

RESULTADOS DE UMA RESTRUTURAÇÃO EMPRESARIAL EM UMA AGÊNCIA DE MARKETING DIGITAL

Marco Aurélio De Almeida Marmo - WSI

Martinho Isnard Ribeiro De Almeida

Resumo

O autor deste relato é proprietário há nove anos de uma franquia canadense de agência de marketing digital. Sua unidade apresenta relativo sucesso no universo de mais de mil franquias internacionais da empresa, estando desde 2015 ranqueado entre as TOP 25 franquias do mundo. Boa parte do sucesso atingido nesse período foi conseguido pela atuação dele na área comercial e do sócio na área operacional. A empresa era muito dependente dos sócios e tinha poucos processos o que dificultava a maior autonomia dos colaboradores. Consequentemente, outros problemas como falta de organização e planejamento eram observados nas áreas operacionais e de atendimentos. Quando o sócio do autor, responsável pela área operacional, resolve deixar inesperadamente a empresa, no final do primeiro semestre de 2018, o autor tem o desafio de assumir também a operação e reestruturar a empresa. Assim, o objetivo deste relato é demonstrar como a atuação do autor contribuiu com a reestruturação empresarial da agência de marketing digital, com a implementação de processos internos, fluxos de trabalho e outras ferramentas que ajudaram a melhorar a gestão de sua agência.

RESULTADOS DE UMA RESTRUTURAÇÃO EMPRESARIAL EM UMA AGÊNCIA DE MARKETING DIGITAL

RESUMO

O autor deste relato é proprietário há nove anos de uma franquia canadense de agência de marketing digital. Sua unidade apresenta relativo sucesso no universo de mais de mil franquias internacionais da empresa, estando desde 2015 ranqueado entre as TOP 25 franquias do mundo. Boa parte do sucesso atingido nesse período foi conseguido pela atuação dele na área comercial e do sócio na área operacional. A empresa era muito dependente dos sócios e tinha poucos processos o que dificultava a maior autonomia dos colaboradores. Consequentemente, outros problemas como falta de organização e planejamento eram observados nas áreas operacionais e de atendimentos. Quando o sócio do autor, responsável pela área operacional, resolve deixar inesperadamente a empresa, no final do primeiro semestre de 2018, o autor tem o desafio de assumir também a operação e reestruturar a empresa. Assim, o objetivo deste relato é demonstrar como a atuação do autor contribuiu com a reestruturação empresarial da agência de marketing digital, com a implementação de processos internos, fluxos de trabalho e outras ferramentas que ajudaram a melhorar a gestão de sua agência.

Palavras-chave: marketing digital; reestruturação empresarial; agência de marketing digital.

1. INTRODUÇÃO

O marketing digital é a área de conhecimento que faz a utilização dos recursos disponíveis no ambiente digital para ajudar diferentes empresas a atingir seus objetivos organizacionais. As agências digitais ou agências de marketing digital são as empresas especializadas na prestação de serviços de marketing no ambiente digital. O autor deste trabalho, como poderá ser visto adiante, é proprietário de uma agência de marketing digital, que será objeto de estudo deste relato.

Em um estudo de 2017 da Zenith, agência de mídia norte-americana, que analisa todas as fontes de publicidade no mundo, Google e Facebook, receberam em 2016, 20% dos investimentos em publicidade no mundo. Em 2012, a fatia das duas empresas era de 11%. Ainda na mesma pesquisa é apontado que em 2016 a internet tomou o lugar da televisão como maior meio de publicidade no mundo. Esse novo *ranking* demonstra como as novas plataformas de mídias digitais estão ditando o ritmo para crescimento dos investimentos mundiais.

Segundo pesquisas do eMarketer (2016), Facebook e Google devem obter em 2017 metade de toda receita mundial de publicidade na internet. Os anunciantes recorrem aos dois gigantes, em geral, pelo enorme alcance (bilhões de pessoas), riqueza em dados e facilidade de segmentação em um marketing específico.

Os *sites* mais acessados no Brasil são Google com 88 milhões de acesso por mês, seguido por Facebook com 79 milhões e Globo com 66 milhões de acesso por mês. A audiência em mídias sociais no Brasil ultrapassa a audiência total de outros 4 países na América Latina (Argentina, México, Colômbia e Chile), possuindo aproximadamente 86 milhões de usuários. Aproximadamente um a cada quatro minutos gastos na internet no Brasil é utilizado nas mídias sociais.

Segundo pesquisas da IAB Brasil (Interactive Advertising Bureau), em 2017, aproximadamente 15 bilhões de reais serão investidos em publicidade digital no Brasil. Esse número já representa um terço do investimento em publicidade no país e representa um aumento de 26% em relação a 2016.

1.1 Panorama das agências digitais

Agências Digitais ou Agências de Marketing Digital são empresas especializadas na prestação de serviços de marketing no ambiente digital. São inúmeras as áreas de atuação dessas agências, podendo-se destacar:

- Desenvolvimento de *websites*;
- Gerenciamento de mídias sociais;
- Gerenciamento de mídias digitais;
- Otimização de *Sites* ou SEO (*Search Engine Optimization*);
- *E-mail* marketing;
- *Inbound* marketing.

Segundo dados da ABRADI (Associação Brasileira dos Agentes Digitais) em 2011 existiam 2.787 agências de marketing digital no Brasil, e em 2013 esse número aumentou para 3.388 agências. O faturamento do setor cresce em números acelerados e tem se descolado das taxas de crescimento médio de outros segmentos da economia brasileira. Os últimos dados apurados pela ABRADI apontam em 2014 para 3,36 bilhões de faturamento, 128% de crescimento em relação à 2011 que havia sido 1,47 bilhões de reais. Em 2013 o faturamento foi de 2,7 bilhões de reais, crescimento de 25% em relação à 2012 com 2,2 bilhões de reais. Esses números são apenas referentes aos serviços digitais prestados pelas agências, não sendo computados os investimentos em mídia nos veículos de publicidade digital, como Google e Facebook, por exemplo.

