenho da parte responsiva	C	Por implementar
5.3#03	Clientes ao inserir conteúdo, criam uma necessidade adicional de ajustes o que torna o processo mais demorado	Conteúdo passar todo a ser colocado pela equipa, tendo o seu envio que ser acordado previamente e com datas a cumprir	W	Por implementar
5.3#04	Demasiado tempo para colocar o website online, uma vez que o cliente pede vários ajustes que muitas vezes não foram acordados no início do projeto	Colocar o website online com ajustes previstos, tudo o resto é orçamentado depois do website estar online	M	Implementado

Tabela B. 6 - Problemas e propostas de solução referentes ao macroprocesso "Prestar serviço Design"

Código da melhoria	Problema	Proposta de solução	Prioridade	Estado
6.1#01	Em casos onde há necessidade de muitos ajustes, só marcar reunião através do Account Manager pode atrasar o processo desnecessariamente	Permitir ao copywriter contacto direto com o cliente para marcar reuniões quando necessário	M	Implementado
6.1#02	Documentos template de apresentações estão dispersos e nem sempre são acessíveis pela equipa	Organização da Drive e sistema de pastas para que o acesso seja direto	M	Implementado
6.1#03	Apresentação do naming só pelo Account Manager pode não ser a forma mais eficaz de transmitir toda a inspiração	Apresentação ao cliente deve sempre incluir o copywriter	M	Implementado
6.1#04	Não existe monitorização de tempos	Utilização de software Clockify para monitorizar tempos	M	Implementado
6.2#01	Existem vários casos onde são necessários vários ajustes, porque há um desalinhamento do conceito e inspirações visuais	Criação de um mood board para apresentar ao cliente e alinhar mais rapidamente	S	Implementado
6.2#02	Documentos template de apresentações estão dispersos e nem sempre são acessíveis pela equipa	Organização da Drive e sistema de pastas para que o acesso seja direto	M	Implementado
6.2#03	Não existe monitorização de tempos	Utilização de software Clockify para monitorizar tempos	M	Implementado
6.3#01	Em casos onde há necessidade de muitos ajustes, só marcar reunião através do Account Manager pode atrasar o processo desnecessariamente	Permitir ao copywriter contacto direto com o cliente para marcar reuniões quando necessário	M	Implementado
6.3#02	Documentos template de apresentações estão dispersos e nem sempre são acessíveis pela equipa	Organização da Drive e sistema de pastas para que o acesso seja direto	M	Implementado
6.3#03	Apresentação do naming só pelo Account Manager pode não ser a forma mais eficaz de transmitir toda a inspiração	Apresentação ao cliente deve sempre incluir o copywriter	M	Implementado
6.3#04	Não existe monitorização de tempos	Utilização de software Clockify para monitorizar tempos	M	Implementado
6.3#05	Existem vários casos onde são necessários vários ajustes, porque há um desalinhamento do conceito e inspirações visuais	Criação de um mood board para apresentar ao cliente e alinhar mais rapidamente	S	Implementado
6.4#01	Não existe monitorização de tempos	Utilização de software Clockify para monitorizar tempos	M	Implementado
6.5#01	Não existe monitorização de tempos	Utilização de software Clockify para monitorizar tempos	M	Implementado
6.5#02	Existem vários casos onde são necessários vários ajustes, porque há um desalinhamento do conceito e inspirações visuais	Criação de um mood board para apresentar ao cliente e alinhar mais rapidamente	S	Implementado

Tabela B. 7 - Problemas e propostas de solução referentes ao macroprocesso "Prestar serviço Gestão de Redes Sociais"

Código da melhoria	Problema	Proposta de solução	Prioridade	Estado
7.1#01	Ficheiro do planeamento mensal não é prático e obriga à criação de 12 ficheiros por cliente, por ano. Para além disso, é impossível verificar o que já foi produzido anteriormente sem abrir os restantes ficheiros	Passagem de um documento word para Excel, em que o planeamento mensal é feito por folhas, condensando tudo no mesmo ficheiro	M	Implementado
7.1#02	Pontos de revisão demorados, por falta de comunicação entre toda a equipa	Implementação de reuniões diárias ao início do dia para pontos de situação e esclarecimento de dúvidas	M	Implementado
7.1#03	Cientes "internos" enviam conteúdos e pedidos de publicação sem antecedência	Normalização dos pedidos, definindo uma antecedência mínima de 1 semana para o desenvolvimento de publicações	M	Implementado
7.1#04	Cientes "internos" obrigam a demasiados ajustes nas publicações, provocando um bottleneck de todo o departamento	Alinhamento de expectativas com os clientes internos e com a linha de publicações das suas redes sociais	M	Implementado
7.1#05	Desorganização de ficheiros e armazenamento destes	Organização da drive com sistema de pastas para o departamento e os seus serviços	M	Implementado
7.1#06	Não existe monitorização de tempos no que toca aos planeamentos	Utilização de software Clockify para monitorizar tempos	M	Implementado
7.3#01	Não existe uma forma de visualizar simultaneamente as campanhas e as publicações agendadas	Criar integração das campanhas com o Swonkie	C	Por implementar
7.3#02	Relatórios das campanhas podia ter uma visualização mais intuitiva, organizada e personalizada. Para além disso, pode ser feito um melhor resumo de métricas em certas situações	Integração dos dados com o software Data Studio	S	Por implementar
7.4#01	Não existe uma forma de visualizar simultaneamente as campanhas e as publicações agendadas	Criar integração das campanhas com o Swonkie	C	Por implementar
7.4#02	Relatórios das campanhas podia ter uma visualização mais intuitiva, organizada e personalizada. Para além disso, pode ser feito um melhor resumo de métricas em certas situações	Integração dos dados com o software Data Studio	S	Por implementar

Tabela B. 8 - Problemas e propostas de solução referentes ao macroprocesso "Prestar serviço Publicidade"

