



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CAMPUS ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE TECNOLOGIA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ANA BEATRIZ FARIAS ARAGÃO

**UTILIZAÇÃO DO BPMN PARA O MAPEAMENTO DE PROCESSOS E
SUGESTÕES DE MELHORIAS NA CRIAÇÃO DO PLANO DE MARKETING EM
UMA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE**

Caruaru
2025

ANA BEATRIZ FARIAS ARAGÃO

**UTILIZAÇÃO DO BPMN PARA O MAPEAMENTO DE PROCESSOS E
SUGESTÕES DE MELHORIAS NA CRIAÇÃO DO PLANO DE MARKETING EM
UMA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Engenharia de Produção do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Engenharia da Qualidade.

Orientador (a): Prof. Dr. Lucimário Gois de Oliveira Silva

Caruaru

2025

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Aragão, Ana Beatriz Farias.

Utilização do BPMN para o mapeamento de processos e sugestões de melhorias na criação do plano de marketing em uma agência de publicidade / Ana Beatriz Farias Aragão. - Caruaru, 2025.

50 p., tab.

Orientador(a): Lucimário Gois de Oliveira Silva

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Engenharia de Produção, 2025.

Inclui referências.

1. BPMN. 2. Mapeamento de processos. 3. Análise de processos. 4. Propostas de melhorias. I. Silva, Lucimário Gois de Oliveira. (Orientação). II. Título.

620 CDD (22.ed.)

ANA BEATRIZ FARIAS ARAGÃO

**UTILIZAÇÃO DO BPMN PARA O MAPEAMENTO DE PROCESSOS E
SUGESTÕES DE MELHORIAS NA CRIAÇÃO DO PLANO DE MARKETING EM
UMA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do Curso de
Engenharia de Produção do Campus
Agreste da Universidade Federal de
Pernambuco – UFPE, na modalidade de
monografia, como requisito parcial para a
obtenção do grau de bacharel/licenciado
em Engenharia de Produção.

Aprovada em: 02/04/2025

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Lucimário Gois de Oliveira Silva (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Isaac Pergher (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Thalles Vitelli Garcez (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente a Deus, por ter me guiado e que, mesmo com todos os desafios enfrentados nessa jornada, confortou meu coração e me deu paciência para chegar até aqui.

Aos meus avós, Aragão e Lourdes, que sempre me proporcionaram o melhor que poderiam para que eu tivesse a melhor educação possível, me permitindo realizar o sonho de se tornar engenheira pela UFPE.

Aos meus pais e irmãos, Breno, Sandra, Thiago e Bruna, por sempre acreditarem no meu potencial e por toda admiração depositada que me deu forças para concluir essa jornada.

Aos meus familiares, em especial, ao meu primo Fillipo, por estar ao meu lado durante toda a trajetória, aconselhando, apoiando e por todas as palavras de incentivo que, sem dúvidas, foram essenciais para a conclusão deste ciclo.

Às amigas construídas ao longo da jornada acadêmica, principalmente Alexia, Erika, Eugênia e Mariana, que tornaram tudo mais leve. Obrigada por todo o suporte, conhecimento compartilhado e por todos os momentos vividos nessa trajetória.

Às minhas amigas, em especial Eduarda e Laila, por todo o apoio nos momentos difíceis e pelos conselhos que foram fundamentais para essa conquista.

À toda equipe da Priscilla Ferreira Comunicação & Marketing, Priscilla, Marta e Rebeca. Obrigada pelas informações compartilhadas para o desenvolvimento deste trabalho, pelo suporte nesta fase final e por me permitir aplicar os conhecimentos que vivenciei em sala de aula.

Agradeço a todos os colegas de profissão que conheci ao longo da minha jornada nos voluntariados da ABEPRO Jovem e NUPEENP por todas as experiências vivenciadas. Vocês foram importantes para minha formação acadêmica e profissional.

Agradeço ao meu orientador, Lucimário Gois, pela dedicação, paciência e ensinamentos que foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho. Sua orientação foi de extrema importância para o início e conclusão desta pesquisa.

À Universidade Federal de Pernambuco, por tornar possível uma educação de ensino superior pública de qualidade e referência, tornando realizável o sonho de tantos jovens.

RESUMO

O mapeamento de processos é uma ferramenta fundamental para estruturar as atividades empresariais de maneira clara, auxiliar nas tomadas de decisões e na identificação de melhorias. Este fluxo já está implícito nas organizações de forma natural, porém, em grande parte, apenas não estão documentados de forma visual. A agência de marketing, objeto deste estudo, se depara diariamente com problemas relacionados à comunicação, padronização e falta de conhecimento claro sobre os processos. O objetivo deste trabalho é desenvolver o mapeamento de processo da criação do plano de marketing, que é um documento primordial para executar os demais serviços. Depois, identificar e propor melhorias no fluxo de atividades do processo, de forma que solucione os desafios apresentados. Neste estudo de caso foi seguida uma abordagem qualitativa e de natureza aplicada para mapear o processo e propor as melhorias encontradas. Primeiramente foi realizado um diagnóstico para definir o processo a ser mapeado. Após, foi elaborado o mapeamento do processo, descrevendo cada atividade do fluxo. Por fim, foi realizada a análise do processo, em que foram encontrados problemas como a centralização das demandas na diretora, responsabilidades não claras, falta de padrões nos documentos e comunicação falha. O intuito da análise foi identificar e propor melhorias para os obstáculos relatados no diagnóstico. Em conclusão, o mapeamento do processo desenvolvido permitiu compreender de forma clara e visual os motivos das dificuldades diagnosticadas e, assim, propor as melhorias necessárias para solucioná-los.