As empresas Rock Content e Resultados Digitais realizaram um estudo completo com 1.042 representantes de agências digitais de todo o Brasil, no período de 14 de agosto a 20 de setembro de 2017, chamado Panorama Agências Digitais 2018. Nesse estudo diversas informações importantes sobre o setor serão descritas a seguir.

Como já era de se esperar, as agências de marketing digital ainda são muito jovens. Cerca de 30% dos participantes responderam que a agência tem até 2 anos de mercado. Outros 47,3% disseram que têm entre 2 e 10 anos de mercado. A taxa de agências que têm uma experiência de mercado mais consolidada, com mais de 10 anos de atuação, é de apenas 22,9%.

Com relação ao tamanho das equipes o estudo relata que elas permanecem bastante enxutas. Dentre os participantes, 11,6% atuam como prestadores de serviços autônomos, 44,6% trabalham com uma equipe de 2 a 5 funcionários e 31,8% com um time de 6 a 25 colaboradores.

O perfil de clientes atendidos por essas agências também é bem variado, 23,1% atendem microempresas, 31,8% pequenas empresas, 29,8% médias empresas e 13,3% grandes empresas.

O modelo de remuneração mais comum quando se trata de oferta de serviços de marketing digital é o de *fee* mensal fixo, sendo utilizado por 78,6% das empresas pesquisadas. Esse número teve um aumento significativo de 41,9% quando comparado com a mesma pesquisa realizada em 2016.

Com relação ao número de clientes, 55,6% das empresas responderam que aumentaram esse número, isso mostra um mercado totalmente acelerado e demandante por esse tipo de serviço. Porém, quando analisado o ticket médio e faturamento dessas empresas, os números

ainda são muito baixos. Quase metade das agências, 47,8% apresentam ticket médio abaixo de 2 mil reais por mês e 31% um ticket entre 2 a 5 mil reais por mês. Esse número influencia diretamente no faturamento médio das empresas do segmento, onde 65,8% das empresas faturaram até 500 mil reais por ano em 2016 e apenas 10,5% faturaram acima de 1 milhão de reais.

Os serviços mais prestados pelas agências de marketing digital em 2017 foram a gestão e compra de mídia digital e a gestão e monitoramento de mídias sociais. Segundo o censo realizado pela ABRADI em 2013 o serviço mais ofertado havia sido o desenvolvimento de *websites* para 20% das agências, seguido pela programação com 11,4%, criação 10,4% e a redes sociais eram de apenas 10% na época.

Ainda no estudo realizado sobre o Panorama da Agência Digitais Brasil 2018, quando perguntados sobre as principais dificuldades de gestão interna das empresas, 56,7% das pessoas responderam a definição e organização dos processos como a maior dificuldade de gestão interna. Outra dificuldade apontada é a sobrecarga dos sócios das agências (48,5%) e a contratação de profissionais qualificados (36,1%).

Segundo o fundador e ex-sócio do Grupo Talent, administrador e consultor em gestão financeira com 30 anos de experiência e autor de 3 livros sobre o tema de gestão de Agências de Comunicação, Pinto (2017) não existe uma boa agência, sem que haja boa gestão, sendo que até hoje mais agências quebraram por falta de gestão do que por falta de talento.

2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

A empresa do autor faz parte de uma franquia de marketing digital que está no mercado desde 1995. Seu surgimento foi praticamente junto com a internet e teve origem em Toronto no Canadá. Atualmente existem mais de 1.000 consultores licenciados no mundo, distribuídos em mais de 80 países.

O autor deste trabalho adquiriu em dezembro de 2011, em conjunto com outro sócio, uma franquia da empresa na cidade de São Paulo. Até o presente momento ele continua como proprietário da franquia. Nesse período foram conquistados vários clientes, desenvolvidos projetos de diversas naturezas e complexidades, para diferentes empresas.

Foram atendidos nesse período mais de 200 clientes. Para cada cliente foram prestados um ou mais serviços do portfólio de marketing digital. O perfil de empresas atendidas e segmentos de atuação são muito variados. Foram atendidas microempresas, pequenas empresas, médias e grandes empresas. Empresas nacionais e multinacionais.

A empresa possui aproximadamente 90% de sua receita proveniente de remuneração mensal (*fee*), paga por clientes recorrentes, que contratam serviços específicos ou pacote de serviços. A estrutura organizacional da empresa chegou a possuir mais de 20 pessoas em seu quadro ativo de colaboradores, distribuídos entre consultores comerciais, gerentes, estagiários e analistas, divididos nas principais áreas de prestação de serviço da empresa.

Alguns marcos importantes foram conquistados nesse período, sendo eles: 4 premiações internacionais de melhor solução de marketing digital para os clientes da agência; prêmio de melhor consultor de Marketing Digital da América Latina e Caribe; prêmio de *TOP Performance* 2017, referente ao crescimento do faturamento entre os anos 2016 e 2017, desde junho/2016 a empresa performou no *ranking* mundial mensal dos *TOP 25* consultores da empresa, sendo esse *ranking* apurado mensalmente com base no faturamento em dólar de cada

empresa; *status* de “*Top Gun Consultor*” por atingir determinados critérios de avaliação e desempenho.

A atuação, dedicação e os esforços dos sócios na condução do negócio resultaram em clientes satisfeitos com os resultados, novas indicações de potenciais clientes e novos negócios fechados. O conjunto desses fatores contribuíram para o crescimento do faturamento da empresa ano após ano. Desde a fundação da empresa em 2011 até o momento do presente trabalho (2019), foram registrados aumentos sequenciais no faturamento anual da empresa e um crescimento de aproximadamente 20 vezes o faturamento inicial.

3. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE

O sucesso obtido pela agência do autor e relatado nesse histórico foi possível pela atuação e dedicação dos sócios. O negócio era altamente dependente da atuação individual de cada sócio. A divisão das responsabilidades dos sócios em duas áreas core da empresa (operação e comercial) foi fundamental para garantir a evolução do negócio. O sócio responsável pela operação detinha todo conhecimento da área, dos processos e dos clientes. Ele fazia a gestão dos projetos e garantia o atingimento de bons resultados. Novas contas eram conquistadas através de indicações dos clientes atuais e networking. A capacidade do autor na condução comercial de novas oportunidades possibilitou a empresa conquistar clientes maiores, mais relevantes, com desafios mais complexos e tickets médio mais elevados que contribuíram para o crescimento do negócio.

Entretanto, com a evolução e crescimento do negócio, os sócios passaram a enfrentar novos desafio na gestão da empresa, o que limitava seu potencial de crescimento. Se eles não fossem resolvidos rapidamente, impediriam o desenvolvimento da empresa, além de comprometer os resultados atuais.

Ao confrontar a realidade da agência do autor com alguns dados do mercado de agências digitais brasileiras, obtidos no estudo realizado pelas empresas Rock Content e Resultados Digitais, Panorama das Agências Digitais Brasil 2018, nota-se enorme semelhança dos principais problemas enfrentados pelo autor, relacionados à gestão empresarial, com os principais desafios internos citados pelas agências, entre eles:

- 56,7% definição e organização dos processos internos
- 48,5% sobrecarga dos sócios das agências
- 36,1% contratação de profissionais qualificados

Os desafios citados na pesquisa e comuns à gestão da agência do autor sempre estiveram no foco de atuação do autor e seu sócio, mas ainda não tinha sido encontrada uma forma de solucioná-los. Tanto a área operacional quanto a comercial era altamente dependente dos sócios da agência. Eles detinham total conhecimento de cada uma das áreas e tinham muitas dificuldades em definir os processos internos.

Em maio de 2018, o sócio do autor, responsável pela área operacional da agência desde o início do empreendimento, decide inesperadamente deixar o negócio. Todos os desafios de gestão até então não solucionados, ficaram agora sob responsabilidade única e exclusiva do autor.

O cenário naquela ocasião era de muita vulnerabilidade. A empresa havia acabado de passar por uma renovação no quadro de colaboradores e estava se estruturando para atender um perfil mais exigente de clientes, com projetos mais complexos, que haviam sido conquistados

recentemente. O faturamento mensal atingia os níveis mais elevados desde o início do negócio e investimentos foram feitos nas áreas de marketing e comercial para expansão da empresa.

Praticamente todos os funcionários eram novos. Com exceção da analista financeira, que tinha três anos de empresa, o segundo funcionário mais antigo tinha apenas seis meses. O quadro de colaboradores, além da analista financeira, era composto por doze pessoas na área operacional e 4 pessoas na área comercial. Existiam aproximadamente 30 projetos ativos e planos para dobrar esse número até o final do ano.

Com o crescimento da empresa e maior complexidade dos projetos havia a necessidade de mais recursos e estrutura para manter a qualidade dos serviços prestados. Eram necessárias mais pessoas, definição do escopo dos serviços, processos estruturados, ferramentas, tecnologia e indicadores de desempenho para auxiliar na gestão da empresa e dos resultados. A ausência de uma base de conhecimento da empresa e dos clientes impunham desafios ainda maiores na gestão da operacional do negócio.

A implementação dessas ações reduziria a dependência do sócio na operação da empresa e dariam maior independência para equipe, tornando a agência mais eficiente. No entanto, o autor assume a operação da empresa em um momento de transição onde os novos colaboradores possuíam baixa autonomia, os processos não estavam estruturados e a falta de direcionamento dos projetos e pessoas culminaram em problemas de atendimento e de resultados, que ocasionaram a perda de alguns clientes importantes e uma sequência de resultados financeiros negativos ao longo de todo segundo semestre de 2018.

A instabilidade provocada pelo período de transição, dificultava a entrada de novos clientes, a gestão e os resultados dos projetos recorrentes da agência. Os esforços comerciais não estavam trazendo os resultados esperados. A dificuldade na definição de escopos de serviços e projetos também impactava na precificação dos novos projetos e prejudicava o fechamento de novos negócios.

O autor decidiu contratar uma empresa de consultoria especializada em gestão empresarial para auxiliá-lo na reestruturação do negócio e permitir que a empresa voltasse a crescer de forma sustentável. Os detalhes da proposta de intervenção serão tratados a seguir.

4. PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO E RESULTADOS OBTIDOS

Para auxiliar o autor na reestruturação empresarial, em junho de 2018 foi iniciado um projeto em parceria com uma empresa de consultoria de gestão empresarial. O projeto teve duração até dezembro de 2018.

A escolha da consultoria foi realizada com base no relacionamento prévio do autor com o consultor que estaria à frente do projeto. Como seria um projeto de médio/longo prazo, seria importante que houvesse uma boa empatia e relacionamento entre ambos. O consultor além de pertencer ao círculo de relacionamento do autor, era uma pessoa com muita experiência no segmento de consultoria empresarial.