Código da melhoria	Problema	Proposta de solução	Prioridade	Estado
8#01	Existe uma grande dispersão de ficheiros em todos os serviços do departamento, seria interessante condensar e organizar toda a informação	Criação de sistema de pastas na Drive e nomenclatura de ficheiros para todos os serviços	M	Implementado
8.4#01	Documento usado como checklist de eventos é pouco utilizado, devido à sua má organização	Criação de novo ficheiro Excel que passa a ser usado como template para listar atividades e requisitos dos eventos	S	Implementado

Tabela B. 9 - Problemas e propostas de solução referentes ao macroprocesso "Desenvolver canais de comunicação"

Código da melhoria	Problema	Proposta de solução	Prioridade	Estado
9.2#01	Redes sociais da empresa estão paradas e podem ser uma excelente fonte para chegar a novos clientes e criar novas oportunidades	Desenhar processo para planejar e ativar as redes sociais da empresa com o envolvimento de toda a equipa	M	Implementado
9.2#02	Planeamento tem de ser feito no mesmo sistema de informação e devia possibilitar as ideias de toda a equipa	Criação de integração com o Trello, dando acesso a toda a equipa para poderem submeter ideias	M	Implementado
9.2#03	Devia existir um ficheiro de planeamento próprio para as redes sociais da empresa, uma vez que o que é usado para os clientes tem dados que aqui não se aplicam	Criação de ficheiro de planeamento para as redes sociais da empresa	M	Implementado

Tabela B. 10 - Problemas e propostas de solução referentes ao macroprocesso "Desenvolver programa de parcerias"

Código da melhoria	Problema	Proposta de solução	Prioridade	Estado
10.1#01	Não existe processo para contactar parceiros	Desenho do processo	M	Implementado
10.1#02	É necessária a criação de uma base de dados de parceiros e possíveis parceiros	Criação de pasta na Drive Google e ficheiro dedicado ao desenvolvimento de parcerias, resumindo o estado dos contactos e possíveis sinergias	M	Implementado
10.1#03	Não existem documentos template para a comunicação	Criação de templates de e-mails / mensagens para uma comunicação consistente	M	Implementado
10.1#04	Não existe ficheiro para a proposta ou apresentação de parceria	Criação de template para propostas de parcerias	M	Implementado
10.1#05	Não existe protocolo para oficializar parcerias fechadas	Criação de protocolo de parcerias	M	Implementado
10.2#01	Não existe processo para desenvolver workshops	Desenho de processo	M	Implementado
10.2#02	Não existe template base para apresentação	Criação de documento base para desenvolver slides do workshop	M	Implementado
10.2#03	Apresentação não são guardadas, o que pode ser uma mais valia para futuros workshops ou até para dar formação à equipa	Criação de pasta na Drive Google para armazenar todos os workshops ou tipos de workshops dados	M	Implementado
10.2#04	Não existem templates de formulários de feedback	Criar ficheiro de formulário feedback para os workshops	M	Implementado
10.3#01	Não existe processo definido para o desenvolvimento de projetos	Desenho de processo	M	Implementado
10.4#01	Não existe processo definido para integrar parceiros na rede de parcerias	Desenho de processo	M	Implementado
10.4#02	Não existe ficheiro para armazenar contactos e dados do parceiro	Criação de ficheiro de contactos do parceiro	M	Implementado

Tabela B. 11 - Problemas e propostas de solução referentes ao macroprocesso "Recrutar novos membros"

Código da melhoria	Problema	Proposta de solução	Prioridade	Estado
11.2#01	Processo demoroso e que deixa muitas vezes o novo membro sem acesso a ficheiros ou informações importantes devia ser automatizado	Automatização do processo com um documento que compila toda a informação importante, links de acesso a toda a informação e tem o procedimento de onboarding definido	M	Implementado

ANEXO C: Documentação do processo “Planear Redes Sociais”

Planeamento marco						
Data	Hora	Tema	Texto Post	Imagem	Redes Sociais	Alterações
05/mar	18h00	Festivo: Dia da Apreciação do empregado	Hoje queremos gratificar todos os nossos colaboradores. O nosso serviço de excelência só é possível porque temos conosco os melhores profissionais. Juntos continuaremos a garantir uma higienização e limpeza de qualidade. 💖		FB	Imagem: Mudar o subtítulo da publicação Copy: é preciso trocar o emoji e acrescentar CTA
06/mar	21h30	Festivo: Dia da Apreciação do empregado	Hoje queremos gratificar todos os nossos colaboradores. O nosso serviço de excelência só é possível porque temos conosco os melhores profissionais. Juntos continuaremos a garantir uma higienização e limpeza de qualidade. 💖		IG	Imagem: Copy:
			Hoje queremos gratificar todos os nossos			Imagem:

Figura C. 1 - Exemplo do ficheiro de planeamento das redes sociais

ANEXO D: Sistematização das drives e ficheiros *template*

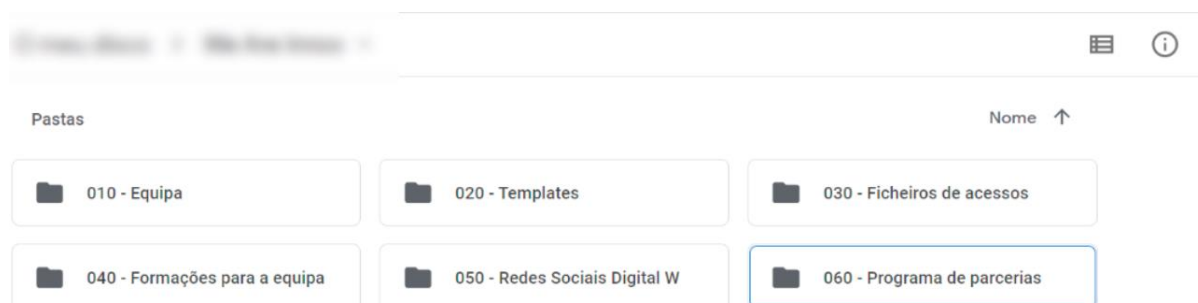


Figura D. 1 - Sistema principal de pastas da drive Google

Tabela D. 1 - Explicação sistema de pastas da Drive Google

#ID	Pasta	Propósito
010	Equipa	Pasta que condensa todos os ficheiros referentes à equipa, como contactos, apresentações e ficheiro de onboarding
020	Templates	Pasta que agrupa os templates usados para todos os serviços da empresa
030	Ficheiros de acessos	Pasta que contém todos os ficheiros de acesso, usernames e passwords usados nos softwares e plataformas
040	Formações para a equipa	Pasta que funciona como repositório de todas as formações disponíveis para a equipa
050	Redes Sociais Digital W	Pasta para o planeamento e conteúdos dedicados às redes sociais da Digital W
060	Programa de parcerias	Pasta dedicada a todas informações e ficheiros referente ao programa de parcerias