Palavras-chave: BPMN; mapeamento de processos; análise de processos; propostas de melhorias.

ABSTRACT

Process mapping is a fundamental tool for structuring business activities in a clear way, assisting in decision-making, and identifying improvements. This flow is already implicit in organizations in a natural way, however, it's mostly not documented visually. The marketing agency, object of this study, is faced daily with problems related to communication, standardization and lack of clear knowledge about the processes. The purpose of this work is to develop the process mapping of the marketing's plan creation, which is a primordial document to execute the other services. Then, identify and propose improvements in the flow of process activities, in order to solve the challenges presented. In this case study, a qualitative and applied approach was followed to map the process and propose the improvements found. First, a diagnosis was carried out to define the process to be mapped. Afterwards, the process mapping was elaborated, describing each flow's activity. Finally, the analysis of the process was carried out, in which problems were found such as the centralization of demands in the principal, unclear responsibilities, lack of standards in documents and poor communication. The purpose of the analysis was to identify and propose improvements to the obstacles reported in the diagnosis. In conclusion, the mapping of the developed process allowed us to understand in a clear and visual way the reasons for the difficulties diagnosed and, thus, to propose the necessary improvements to solve them.

Keywords: BPMN; mapping process; process analysis; propose improvements.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Exemplos de símbolos de mapeamento de processos comuns	16
Figura 2 –	Processo simples (BPMN)	17
Figura 3 –	Exemplo de um fluxograma	18
Figura 4 –	Exemplo de raias	18
Figura 5 –	Exemplo de cadeia de valor	19
Figura 6 –	Ciclo de vida BPMN	20
Figura 7 –	Processo de planejamento de marketing	27
Figura 8 –	Fluxograma do estudo de caso	30
Figura 9 –	Processo de construção do planejamento de marketing	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Símbolos objetos de fluxo	21
Tabela 2 –	Símbolos de atividades	23
Tabela 3 –	Gateways	24
Tabela 4 –	Símbolos de conexão	24
Tabela 5 –	Faixas de atuação	25
Tabela 6 –	Símbolos de artefatos	26
Tabela 7 –	Questionário de diagnóstico das reuniões	32
Tabela 8 –	Resposta do formulário	33
Tabela 9 –	Propostas de melhorias	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

5W2H	Whats? - Who? - Why? - Where? - When? - How? - How much?
BPM	Business Process Management
BPMN	Business Process Management Notion

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	OBJETIVOS.....	13
1.1.1	Geral.....	13
1.1.2	Específicos.....	13
1.2	JUSTIFICATIVA.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1	DEFINIÇÃO DE PROCESSOS.....	15
2.2	MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS.....	16
2.3	GESTÃO POR PROCESSOS NAS EMPRESAS.....	19
2.4	BIZAGI MODELER E BPMN.....	20
2.4.1	Objetos de fluxo.....	21
2.4.2	Objetos de conexão.....	24
2.4.3	Faixas de atuação (swimlanes).....	25
2.4.4	Artefatos.....	26
2.5	MARKETING E PLANO DE MARKETING.....	26
2.6	5W2H.....	28
3	METODOLOGIA.....	29
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	31
4.1	DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	31
4.2	DIAGNÓSTICO E DEFINIÇÃO DO PROCESSO.....	32
4.3	MAPEAMENTO DO PROCESSO.....	35
4.3.1	Descrição dos elementos do processo.....	36
4.3.1.1	Reunião de diagnóstico.....	36
4.3.1.2	Pesquisa de profundidade sobre o mercado do cliente.....	36
4.3.1.3	Reunião de alinhamento de estratégias.....	37
4.3.1.4	Gateway exclusivo.....	37
4.3.1.5	Fazer ajustes.....	37
4.3.1.6	Gerar relatório das reuniões realizadas.....	38
4.3.1.7	Definir estrategista responsável pelo cliente.....	38
4.3.1.8	Reunião de brainstorming.....	38
4.3.1.9	É necessário solicitar mais informações ao cliente?.....	38

4.3.1.10	Criar checklist das informações que faltam.....	39
4.3.1.11	Enviar para o cliente.....	39
4.3.1.12	Coletar informações solicitadas.....	39
4.3.1.13	Enviar para empresa.....	39
4.3.1.14	Receber informações que faltavam.....	39
4.3.1.15	Criar biografia.....	40
4.3.1.16	O cliente possui missão, visão e valores bem definidos?.....	40
4.3.1.17	Desenvolver missão, visão e valores do cliente.....	40
4.3.1.18	Existem alterações?.....	40
4.3.1.19	Enviar alterações.....	41
4.3.1.20	Receber alterações.....	41
4.3.1.21	Fazer alterações.....	41
4.3.1.22	Aprovar missão, visão e valores.....	41
4.3.1.23	Avisar que está aprovado.....	41
4.3.1.24	Desenvolver análise SWOT.....	42
4.3.1.25	Desenvolver 5W2H.....	42
4.3.1.26	Fazer o planejamento tático.....	42
4.3.1.27	Montar cronograma de ações.....	42
4.3.1.28	Colocar em word o planejamento.....	43
4.3.1.29	Enviar para aprovação da diretoria.....	43
4.3.1.30	Aprovar planejamento de marketing.....	43
4.3.1.31	Existem alterações?.....	43
4.3.1.32	Fazer alterações.....	43
4.3.1.33	Reunião para apresentação do planejamento.....	44
4.3.1.34	É necessário alterar?.....	44
4.3.1.35	Executar o planejamento de marketing.....	44
4.4	PROPOSTAS DE MELHORIA.....	44
4.5	CONSIDERAÇÕES DA EMPRESA SOBRE OS RESULTADOS.....	47
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E TRABALHOS FUTUROS.....	48
	REFERÊNCIAS.....	49