A proposta de trabalho da consultoria foi dividida em duas fases contendo os seguintes objetivos:

Primeira fase – Reestruturação empresarial

1. Avaliar e reestruturar o organograma empresarial;
2. Mapear as atividades das áreas operacionais da empresa e desenvolver um macro-fluxo de trabalho por área para estruturar os processos operacionais e dar maior autonomia aos analistas;

3. Desenvolver ferramentas de gestão para permitir maior conhecimento dos clientes e projetos, facilitando a atuação do autor na área operacional da empresa e no direcionamento os colaboradores;

Segunda Fase – Gestão estratégica de resultados empresariais

1. Gerar uma estrutura de custeio para posterior formação de preços e apuração de resultado por área.
2. Criar os dashboards para controle de cada área (operação, comercial e financeira) e o dashboard empresarial de resultados e de metas, ambos para darem subsídios para o desenho do plano de remuneração variável dos colaboradores;
3. Desenhar o mapa estratégico, que tem como premissa traduzir a estratégia em objetivos;
4. Desenvolver um painel de controle para medição com foco na estratégia;

A atuação da consultoria foi dividida em três frentes: estratégica, financeira e sistemas. Cada frente teve duração diferente e foi conduzida por consultores diferentes. A frente financeira teve uma duração menor, apenas dois meses e foi conduzida pelo consultor financeiro. A frente estratégia foi conduzida pelo consultor empresarial responsável pela gestão do projeto e teve duração de sete meses. A frente de sistemas foi conduzida por uma equipe de consultores terceirizados e teve duração de doze meses.

Os processos de intervenção que serão analisados no presente trabalho serão relativos somente a primeira fase da consultoria.

4.1 Processo de intervenção e resultados obtidos

Na primeira semana de consultoria foram levantadas algumas informações importantes que serviriam de subsídio para realização do projeto. Os principais itens levantados foram:

- a. Portifólio de serviços oferecidos
- b. Controles financeiros e contábeis
- c. Estrutura de custeio
- d. Organograma
- e. Currículo dos colaboradores
- f. Escopos e processos de trabalho
- g. Políticas internas

Na sequência foram realizadas entrevistas individuais com o autor e com mais cinco colaboradores que foram escolhidos pelo autor como pessoas chaves e representantes das principais áreas da empresa.

Com base na análise dos materiais disponibilizados e nas informações coletadas nas entrevistas, foram estabelecidas três prioridades que deveriam ser trabalhadas durante os próximos meses de projeto e que serão descritas no decorrer deste relato.

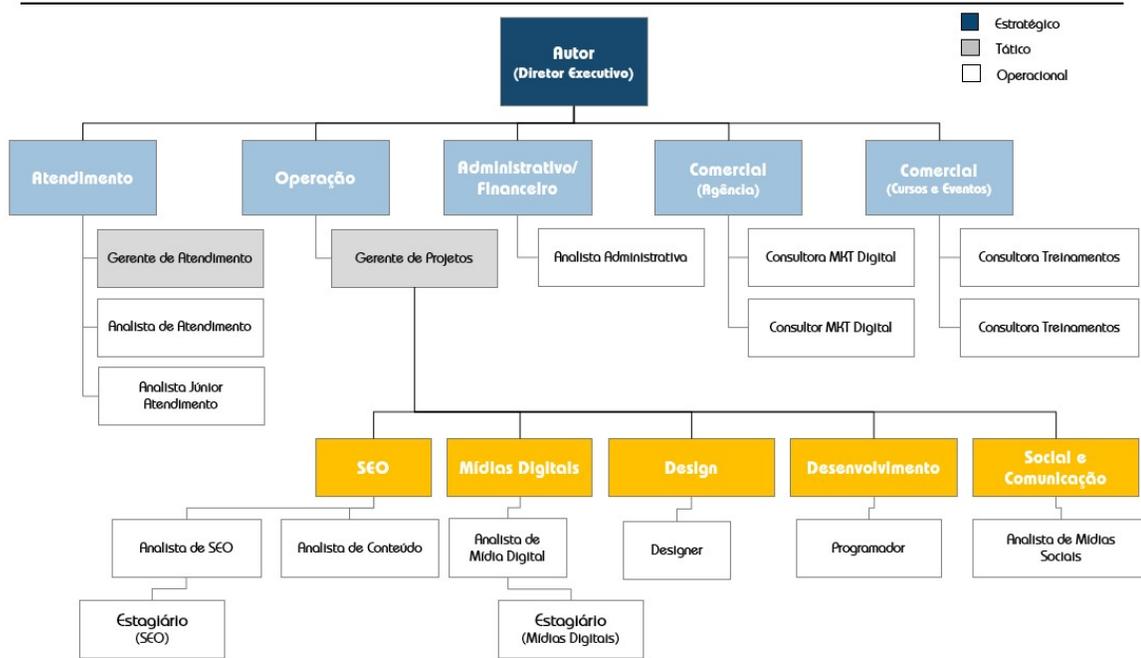
4.1.1 Modificação na Estrutura Organizacional

O primeiro organograma desenvolvido após a saída do sócio do autor e no início do projeto, em junho de 2018, está representado na imagem 1 abaixo. Ele foi desenvolvido de modo a possuir três níveis hierárquicos, sendo eles:

1. Nível Estratégico: representado pelo autor;
2. Nível Tático: representado pelas gerentes de operação e atendimento;
3. Nível Operacional: representado pelos analistas de cada área.

Imagem 1 – Organograma empresarial junho 2018

Organograma: Junho 2018



O nível tático da empresa era composto por duas gerentes: atendimento e operação. A área de atendimento era composta por dois analistas que eram responsáveis por fazer as interações com os analistas da operação e com os clientes. A área de operação era composta por analistas especializados nos diferentes serviços oferecidos pela empresa. Era um total de 8 colaboradores, considerando-se dois estagiários. A área comercial era composta por quatro consultores, sendo dois deles focados na comercialização de serviços de agência e outros dois na comercialização de cursos e treinamentos, que além de contribuir como receita em uma unidade de negócios específica, gerava *leads* para os consultores da agência. A área administrativa/financeira era composta por uma analista.