Tabela D. 2 - Explicação sistema de pastas da Drive MyCloud

#ID	Pasta	Propósito
010	Ficheiros enviados pelo cliente	Pasta que organiza todos os ficheiros enviados pelo cliente e pode ser partilha com o mesmo
020	Briefing	Pasta que agrupa todos os ficheiros de briefings feitos para desenvolver o serviço
030	Web	Pasta que contém todos os ligados ao desenvolvimento de serviços Web
040	Redes Sociais	Pasta que armazena todos os planeamentos, relatórios e conteúdos desenvolvidos para as redes sociais
050	Design	Pasta que organiza os ficheiros elaborados para os serviços de design
060	PM	Pasta que agrupa todos os relatórios, conteúdos e ficheiros dos serviços de publicidade
070	Contabilidade	Pasta dedicada a todas informações relacionadas com a contabilidade do serviço prestado
080	Dados Auxiliares Gerais	Pasta que contém dados ou ficheiros como o logo da marca e outros grafismos que estabelecem a linha visual do cliente e que podem ser usados como inspiração

Arquivos e pastas > 040 - Redes sociais > 010 - Planeamento ▾

🔍 Pesquisar

Nome ↑

Arquivos



nome do cliente - ano - ex giveware - 2021.xlsx

ter, 20 de abr de 2021

522 KB ...

Figura D. 2 - Exemplo nomenclatura de ficheiros da Drive MyCloud

FICHA TÉCNICA									
Nome:	Nome do evento								
Data do Evento:	10 de setembro de 2021								
Data de início do Planejamento:	10 de junho de 2021								
Local:	Online								
Público Estimado:	500								
Bilhete Médio:	20,00 €								
Dias para o evento					74 dias		Tempo de Planejamento		
% de Conclusão					4%		92 dias		
Total de atividades					26		Receita Esperada		
Não iniciado					23		10 000,00 €		
Em andamento					1		Custo Parcial		
Concluído					1		250,00 €		
Agendadas para hoje					0				

Atividade	Data limite	Responsável	Contato Resp.	Fornecedor	Contato Forn.	Situação	Custo	Observações
Pré-Evento								
Planejar o objetivo do evento	10/06/2021	(+351) 91 555 5555				Concluído		
Criar roteiro para o evento						Em andamento		
Pensar em um nome para o evento						Atrasado		
Convidar palestrantes/atrações		(+351) 91 555 5555						
Criar identidade visual e peças gráficas							250,00 €	
Criar sessões de transmissão				Fornecedor X		Não iniciado	Grátis!	
Descrição do evento: adicionar todas as informações (atrações confirmadas, como aceder à transmissão...)				Fornecedor Y		Não iniciado	Grátis!	
Publicar evento				Fornecedor Z		Não iniciado	Grátis!	
Divulgar nas redes sociais								
Divulgar na rede de parceiros								
Atualizar os participantes com novidades por e-mail								
No dia do Evento								
Enviar e-mail de lembrete com orientações para os participantes								
Testar a transmissão na plataforma com 2h de								

Checklist Evento Online	Checklist Evento Corporativo	Checklist Evento Networking	Checklist Evento Político