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário competitivo, caracterizado pelo alto volume de informações geradas diariamente pelas organizações, torna-se imprescindível que estas sejam cada vez mais ágeis e adaptáveis para se manterem relevantes no mercado. O aprimoramento dos processos organizacionais desempenha um papel crucial na busca pela melhoria contínua. Conforme apontado por Reyes (2021), a maioria das falhas organizacionais enfrentadas pelas empresas estão relacionadas às estruturas organizacionais deficientes. Ele afirma que a ausência de procedimentos documentados e a dificuldade dos líderes em garantir que as rotinas implantadas sejam cumpridas são os principais fatores para essas falhas. O mapeamento de processos aparece como uma ferramenta fundamental para proporcionar uma visão clara e estruturada das atividades organizacionais, permitindo uma resposta mais rápida às mudanças e ao constante fluxo de informações.

Toda ação realizada em uma organização já está inserida em um processo, mesmo que de forma implícita, natural e frequentemente consolidada pela rotina e pelo hábito. No entanto, para que esses processos sejam eficazes, torna-se essencial sua padronização e documentação. De acordo com Vilela (2000), um processo é composto por inputs, outputs, tempo, espaço, ordenação, objetivos e valores que, interligados de maneira lógica, estruturam-se para fornecer serviços ou produtos ao cliente. Conforme o Guia BPM CBOK (ABPMP, 2021), o mapeamento de processos requer um conjunto de técnicas e competências que permitam compreender, comunicar e gerenciar os diferentes elementos envolvidos. Para organizações que compreendem a importância dos processos, o mapeamento torna-se uma atividade essencial para assegurar uma gestão eficiente e alinhada aos objetivos estratégicos.

Este trabalho tem como foco a modelagem do processo de planejamento de marketing em uma agência de comunicação e marketing que atua tanto no setor político quanto no empresarial. Para Kotler (2012), marketing é o processo social e orientado em que as pessoas necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos e serviços. O marketing político envolve um conjunto de estratégias utilizadas para promover candidatos e partidos, não se limita apenas a campanhas eleitorais, envolve a gestão e comunicação dos políticos e governos (MANHANELLI, 1988). No plano de marketing são definidos os objetivos e metas, com o intuito de criar estratégias para alcançá-los (YANAZE, 2011).

A empresa foco deste estudo, ainda se encontra em fase de estruturação, o que resulta na ausência de processos bem definidos e documentados, ocasionando problemas como retrabalho e falhas na comunicação. Além da modelagem, será realizada uma análise dos processos com o objetivo de identificar oportunidades de melhoria. Segundo o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio (ABPMP, 2021), a análise de processos possibilita uma compreensão detalhada das atividades realizadas e de seus resultados, avaliando-os em relação aos objetivos pretendidos para cada tarefa.

1.1 OBJETIVOS

Neste tópico serão abordados o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

1.1.1 Geral

O objetivo geral deste trabalho é utilizar o mapeamento de processos para identificar e propor melhorias em uma agência de comunicação e marketing recente no mercado, mapeando o processo de criação planejamento de marketing, que serve como base para todos os serviços prestados pela organização. Além disso, analisar o mapeamento e identificar possíveis melhorias no processo de acordo com os problemas relatados pelos colaboradores.

1.1.2 Específicos

O estudo tem como objetivos específicos:

- Compreender o processo de criação do planejamento de marketing;
- Compreender os responsáveis, identificar as atividades envolvidas, bem como as particularidades do processo de planejamento de marketing;
- Identificar a origem dos problemas enfrentados no dia a dia por parte da equipe no gerenciamento de processos da equipe;
- Analisar o processo e identificar pontos de melhoria que impactam negativamente na operação da empresa, com a finalidade de padronizar para

melhorar o tempo dos colaboradores, reduzir dificuldades apontadas e aumentar a qualidade dos serviços prestados.

1.2 JUSTIFICATIVA

O mapeamento de processos é crucial para que as empresas tenham uma resolução mais rápida e eficiente dos problemas enfrentados diariamente, resultando em melhorias das atividades organizacionais. Além disso, é primordial para uma visão clara e objetiva do fluxo de trabalho. Em consequência, impacta diretamente em um trabalho decente e crescimento econômico das organizações, estando alinhado com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável oito da Organização das Nações Unidas (ONU) que busca "promover o crescimento econômico sustentável, emprego pleno e produtivo e o trabalho decente para todos" (ONU, 2015).

Como mencionado pela revista A Voz da Indústria (2021), a pandemia da COVID19 em 2020 impactou negativamente a maioria das organizações. Em um estudo realizado em uma empresa de tecnologia, obteve como resultados a importância do mapeamento de processos para evitar grandes prejuízos, com baixo investimento e em curto prazo. Atualmente as empresas estão buscando melhorar seus processos para tornar-se mais relevantes no mercado, mas poucas valorizam significativamente a clareza nos processos utilizando o mapeamento.

À vista dos problemas enfrentados diariamente pelos colaboradores na organização, como a centralização das demandas na diretora, ruídos na comunicação, falta de padrão nos documentos e atividades realizadas, falta de conhecimento e treinamento da equipe e não compreensão do cliente do plano de marketing. O presente estudo surgiu da necessidade de padronizar, tornar visual e claro o fluxo de trabalho em uma agência de comunicação e marketing.