Principais problemas identificados

1. Com a proximidade do autor na operação da empresa e após as entrevistas realizadas individualmente com a equipe, foi constatado que ambas as gerentes possuíam limitações técnicas importantes que as impediriam de conduzir a gestão dos processos e pessoas das áreas de operação e atendimento. A equipe estava muito perdida e desorientada com relação à processos, fluxos de trabalho e prioridades. Além disso, o relacionamento delas com a equipe era muito ruim e o clima organizacional estava muito deteriorado;
2. Durante quatros meses que os consultores comerciais dos serviços de agência estiveram a campo, não foi fechado nenhum negócio e nem apresentada nenhuma oportunidade que eles tivessem desenvolvido. Ambos os consultores

eram maduros e a expectativa no momento de sua contratação é que eles pudessem ter autonomia na condução das oportunidades comerciais e fechamento de novo negócios, o que não estava acontecendo.

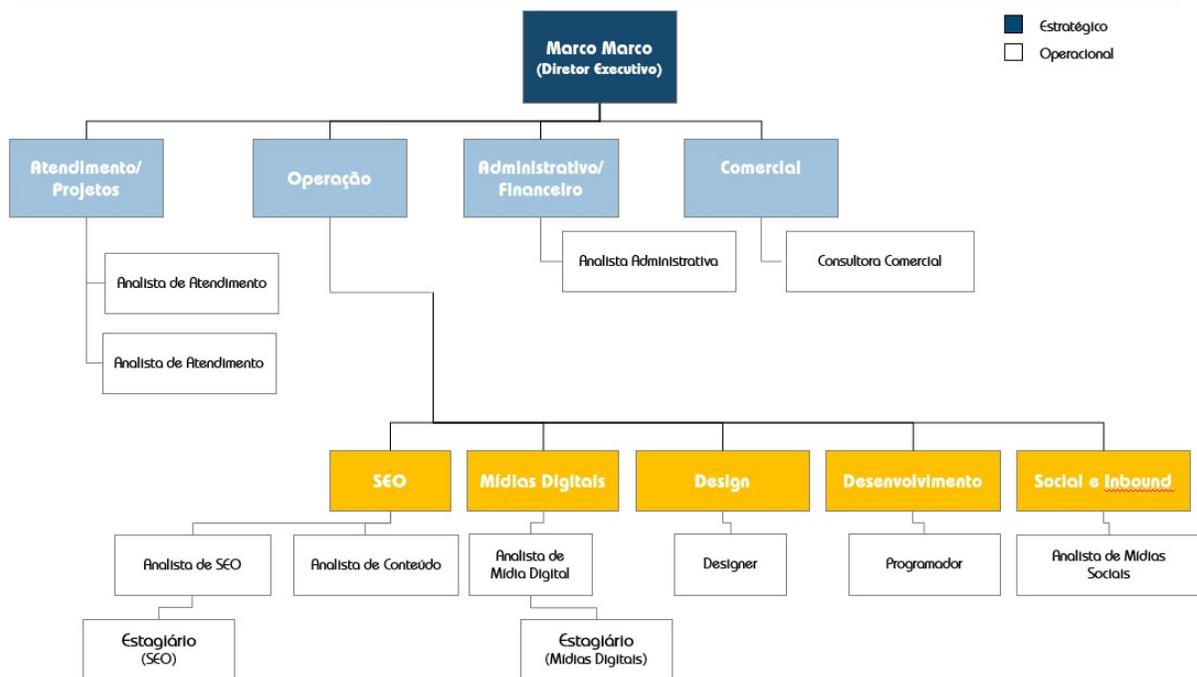
Ações desenvolvidas

1. Foi realizado o desligamento de ambas as gerentes e os analistas passaram a ter maior autonomia e responsabilidade, além de responder diretamente para o autor, que havia assumido a direção executiva da empresa.
2. Foram desligados os dois consultores comerciais responsáveis pela comercialização dos serviços da agência e a consultora de treinamentos que apresentava a pior performance. A outra consultora, que estava com melhor desempenho na área de treinamentos, foi promovida e assumiu as duas áreas comerciais da empresa: agência e treinamentos.

A representação do organograma modificado após as intervenções do autor está ilustrada na imagem 2 abaixo:

Imagem 2: Representação do Organograma empresarial de Setembro de 2018.

Organograma: Setembro 2018



Resultados obtidos

Em mais doze meses de condução da empresa pelo autor, essa estrutura conseguiu se adaptar muito bem e corresponder às suas expectativas. Toda essa modificação na estrutura organizacional só teve sucesso, porque paralelamente foram adotadas outras medidas que possibilitaram dar maior autonomia aos analistas, organizar o fluxo de trabalho e direcioná-los.

Foram desenvolvidos processos e ferramentas que permitiram maior controle, gestão do trabalho e resultados. As demais medidas adotadas serão descritas no decorrer deste relato.

4.1.2 Desenvolvimento do Macro-Fluxo de Trabalho por Área

No diagnóstico inicial foi relatado pelos colaboradores que eles não conheciam os processos internos da empresa, e que se viam perdidos, sem saber o que priorizar e em qual sequência deveriam executar as atividades para entregar os resultados desejados pelos clientes. Apesar da agência estar presente há mais de sete anos no mercado, não existiam processos operacionais documentados e as atividades eram realizadas de acordo com o direcionamento do sócio responsável pela área operacional.

O time operacional era muito novo na empresa. Devido a reestruturação da área, absolutamente todas as pessoas haviam sido recrutadas no primeiro semestre de 2018. Também no primeiro semestre foram conquistadas contas de clientes importantes, com elevado *fee* mensal e de alta complexidade operacional. Esses dois fatores somados com a decisão do sócio deixar a empresa, fizeram com que os novos colaboradores não tivessem tempo suficiente para ser treinados. Cada analista desempenha sua função de acordo com que achava mais adequado para aquele momento.