Figura D. 3 - Template checklist de eventos

ANEXO E: Monitorização de tempos através do software Clockify

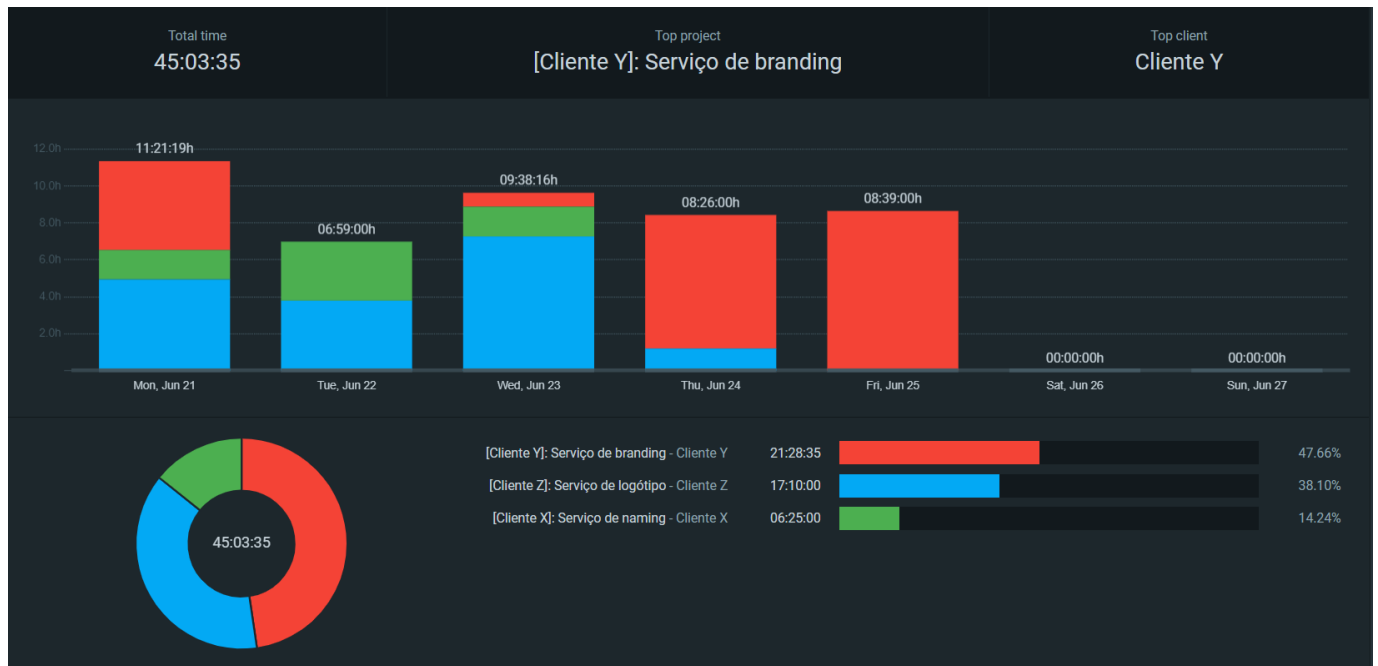


Figura E. 1 - Dashboard exemplo da monitorização de tempos referentes a serviços de design