Diante desse cenário, esta pesquisa tem como propósito desenvolver o mapeamento do processo de criação do plano de marketing que é a base para os serviços prestados em uma agência de publicidade. Tem-se como justificativa a falta de conhecimento sobre a importância dos fluxos claros e estruturados através do mapeamento de processos em empresas de bens intangíveis. O assunto abordado irá contribuir para o melhor entendimento sobre o fluxo de atividades na empresa, de forma clara e visual, podendo ser a base para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÃO DE PROCESSOS

Segundo Slack (2009), qualquer operação é formada por um grupo de processos interligados, no qual se definem como um conjunto de recursos que resultam na saída de algum tipo de produtos ou serviços. Todos os processos existem para produzir produtos e serviços, embora a principal diferença entre eles seja a tangibilidade. Onde serviços são intangíveis e podem ter uma menor validade quando comparados aos produtos, que são tangíveis.

O Guia BPM CBOK (ABPMP, 2021) classifica os processos do negócio em três tipos, sendo eles:

- Processos Primários: constituem vinte por cento das atividades corporativas e são considerados processos principais, por entregarem diretamente valor aos clientes. Eles representam atividades essenciais para uma organização cumprir seu objetivo final;
- Processos de Suporte: formam setenta por cento das atividades, eles não fornecem valor diretamente ao cliente e são desenvolvidos para auxiliar os processos primários através de gestão de recursos ou infraestrutura;
- Processos de Gestão: representa dez por cento das atividades e são aplicados para medir, monitorar e controlar as atividades corporativas. Eles são necessários para que os processos primários e de suporte atendam a todos os objetivos do mapeamento.

A estrutura hierárquica em cascata dos processos tem como finalidade proporcionar a visualização e compreensão dos processos. Para Harrington (1993), essa hierarquia permite uma maior rapidez e eficácia na identificação e resolução de problemas e tem como finalidade simplificar e tornar mais eficiente a gestão de processos. Inicia-se com uma visão global partindo para uma visão precisa, como um modelo de desdobramento em cascata. O macroprocesso, que envolve mais de uma função na estrutura organizacional com impacto relevante, é composto por processos, que por sua vez é um conjunto de atividades interligadas de forma lógica. Estes podem ser desmembrados em subprocessos, onde são um apoio para o macroprocesso e realiza um objetivo específico para a missão final. Por fim, são divididos em atividades,

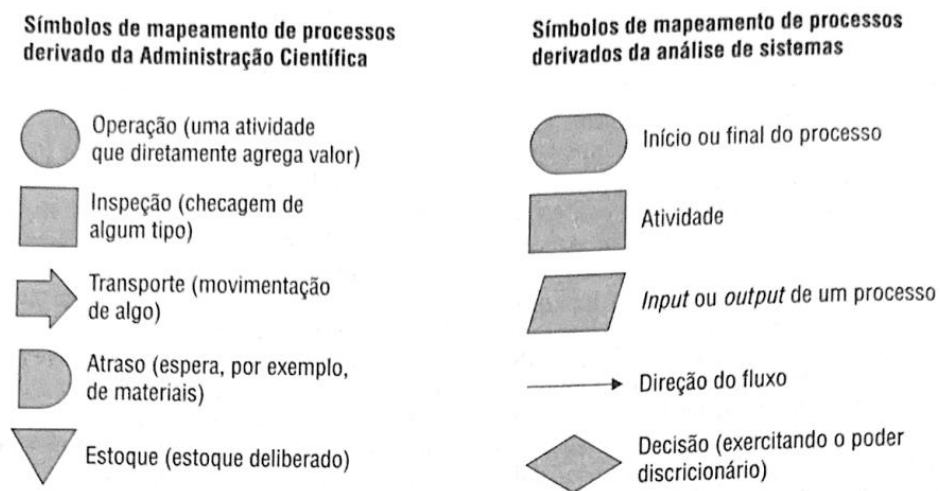
que ocorrem dentro dos processos e subprocessos e são executadas por uma pessoa ou departamento, e tarefas, que tem o menor foco no processo, é uma parte específica do trabalho.

2.2 MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial utilizada para construir um fluxo de atividades que demonstre as interrelações entre elas, sendo descrita desde as entradas (inputs) até as saídas (outputs) e detalhadas em etapas, responsáveis, insumos e recursos utilizados. Permite entender de forma documentada como funcionam as operações, os negócios e as atividades de uma empresa.

Slack (2009) fala que o mapeamento é a descrição de processos de modo que demonstre como as atividades conectam-se umas com as outras. Apesar de existir uma variedade de técnicas usadas para o mapeamento, todas elas distinguem as atividades por meio de símbolos de mapeamento de processos. Na figura abaixo são mostrados alguns exemplos de símbolos utilizados no mapeamento.

Figura 1 – Exemplos de símbolos de mapeamento de processos comuns



Fonte: SLACK (2009).

A modelagem de processos equivale a um conjunto de atividades envolvidas que pode fornecer uma compreensão de ponta a ponta dos processos. Tem como objetivo representar os processos de forma integral e com precisão, portanto, necessita de técnicas que permitam compreender, comunicar, medir e gerir os