Principais problemas identificados

1. Não existia um processo interno estabelecendo quais atividades deveriam ser executadas para cada serviço;
2. Dificuldade em planejar as tarefas ao longo do dia, semana e mês. Tudo era urgente;
3. Falta de controle das atividades que estavam sendo realizadas para cada cliente, e que deveria ser realmente realizado;
4. Os colaboradores tinham baixa autonomia e faltava direcionamento para que eles pudessem se organizar e executar as tarefas de forma mais produtiva;

Ações desenvolvidas

1. Foi realizado o mapeamento das atividades semanais de cada analista para compreender as atividades e rotinas de trabalho que serviriam de subsídio para desenvolver o fluxo de trabalho de cada serviço;
2. Com base nas informações levantadas com os analistas foi elaborado um fluxo semanal de trabalho com as macro-atividades de cada área, sendo elas: SEO, mídias digitais, mídias sociais, *inbound* marketing, design, conteúdo e atendimento;
3. O fluxo de trabalho com as macro-atividades semanais de cada área foi aprovado por cada analista, oficializado, compartilhado com os demais analistas e passou a ser utilizado por cada uma das áreas da empresa.

Resultados obtidos

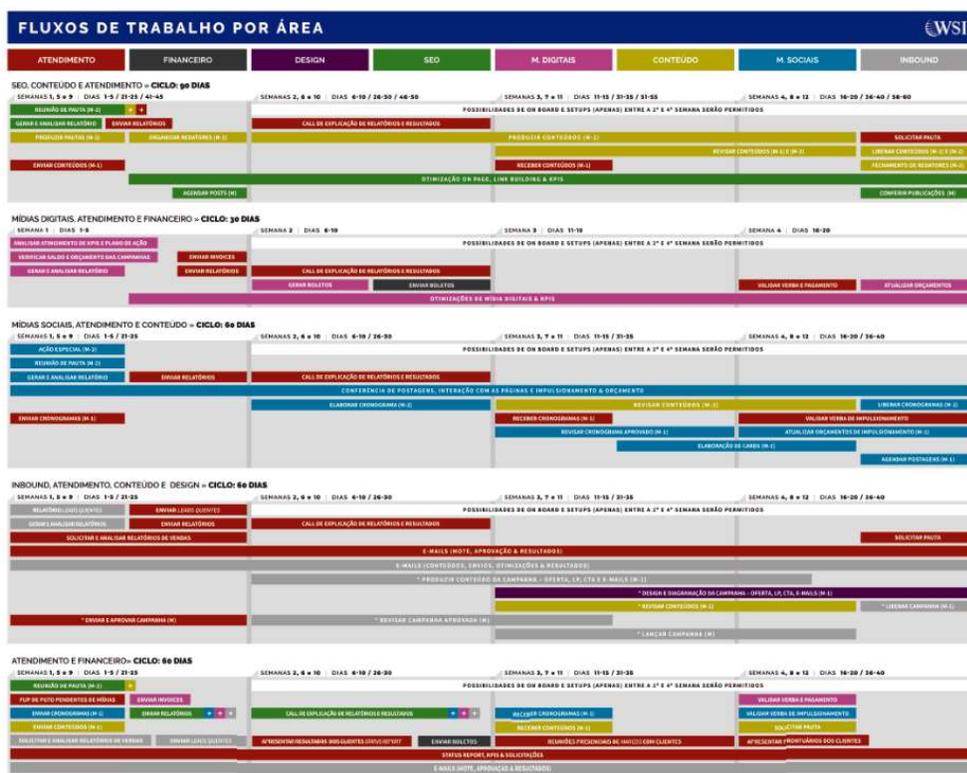
A ilustração do fluxo de trabalho por área está representada na imagem 3 abaixo. O período total compreendido entre o início do mapeamento das atividades e a oficialização dos fluxos com a equipe durou aproximadamente 2 meses, tendo iniciado no começo de agosto e sendo finalizado em meados de outubro. Os meses de outubro, novembro e dezembro de 2019 foram meses de transição e adaptação dos analistas com

o novo fluxo de trabalho. Durante todo o primeiro semestre de 2019 todos os fluxos foram seguidos pelos respectivos analistas de cada área. Praticamente não houve alterações e toda equipe está muito satisfeita com o modelo operacional da agência.

As pessoas sabem o que devem fazer e conseguem planejar suas atividades diárias e semanais ao longo do mês. As intercorrências são praticamente inexistentes e o nível de autonomia da equipe melhorou significativamente. Todas essas melhorias contribuíram para uma melhora satisfatória no clima empresarial, que apesar de não ter sido mensurado de forma científica, pode ser comprovado pela conversa individual e em grupo com os colaboradores.

Uma das conversas com um dos analistas que havia sido contratado no início de 2019, marcou muito o autor. Ele disse que o que mais gostava na empresa, era da forma de trabalho estruturada, dos processos organizados, das pessoas saberem o que precisam fazer, da autonomia para gestão de suas próprias tarefas e do clima organizacional. Essa foi uma mudança drástica se comparada ao cenário de doze meses atrás.

Figura 3: Fluxo de Trabalho por Área



4.1.3 Desenvolvimento do Prontuário Eletrônico de Clientes (PEC)

A agência com seus mais de sete anos de atuação no mercado de marketing digital, possuía clientes em diferentes estágios de maturação. Alguns clientes estavam há muitos anos na empresa, porém, a cada mudança na equipe operacional, todo o aprendizado com esse cliente era perdido junto com esse colaborador. Não havia um repositório corporativo para armazenar, preservar, organizar e disseminar as informações da empresa e clientes. Sem a figura central do sócio na operação, que sabia o que se passava na empresa e com os clientes, os novos

colaboradores tinham dificuldades para localizar informações importantes e prestar o serviço adequadamente.