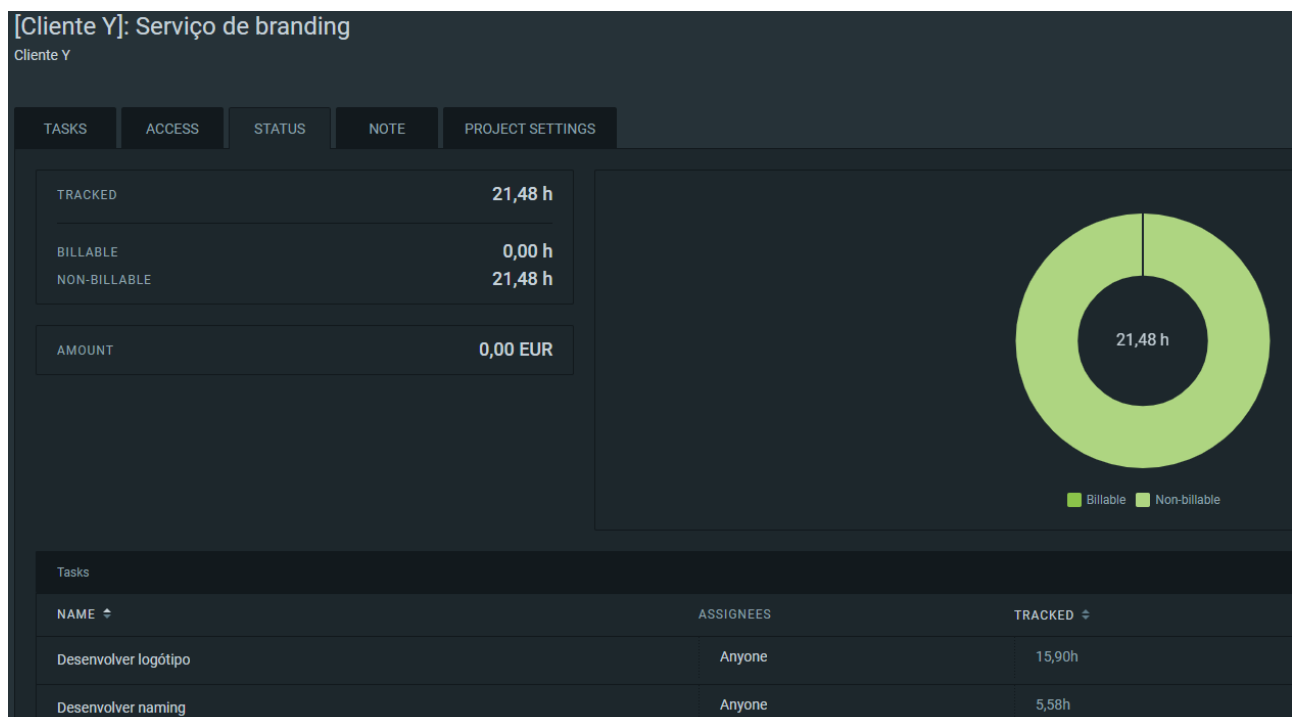


Figura E. 2 - Dashboard exemplo referente ao serviço de branding do Cliente Y

ANEXO F: Documentação do processo “Vender serviço” e software CRM

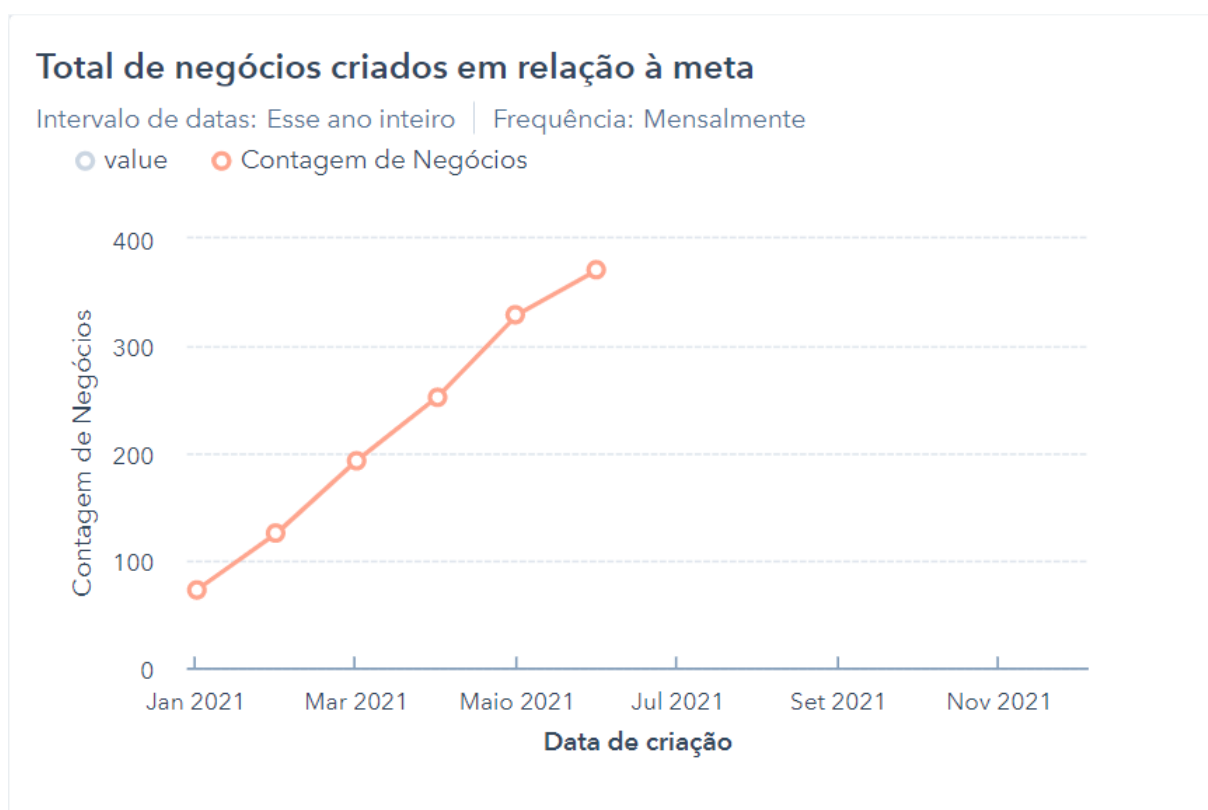


Figura F. 1 - *Dashboard* referente ao número de pedidos e potenciais negócios

Negócios abertos com fechamento neste mês

[illegible]

Figura F. 2 - *Dashboard* referente aos follow-ups que devem ser feitos

Total de contatos criados e trabalhados com total de negócios criados

Intervalo de datas: Esse mês até o momento



Figura F. 3 - *Dashboard* referente a indicadores da atribuição de negócios

Total de atividades da equipe

Intervalo de datas: Esse mês até o momento

OBSERVAÇÃO

31

CHAMADA

19

E-MAIL ENVIADO AO CONTATO

12

REUNIÃO

7

Figura F. 4 - *Dashboard* referente aos tipos de contactos feitos com os clientes

E-mail para agendar reunião (Anexar portfolio de serviços)

Boa tarde!

Sou o XXXX e estou a contactar em nome da Digital W, agência de publicidade, marketing e comunicação.

Recebemos um pedido de contacto através do nosso formulário e teríamos todo o gosto em poder marcar uma reunião para falarmos melhor.

Teria disponibilidade durante a próxima semana? Se preferir, pode também deixar-me o seu contacto ou contactar-me diretamente através do meu número XXXXXXXX.

Muito obrigado,

E-mail para confirmar a reunião

Boa tarde!

Junto envio o link para a chamada de dia 3, segunda-feira às 11h.



ID da reunião: [REDACTED]

Senha de acesso: [REDACTED]

Se existir algum problema a entrar na reunião ou necessitar de remarcar, estou com

Muito obrigado,

Figura F. 5 - Exemplos de e-mails tipo para agendar reuniões

ANEXO G: Indicadores de performance da empresa

Tabela G. 1 - KPIs detalhados dos primeiros 4 macroprocessos

Processo	KPI	Unidade	Fórmula	Objetivo	Frequência	Fonte	Atores
Planeamento Estratégico	Volume de negócios	Nº	Soma das vendas de todos os serviços		Semestral	Hubspot CRM	Business Manager
Desenvolver serviços	Nº de melhorias efetuadas nos serviços	Nº	Soma das melhorias efetuadas nos serviços	10	Semestral	Trello	Business Manager
Vender Serviço	Nº de clientes contactados	Nº	Soma de clientes contactados	25	Mensal	HubSpot CRM	Account Manager
	Nº de reuniões	Nº	Soma das reuniões agendadas	20	Mensal	HubSpot CRM	Account Manager
	Taxa de reuniões agendadas	%	(Nº de reuniões agendadas / Nº de clientes contactados)	80%	Mensal	HubSpot CRM	Account Manager
	Taxa de adjudicação	%	(Nº de negócios fechados / Nº de propostas apresentadas)	15%	Mensal	HubSpot CRM	Account Manager
Planeamento Operacional	Tempo até adjudicação	Semanas	Nº de Semanas desde apresentação final até adjudicação	2	Semestral	HubSpot CRM	Account Manager
	Tempo médio até Kick-Off do projeto	Semanas	Nº de semanas desde adjudicação até kick-off do projeto	2	Semestral	Trello	Account Manager