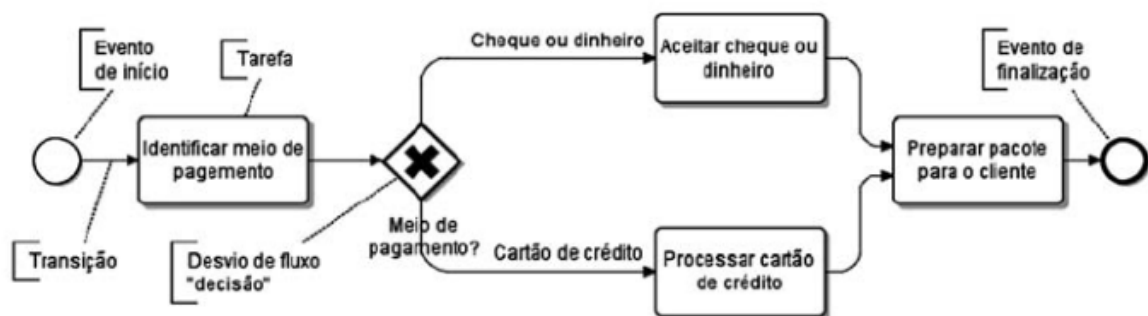
elementos de um processo (ABPMP, 2021). Para o Guia BPM CBOK (ABPMP, 2021), um mapa de processos contém pontos como responsáveis, eventos e resultados, que proporcionam uma visão específica sobre o processo. Já o modelo de processo é mais detalhado porque inclui dados que podem representar uma complexidade apropriada, pode fornecer simulação e é adequado para qualquer nível de captura de informação, análise e desenho de processos.

Júnior e Scucuglia (2011) definem mapeamento de processos como uma representação gráfica da sequência lógica de atividades, representando de maneira clara e objetiva o funcionamento dos processos. Eles ainda denominam “modelagem” como sinônimo de “mapeamento” e explica que segundo o CBOK 2.0 (ABPMP, 2009) pode ser separada em uma situação atual (AS-IS) e uma situação proposta (TO-BE), sendo a modelagem a representação gráfica da sequência de atividades que forma um processo.

O mapeamento deve ser objetivo, claro e de fácil compreensão e sua representação pode ser através de determinados tipos de notação que definem padrões e símbolos para o entendimento. A notação escolhida depende da particularidade de cada organização, do nível de compreensão dos interessados e do objetivo do mapeamento. Júnior e Scucuglia (2011) destacam alguns tipos de notação mais comuns:

- *Business Process Management Notion* (BPMN): sendo a mais atual e mais amplamente aceita para a modelagem de processos, possui um padrão de símbolos que soluciona dificuldades na modelagem de outros métodos (Figura 2);

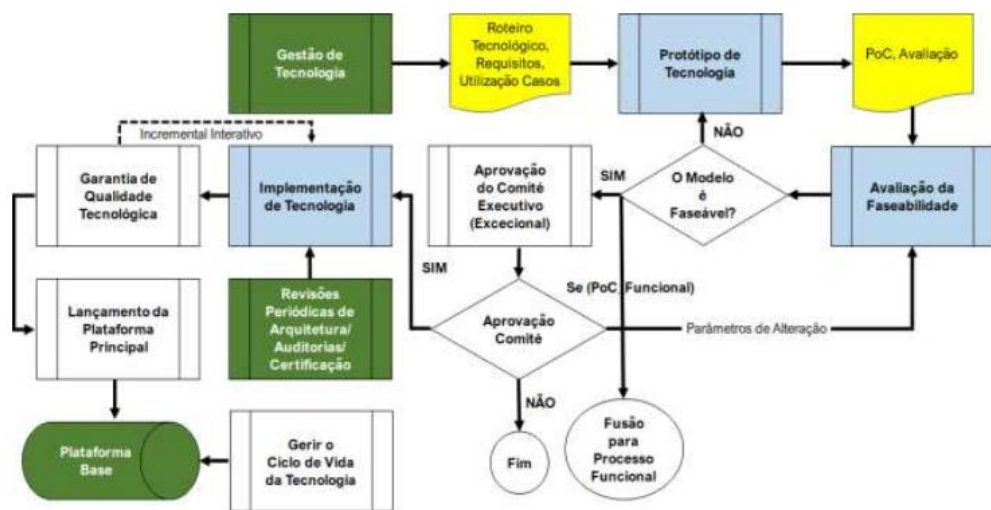
Figura 2 – Processo simples (BPMN)



Fonte: JÚNIOR e SCUCUGLIA (2011).

- Fluxogramas: representado na Figura 3, é uma notação de fácil interpretação e naturalmente entendida pelos colaboradores, sem a necessidade de grandes treinamentos. Esboçado da esquerda para a direita ou de cima para baixo, utiliza símbolos de início, setas, retângulos, paralelogramos, losangos e conectores;

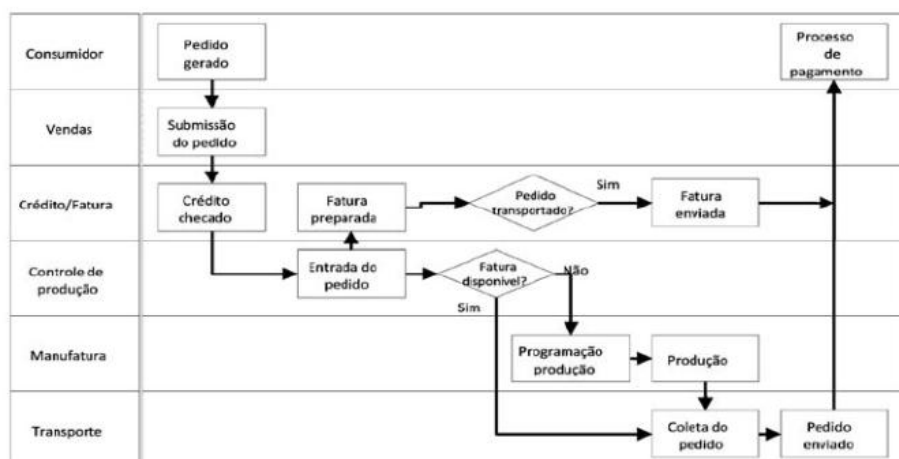
Figura 3 – Exemplo de um fluxograma



Fonte: Guia BPMN CBOK (2021).