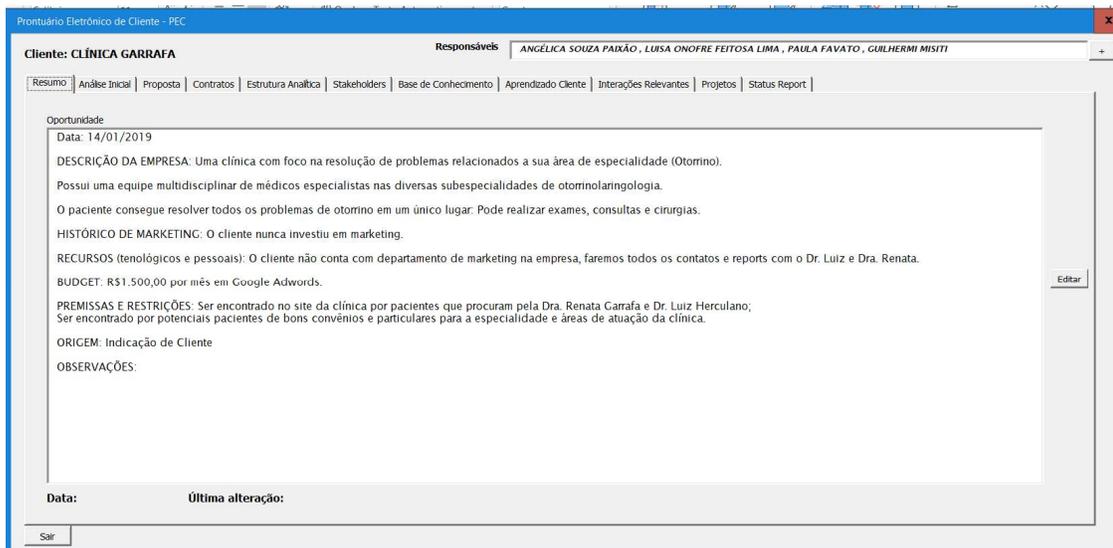
Principais problemas identificados

1. A cada substituição ou contratação de um novo colaborador, existia uma enorme defasagem no fluxo de informações para essa pessoa. Ela demorava muito tempo para compreender o que o cliente fazia, como os serviços eram prestados, particularidade do cliente e escopo de trabalho;
2. As informações históricas do cliente, interações importantes e aprendizado com esse cliente não eram armazenadas em lugar algum;
3. Não existia um acompanhamento semanal do *status* de cada projeto;
4. Não era possível obter a mensuração das horas utilizadas para execução do trabalho e muito menos comparar com as horas contratadas no projeto.

Ações desenvolvidas

Foi desenvolvido durante doze meses um sistema capaz de concentrar em um único local todas as informações relevantes dos clientes para a área operacional e comercial. Esse sistema foi nomeado de Prontuário Eletrônico do Cliente (PEC) e nele estavam contidas as principais informações do cliente, do projeto e do status das atividades. A imagem 4 abaixo representa o PEC. O sistema foi dividido em algumas telas, e a seguir serão descritas as mais importantes:

Imagem 4: Prontuário Eletrônico de Cliente (PEC)

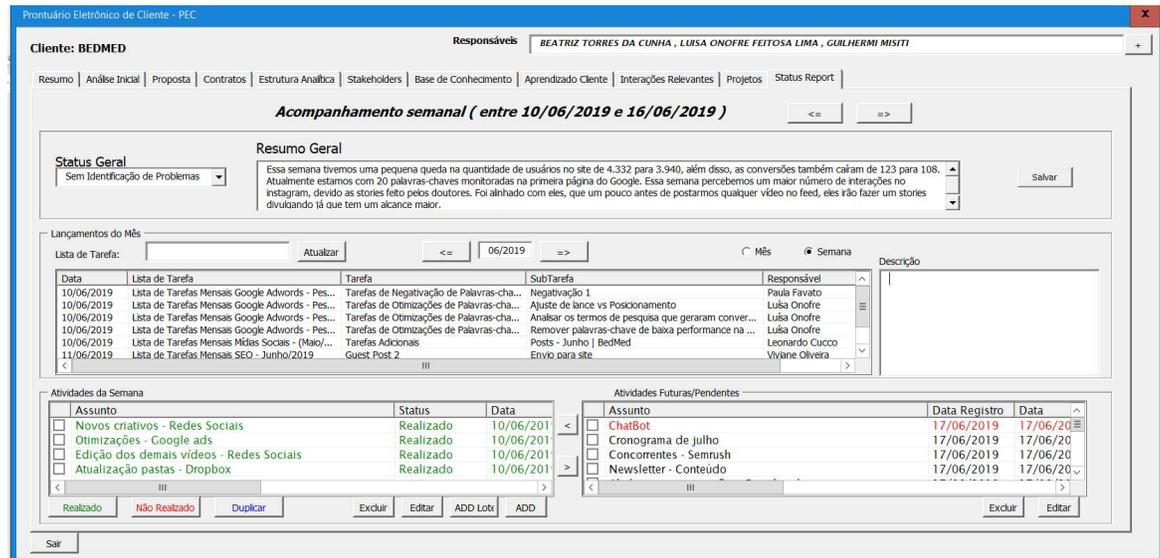


1. Resumo – tela de preenchimento do comercial. Nessa área são inseridas as informações coletadas durante as interações da equipe com o potencial cliente antes da assinatura do contrato. Essas informações servem de subsídio para o time operacional contribuir com análises técnicas para a elaboração da proposta.
2. Contratos – tela de preenchimento do comercial. O contrato do cliente fica disponível em sistema para que a área operacional para consultá-lo sempre que necessário.
3. Base de Conhecimento e Aprendizado do Cliente – são telas de preenchimento da operação. Esse é o local que serve como repositório de informações do cliente

e do projeto. Todas as informações descobertas no decorrer do projeto são adicionadas nesses locais para possibilitar a consulta por todos os membros da equipe;