Tabela G. 2 - KPIs detalhados dos macroprocessos referentes aos serviços

Processo	KPI	Unidade	Fórmula	Objetivo	Frequência	Fonte	Atores
Prestar serviço web	Tempo médio de desenvolvimento de layout	Dias	Nº de dias desde o kick-off até entrega do layout	5	Semestral	Trello	Web Product Owner
	Tempo médio de programação de website	Dias	Nº de dias desde a aprovação do layout até o website estar online	30	Semestral	Trello	
	Tempo médio de desenvolvimento de loja online	Dias	Nº de dias desde o kick-off até a loja estar online	40	Semestral	Trello	
	Tempo médio de desenvolvimento landing page	Dias	Nº de dias desde o kick-off até a landing page estar online	5	Semestral	Trello	
Prestar serviço design	Tempo médio de desenvolvimento de naming	Horas	Nº de horas aplicadas a desenvolver naming até aprovação do cliente	6	Mensal	Clockify	Copywriter
	Tempo médio de desenvolvimento de logótipo	Horas	Nº de horas aplicadas a desenvolver logótipo até aprovação do cliente	20	Mensal	Clockify	Designer
	Taxa de serviços de naming a ajustar	%	(Nº de serviços de namings com ajustes / Nº total de serviços naming)	1	Mensal	Trello	Copywriter
	Taxa de serviços de logótipos a ajustar	%	(Nº de serviços de logótipos a ajustar / Nº total de serviços de logótipo)	0	Mensal	Trello	Designer
	Tempo médio de desenvolvimento de packaging	Horas	Nº de horas aplicadas a desenvolver packaging até aprovação do cliente	20	Mensal	Clockify	Designer
	Tempo médio de apresentação de produtos / serviços	Horas	Nº de horas aplicadas a desenvolver apresentação de produtos / serviços	5	Mensal	Clockify	Designer
Prestar serviço de redes sociais	Taxa de planeamentos entregues com atraso	%	(Nº de planeamentos entregues com atraso / Nº total de planeamentos efetuados)	10%	Mensal	Trello	Gestor de Redes Sociais
	Taxa de clientes com campanhas (Facebook + Instagram)	%	(Nº de clientes com campanhas de Facebook ou Instagram / Nº total de clientes de redes sociais)	90%	Mensal	Trello	
	Tempo médio dos planeamentos	Horas	Nº de horas aplicado ao desenvolvimento do planeamento até aprovação do cliente	5	Mensal	Clockify	
	Nº de erros no agendamento	Nº	Soma dos planeamentos que foram agendados incorretamente	2	Mensal	Swonkie	
Prestar serviço publicidade	Taxa de planeamentos a ajustar	Nº	(Nº de planeamentos a ajustar / Nº total de planeamentos efetuados)	50%	Mensal	Trello	PM Manager
	Tempo médio gestão de cliente (Google Ads)	Horas	Nº de horas aplicadas ao desenvolvimento de campanhas para determinado cliente	4	Mensal	Trello	
	Taxa de retenção de clientes (Google Ads + E-mail marketing)	%	(Nº de clientes que vão continuar com serviços de Google Ads ou E-mail marketing / Nº de clientes nesse mês dos mesmos serviços)	90%	Mensal	Trello	

Tabela G. 3 - KPIs detalhados dos processos suporte

Processo	KPI	Unidade	Fórmula	Objetivo	Frequência	Fonte	Atores
Desenvolver canais de comunicação	Taxa de crescimento número de seguidores por rede social (Facebook + Instagram + LinkedIn)	%	(Nº de seguidores atual / Nº de seguidores do mês anterior)		Mensal	Redes sociais	Gestor de Redes Sociais
	Taxa de interação do perfil de Instagram	%	Interações (reações + compartilhamentos + comentários + cliques) / Alcance		Mensal	Redes sociais	
Desenvolver programa de parcerias	Nº de parcerias fechadas	Nº	Soma de parcerias concluídas		Semestral	Trello	Account Manager
	Nº de workshops desenvolvidos	Nº	Soma de workshops desenvolvidos		Semestral	Trello	
Recrutar novos membros	Nº de clientes angariados	Nº	Soma de clientes provenientes das parcerias e embaixadores		Semestral	HubSpot CRM	Business Manager
	Nº de estágios curriculares	Nº	Soma do nº de estágios curriculares efetuados		Semestral		
	Nº de candidatos	Nº	Soma do nº de candidatos a vagas ou oportunidades + candidaturas espontâneas		Semestral		
	Nº de estágios profissionais	Nº	Soma do nº de estágios profissionais efetuados		Semestral		

ANEXO H: Repositório da modelação de processos (AS-IS e TO-BE)



Figura H. 1 - Volume anexo referente ao repositório da modelação de processos efetuada