- Raias: a Figura 4 retrata o fluxo das atividades separando-as de acordo com o departamento responsável da organização. A vantagem é a facilidade em visualizar a transição de um departamento para o outro dentro do processo;

Figura 4 – Exemplo de raias



Fonte: JÚNIOR e SCUCUGLIA (2011).

- Cadeia de Valor: É aplicada em Planejamento Estratégico por representar de forma gráfica e lógica os contatos dos macroprocessos de uma empresa, sendo representada em um fluxo simples e contínuo da esquerda para a direita (Figura 5).

Figura 5 – Exemplo de cadeia de valor



Fonte: Guia BPM CBOK (2021).

Existe uma vasta quantidade de técnicas, além das citadas anteriormente, como: *Business Process Execution Language* (BPEL), *Event Process Chain* (EPC), *Value Stream Mapping*, *Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Consumers* (SIPOC), entre outras. A escolha da notação no mapeamento de processos decorre das entrevistas realizadas com as partes interessadas, das observações feitas, do nível de detalhamento e objetivos do mapeamento (JÚNIOR e SCUCUGLIA, 2011).

2.3 GESTÃO POR PROCESSOS NAS EMPRESAS

De acordo com o Guia BPM CBOK a Gestão por Processos - ou Business Process Management (BPM) - é uma visão com foco em identificar, documentar, medir, monitorar e controlar processos do negócio com melhoria contínua e inovação. Tem como objetivo gerar resultados para a organização de forma que crie valor para o cliente e permita que alcance suas metas com mais facilidade. A gestão BPM é guiada por um ciclo de cinco fases, como mostra na figura 6.

Figura 6 – Ciclo de vida BPMN



Fonte: Guia BPM CBOK (2021).

O Guia alinha as fases do Ciclo de Vida BPM com as áreas do conhecimento essenciais para um bom gerenciamento por processos, que são: gerenciamento, modelagem, análise, desenho, gerenciamento do desempenho, transformação, organização, processos corporativos e tecnologia.

Para Junior e Scucuglia (2011), a gestão por processos apresenta uma visão dos processos inter-relacionados entre as áreas de uma empresa, permitindo que o fluxo de atividades, informações e materiais ocorra sem barreiras. Em resumo, é possibilitar que as atividades do processo ocorram de forma fluída como o esperado, mantendo a estrutura atualizada e produtiva.

Também são pontuados três princípios para o gerenciamento: o primeiro é a autonomia, é importante que o mapeamento tenha possibilidades de alterações, visando a melhoria; seguido pela disponibilidade de recursos para o gerenciamento dos processos, investimento em entrevistas, treinamentos e sistemas são necessários para a gestão e deve ser considerado o retorno financeiro dos resultados desse trabalho; em terceiro, são informações que viabilizem efetivamente a gestão por processos, a gestão de dados é imprescindível para as tomadas de decisões voltadas à melhoria (JÚNIOR e SCUCUGLIA, 2011).

2.4 BIZAGI MODELER E BPMN

O Bizagi Modeler é um software desenvolvido para a modelagem de processos de negócios de maneira intuitiva, utilizando a notação BPMN. A ferramenta permite que as organizações criem, interpretem e melhorem o mapeamento de seus processos, visando o aumento da eficiência operacional, a eliminação de desperdícios e a identificação de oportunidades de melhoria. Além disso, o software possibilita a










documentação dos processos em diversos formatos, como Word, PDF e Excel, facilitando a padronização e a comunicação dentro da organização (BIZAGI, 2025).











O Business Process Model and Notation (BPMN), que significa “Modelagem e Notação de Processos de Negócio”, é uma notação gráfica que facilita a comunicação entre as partes interessadas de um processo, fornecendo uma notação única e padronizada que permite a modelagem e análise dos processos das organizações e torna os ajustes e otimizações mais ágeis e eficientes (OMG, 2011). De acordo com o Guia BPM CBOK (2021), o BPMN tem sido amplamente aceito como padrão devido à sua capacidade de oferecer um conjunto abrangente de símbolos, permitindo o mapeamento detalhado de processos sob diferentes perspectivas. Para a representação visual do fluxo de processo, o BPMN utiliza uma série de elementos gráficos que são divididos em objetos de fluxo, de conexão, swimlanes e artefatos.

2.4.1 Objetos de fluxo

Os objetos de fluxo são divididos em eventos, atividades e gateways. Os eventos representam algo que acontece durante o processo e influencia o fluxo com uma causa ou consequência, eles são representados por círculos e separados em eventos de início, intermediários e de fim. Na tabela 1 são mostrados os símbolos que caracterizam os diferentes tipos de eventos.

Tabela 1 – Símbolos objetos de fluxo

Tipo/Descrição	Eventos de Início	Eventos Intermediários	Eventos de Fim
Evento			
Evento de mensagem		 	
Temporizador de evento			









Evento condicional			
Sinal de evento			
Evento múltiplo			
Cancelar evento			
Evento de erro			
Evento de compensação			
Encerrar			

Fonte: Adaptado de OMG (2011).

Para indicar o ponto inicial de um processo são utilizados os eventos de início, estes não possuem fluxo de sequência de entrada. Já os eventos intermediários ocorrem ao longo do processo, entre o início e o fim, podendo capturar ou acionar um gatilho. Quando utilizados para captura, seu marcador permanece vazio; por outro lado, quando aciona um gatilho, o marcador é preenchido. Por fim, o evento final sinaliza a conclusão do processo, podendo apresentar múltiplas saídas, porém sem fluxo de sequência posterior.