4. Projeto - Nessa área são computadas as horas de trabalho que os analistas gastam em cada atividade do projeto. Os apontamentos de horas são feitos diretamente na ferramenta de gestão de projetos e o PEC integra e disponibiliza essas informações para análise do tempo previsto x realizado de cada atividade do projeto;
5. *Status Report* – tela de preenchimento do atendimento. Semanalmente o time de atendimento insere no sistema as informações resultantes das interações com os clientes, equipe operacional e os resultados de cada projeto. Toda segunda-feira o autor se reúne individualmente com cada analista de atendimento para acompanhar o status de cada projeto e fazer as deliberações necessárias para o bom andamento do projeto. A tela do *Status Report* está representada na imagem 5 abaixo:

Imagem 5: *Status Report* – Prontuário Eletrônico de Clientes (PEC)



Resultados obtidos

O principal benefício já comprovado pela implementação do PEC foi o melhor acompanhamento semanal dos projetos propiciado pelo *Status Report* e as reuniões semanais com o autor. Semanalmente é possível observar as evoluções dos projetos, atividades realizadas, interações com os clientes, os resultados e as falhas, quando ocorrem, são rapidamente identificadas. Todo esse processo contribui para melhorar a comunicação e o alinhamento da equipe de atendimento com a operação, os clientes e o autor.

As telas de base de conhecimento e aprendizado do cliente ainda não estão sendo utilizadas como poderiam e como foram planejadas pelo autor. Será necessário um pouco mais de treinamento e acompanhamento dos colaboradores para que tragam os benefícios desejados para a empresa.

A tela de contratos contribui muito com o alinhamento das áreas de atendimento e operação. Anteriormente essas informações eram mantidas somente com o departamento financeiro e dúvidas de escopos e contratos eram mais constantes entre os membros da equipe.

A tela de projetos ainda não está 100% funcional. Apesar dela extrair as informações da alocação de recursos por serviços e por atividade, falta ainda a integração dessa tela com os escopos previstos de trabalho para poder contribuir com indicadores de performance empresarial.

Em linhas gerais, o PEC contribuiu para:

1. Melhorar a comunicação entre as áreas comercial, atendimento e operacional;
2. Melhorar o acompanhamento das atividades e resultados do projeto;
3. Melhorar a interação com os clientes;
4. Maior agilidade na tomada de decisão na gestão dos projetos;
5. Facilitar ao autor acompanhar o status semanal de todos projetos da agência.

5. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

Os processos de intervenção aplicados na empresa do autor contribuíram para transformar a agência em uma empresa mais eficiente. O novo organograma possibilitou que as pessoas ampliassem as responsabilidades sobre suas atividades. Os fluxos de trabalho permitiram maior autonomia e melhor direcionamento aos colaboradores. As interações entre as diferentes áreas também passaram a ser mais constantes e o clima organizacional melhorou muito, pois as pessoas passaram a saber o que deveriam executar e quando, diminuindo as intercorrências anteriormente muito constantes. A principal contribuição até o momento do PEC (Prontuário eletrônico de clientes) foi o *Status Report* semanal de clientes. Com essa ferramenta o autor passou a ter maior controle dos clientes e das atividades da empresa, sendo que, para obter essas informações, ele utiliza apenas um período de um dia na semana.

Outras agências de marketing digital e empresas congêneres podem se beneficiar das intervenções discutidas nesse relato. Como cada realidade é diferente, não podemos generalizar que a intervenção possa ser replicada com sucesso em outras empresas, mas vale o estudo e avaliação de viabilidade, principalmente em empresas que o sócio é muito demandado, os processos não são estruturados, o clima organizacional não é bom, as pessoas reclamam de horas extras e demandas excessivas e urgentes.

Com ações simples é possível transformar situação de caos em uma empresa eficiente, com pessoas engajadas e motivadas.

6. REFERÊNCIAS

BURGER, Luciana. **Perspectivas do cenário digital Brasil 2017**. Webinar comScore. Disponível online:

BURGER, Luciana. **Panorama digital do Brasil 2017**. Conferência e-commerce Brasil. Novembro, 2016. Disponível online:

GABRIEL, M. **Marketing na era Digital. Conceitos, plataformas estratégicas.** São Paulo. Novatec. 2010. 408p.

PINTO, A. L. **Gestão de Agências de Propaganda.** 1ª ed. São Paulo: Vira Mundo Consultoria, 2017.

RIBAS, Juliana. et al. **Panorama agências digitais Brasil 2017.**

VIANNA, Iara. et al. **Panorama agências digitais Brasil 2018.**

SEGAL, W., VETRO, J., VARGAS, N. **Brasil Conectado–Hábitos de consumo de mídia – 2014.** ComScore. IAB Brasil. Disponível online: <http://iabbrasil.com.br/brasil-conectado-habitos-de-consumo-de-midia-2014/>

Anuário brasileiro das agências de comunicação 2009/10. Disponível online: <http://megabrasil.com.br/Anuario2015/pdf/Publicacao2009-2010.pdf>

Pesquisa Iab Brasil – Digital Adspend 2017. Disponível online: <http://iabbrasil.com.br/pesquisa-iab-brasil-digital-adspend-2017>

Top 30 Global Media Owners 2017. Agência Zenith. Disponível online: <https://www.zenithusa.com/top-30-global-media-owners-2017/>