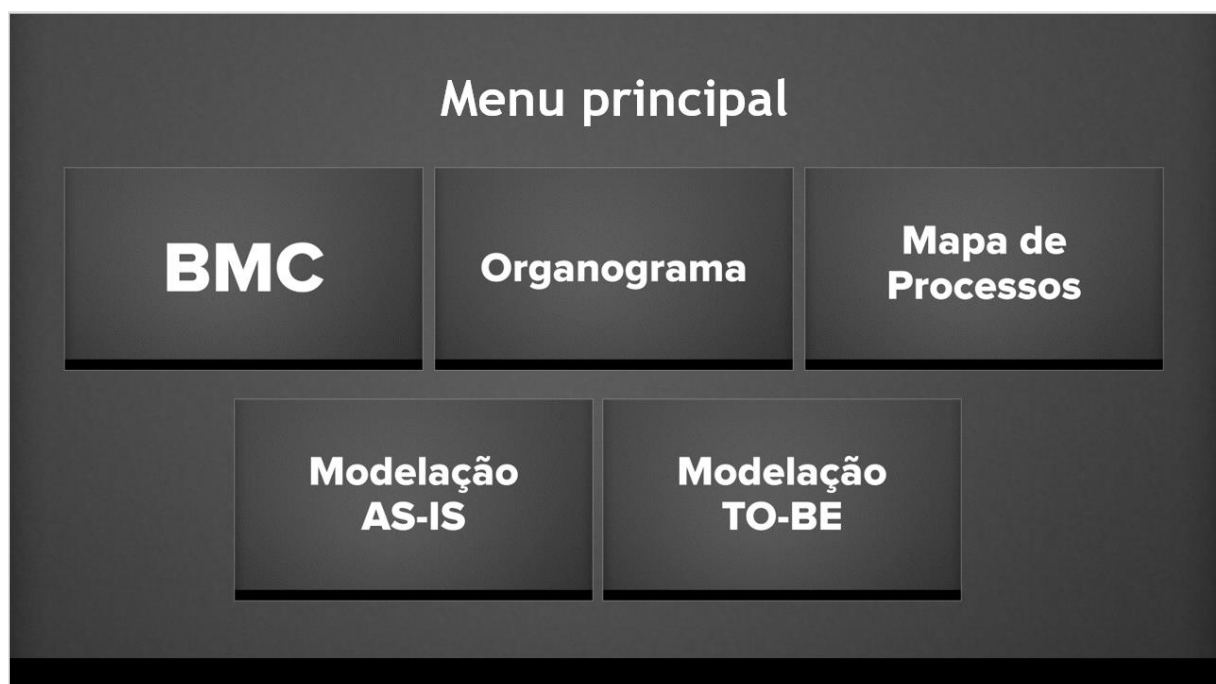


Figura H. 2 - Menu principal de conteúdos com navegação interativa

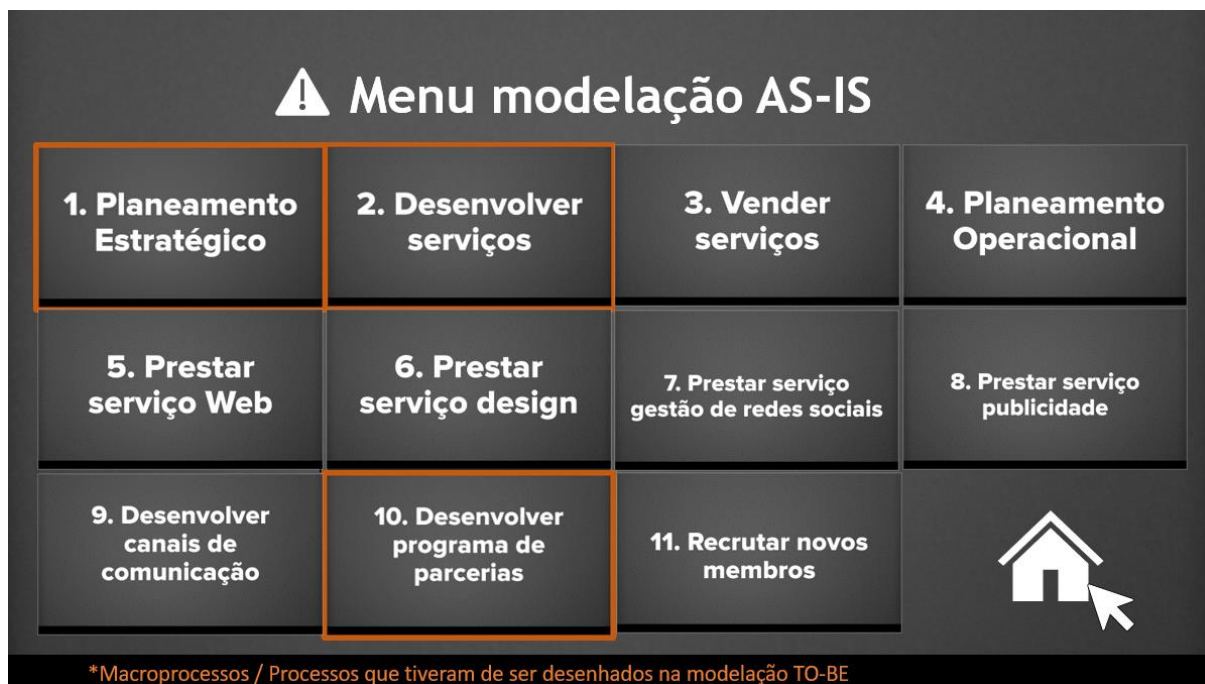


Figura H. 3 - Menu modelação AS-IS



Figura H. 4 - Menu modelação TO-BE

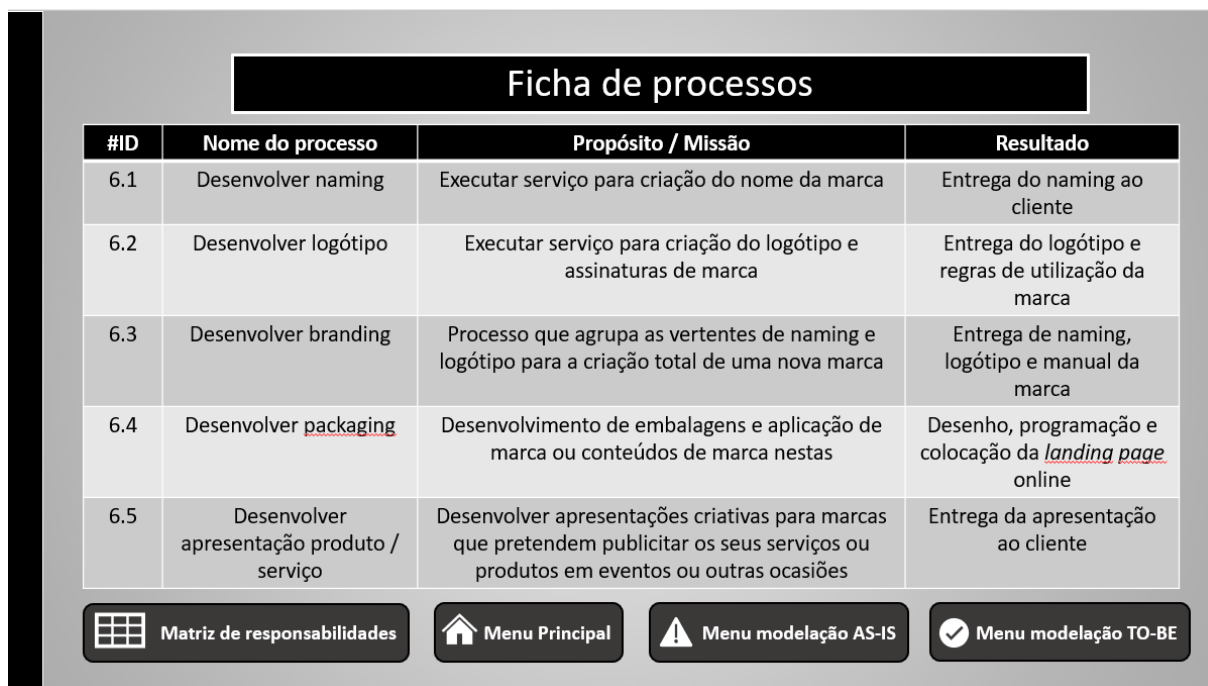


Figura H. 5 - Exemplo ficha de processos

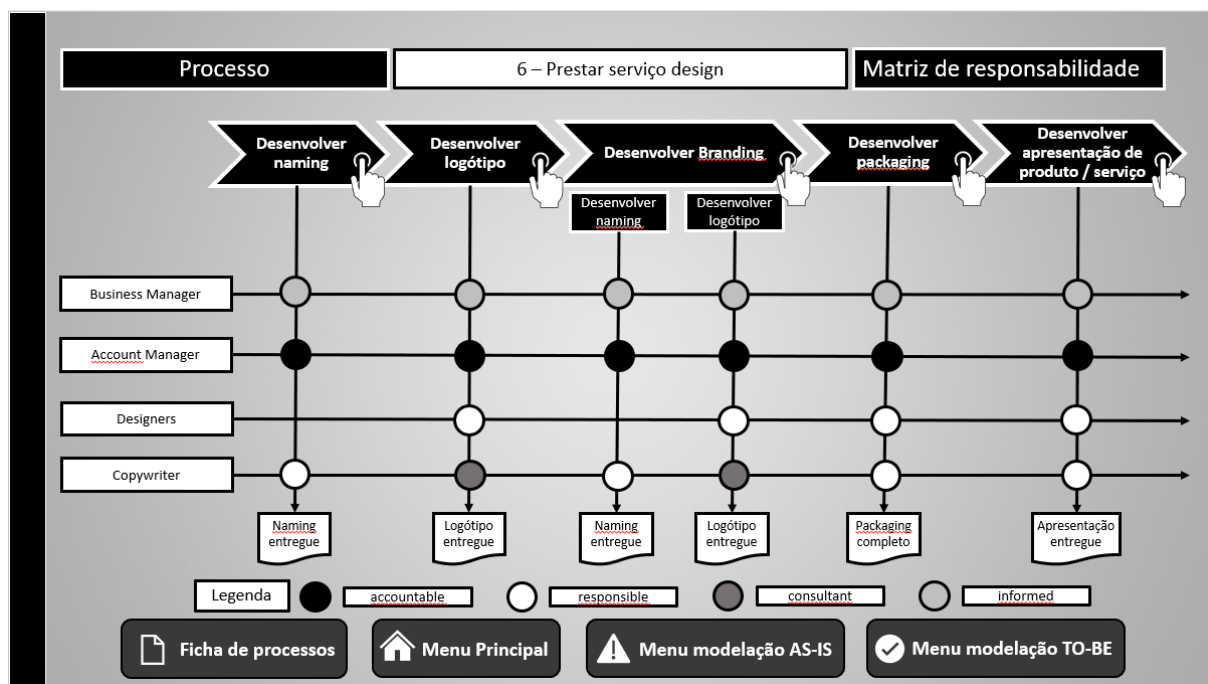


Figura H. 6 - Exemplo matriz de responsabilidades

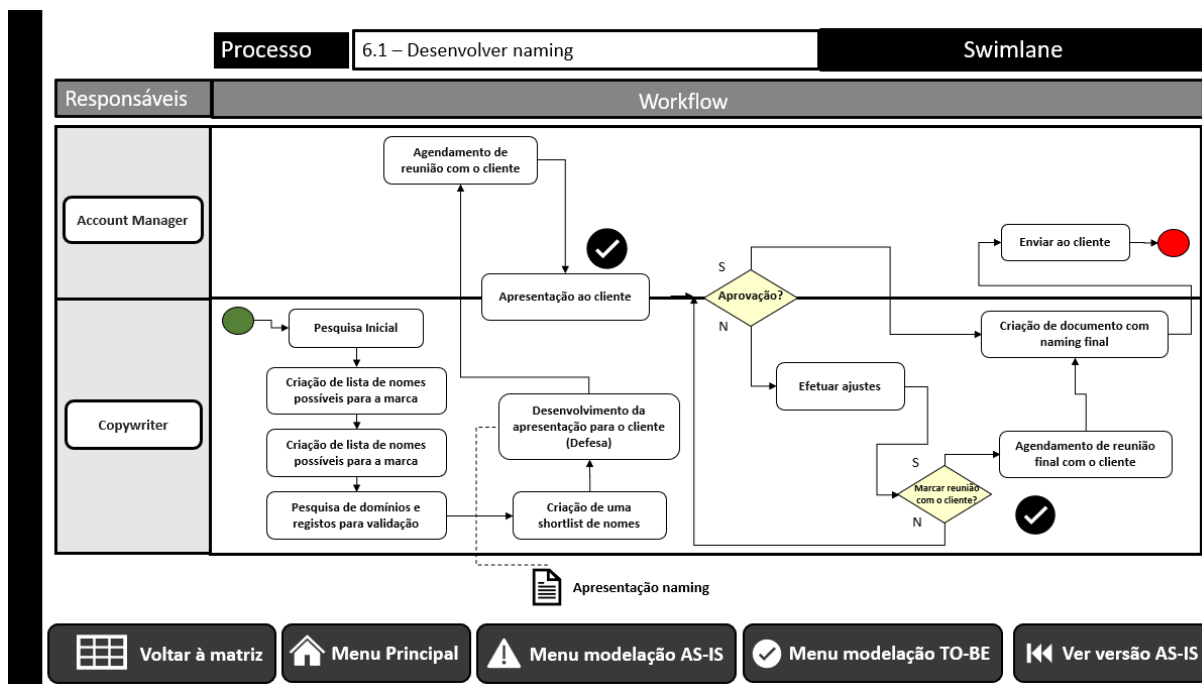


Figura H. 7 - Exemplo swimlane

Instruções: Atualizar CRM	
#	Instrução
1	Mover cartão do cliente para a coluna respetiva à sua fase
2	Atribuir responsável pelo contacto
3	Atualizar parâmetros de contacto do cliente e da empresa
3	Atribuir valor da proposta
4	Anexar ficheiro da proposta no perfil do cliente
#5	Se o negócio for fechado, indicar o valor e o motivo de sucesso
##5	Se o negócio for perdido, indicar a razão da perda
6	Preencher data de fecho do negócio

Matriz de responsabilidades Menu Principal Menu modelação AS-IS Menu modelação TO-BE

Figura H. 8 - Exemplo instruções de processos