As atividades representam o trabalho a ser executado dentro de um processo e podem ser classificadas como tarefas ou subprocessos. Uma tarefa corresponde a uma atividade única, sem a necessidade de detalhamento. Existem diversos tipos de tarefas, conforme ilustrado na tabela 2. Já o subprocesso é uma atividade que detalha e estrutura o fluxo de outras tarefas, funcionando como conjunto de tarefas agrupadas dentro do processo.

Tabela 2 – Símbolos de atividades

Descrição	Representação
Tarefa	
Tarefa de serviço	
Tarefa de enviar	
Tarefa de receber	
Tarefa de usuário	
Tarefa manual	
Tarefa de roteiro	
Subprocesso	

Fonte: Adaptado de OMG (2011).

Os gateways definem pontos de decisão e fluxo condicional dentro do processo. Com isto, podem definir os comportamentos do processo, com ramificações e junções. Existem tipos de gateways utilizados para padronizar, que são mostrados na tabela 3.

Tabela 3 – Gateways

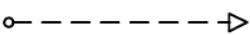
Descrição	Representação
Exclusivo baseado em dados	
Exclusivo baseado em eventos	
Paralelo	
Inclusivo	
Complexo	

Fonte: Adaptado de OMG (2011).

2.4.2 Objetos de conexão

Para conectar os elementos de um processo, são utilizados os objetos de conexão, os quais são classificados em fluxo de sequência, de mensagem e associação. São utilizados para mostrar a ordem das atividades que ocorrem dentro de um fluxo de trabalho, vale ressaltar que cada conector tem apenas uma origem e um destino. Abaixo são apresentados os diferentes tipos de conectores.

Tabela 4 – Símbolos de conexão

Descrição	Representação
Fluxo de sequência	
Fluxo de mensagem	



Fonte: Adaptado de OMG (2011).

O fluxo de sequência define a ordem de execução das atividades do processo. Representa a sequência das atividades, eventos e gateways do fluxo. O fluxo de mensagem é usado para a troca de informações entre participantes do processo. Uma associação liga artefatos e informações a elementos do fluxo.

2.4.3 Faixas de atuação (swimlanes)

As faixas de atuação são usadas para organizar as atividades em diferentes responsabilidades, permite visualizar como o fluxo de informações e as atividades são distribuídas entre as partes interessadas do processo. A piscina representa participantes do processo, por exemplo, diferentes empresas. Já as raias subdividem as piscinas com o objetivo de representar uma área organizacional ou função. Na tabela 5 é possível visualizar a principal diferença.

Tabela 5 – Faixas de atuação


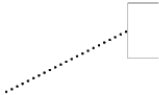

Descrição	Representação
Piscina	
Raia	

Fonte: Adaptado de OMG (2011).

2.4.4 Artefatos

Os artefatos são classificados como objeto de dados, anotações e grupos que fornecem informações adicionais ao processo. Os objetos de dados são informações utilizadas ou geradas em uma atividade. As anotações são comentários para explicar informações adicionais sobre o processo. Por fim, os grupos permitem organizar visualmente atividades para documentação ou análise. A tabela 6 mostra como os artefatos são vistos no mapeamento de processos.

Tabela 6 – Símbolos de artefatos

Descrição	Representação
Objeto de dados	
Anotação	
Grupo	

Fonte: Adaptado de OMG (2011).

2.5 MARKETING E PLANO DE MARKETING

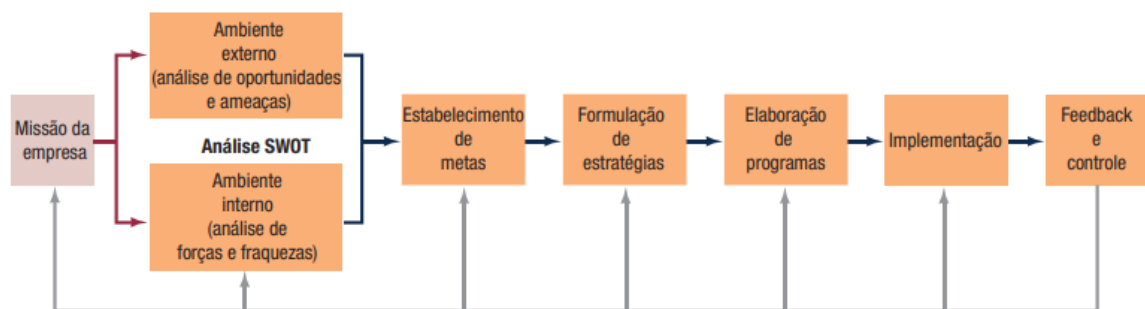
Segundo Kotler (2012), o marketing pode ser definido como a identificação das necessidades humanas e sociais, visando supri-las de maneira lucrativa. No cenário atual, um marketing eficaz é indispensável para o sucesso de qualquer ação. Dentro das organizações, os departamentos dependem de uma demanda suficiente de bens ou serviços para garantir o funcionamento da empresa, e essa geração de demanda está diretamente relacionada à implementação de estratégias de marketing bem estruturadas.

O marketing é dividido em segmentos, um deles é o marketing político que se refere a um planejamento em curto ou longo prazo em que os partidos e candidatos têm como objetivo de construir e fortalecer a imagem (YANAZE, 2011). Nesse segmento, há diversas variáveis que impactam no planejamento de marketing, para cada contexto, há um plano específico. Para Yanaze (2011), o marketing empresarial são as estratégias aplicadas por uma empresa para que o produto ou serviço ofertado responda às necessidades e satisfações do seu público-alvo.

Para um posicionamento eficaz no marketing, os planos estratégicos são essenciais para direcionar as atividades e os objetivos da organização. A combinação de disciplina e adaptação às demandas do mercado é fundamental para desenvolver uma estratégia assertiva, garantindo o alcance das metas estabelecidas (KOTLER, 2012). Estas metas são o que o negócio quer alcançar e a estratégia é o plano de ação para conseguir.

De acordo com Kotler (2012), o plano de marketing é realizado em sete etapas. Inicia-se pela missão do negócio, onde é definido o principal objetivo da empresa; seguido pela análise SWOT, elaborando uma avaliação geral das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para monitorar os meios internos e externos à organização. Partindo para as demais etapas que são relacionadas a metas, estratégias e implementação, como mostrado na Figura 7.

Figura 7 – Processo de planejamento de marketing



Fonte: KOTLER (2012).

O planejamento consiste em definir objetivos e metas, estabelecendo estratégias para alcançá-los (YANAZE, 2011). Para garantir seu sucesso, é essencial organizar, direcionar, controlar e avaliar financeiramente as ações planejadas. Nessa ocasião, ferramentas e metodologias como o brainstorming, análise SWOT, 5W2H,

Plano Tático e cronograma são utilizadas para estruturar e viabilizar a execução das estratégias.

2.6 5W2H

A 5W2H é uma ferramenta construída por sete perguntas (*Whats?* (O que?), *Who?* (Quem?), *Why?* (Por que?), *Where?* (Onde?), *When?* (Quando?), *How?* (Como?) e *How much?* (Quanto?)) e tem como objetivo resolver problemas que ocorrem nos processos das empresas. Segundo Araújo (2017), é um método que ajuda a esclarecer as tomadas de decisões para implementar um plano de melhorias, de forma que estrutura as questões de maneira precisa. O SEBRAE (2024), define como uma ferramenta essencial para planejamentos que facilita as tomadas de decisões e resolução de problemas, além de certificar que todas as partes do projeto sejam analisadas.

Neste estudo, ela foi utilizada de forma adaptada como um auxílio para elaborar um formulário que auxilia na etapa de diagnóstico dos problemas que afetam a produtividade da equipe. Serviu como um guia para garantir que todos os gargalos fossem abordados.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho tem uma abordagem de pesquisa baseada no estudo de caso. Possui caráter exploratório e descritivo, utilizando uma abordagem qualitativa e de natureza aplicada.

De acordo com Gil (2002), o estudo de caso objetiva um estudo profundo e trabalhoso de um ou poucos objetos, de forma que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Ainda segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como objetivo tornar o problema mais explícito ou construir hipóteses, proporcionando o aperfeiçoamento de ideias ou a descoberta de intuições. Já a pesquisa descritiva se identifica por descrever as características de uma população, fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis (GIL, 2002). Neste trabalho, trata-se da descrição de um dos processos de uma agência de marketing.

Para Nunes (2011), a abordagem qualitativa caracteriza-se por ter o foco em compreender as particularidades de um acontecimento sob a perspectiva dos envolvidos. Neste estudo, as análises foram baseadas em observações e interações com os colaboradores. A pesquisa é de natureza aplicada porque tem como interesse a aplicação prática dos conceitos estudados, na solução dos problemas (ANDER-EGG, 1978).

Este trabalho teve como propósito mapear e analisar os processos de uma agência de comunicação e marketing que está no seu primeiro ano de atuação no mercado, composta por uma equipe de seis colaboradores. A empresa opera nos segmentos de marketing político e empresarial. Dessa forma, o objetivo da pesquisa foi proporcionar à organização uma visão sistêmica de seus processos, com foco na implementação de melhorias.

Com esse intuito, o presente estudo foi realizado em três etapas. Estas, foram estabelecidas com base no estudo de Gil (2002), que, ao analisar as obras de Robert K. Yin (2001) e Robert E. Stake (2000), identificou um conjunto de etapas aplicáveis à maioria dos estudos de caso. A partir dessas diretrizes previamente definidas, foram determinadas as etapas específicas deste trabalho, assegurando uma abordagem fundamentada e estruturada. Dessa forma, as etapas que compõem esta pesquisa são apresentadas e detalhadas a seguir. A Figura 8 representa o passo a passo seguido para realização da pesquisa.

Figura 8 – Fluxograma do estudo de caso



Fonte: A autora (2025).

Primeiramente foi realizada a descrição da empresa. Nesta etapa foi apresentada a organização, descrevendo suas características, um breve relato sobre a origem, estrutura organizacional, serviços e público-alvo.

Em seguida, foi feito o diagnóstico e a definição do processo. Então, foram identificados os principais obstáculos enfrentados no dia a dia da organização, alinhando o objetivo do mapeamento, que foi a padronização e melhoria das tarefas. Com essa finalidade, foram realizadas reuniões com os colaboradores e aplicação de um formulário, com a finalidade de formular e detalhar o problema no qual motivou o desenvolvimento deste estudo. Com base nisto, foi definido o processo a ser mapeado, no qual optou-se pelo macroprocesso de planejamento de marketing, abrangendo as etapas, responsáveis e prazos.

Posteriormente, foi realizado o mapeamento de processos. Esta etapa foi dividida em duas fases. Inicialmente, foi feita coleta de dados e informações a fim de compreender e estruturar adequadamente o fluxo de trabalho. Para tal, foi realizada uma entrevista com a gestora para identificar os participantes e listar as atividades e etapas do processo. Após, o fluxograma gerado na reunião foi validado e feita sua conversão para o padrão BPMN, utilizando o software Bizagi Modeler.

Por fim, após a adaptação para o padrão BPMN foram examinadas as atividades e identificadas e elencadas as propostas de melhorias das tarefas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa em estudo trata-se de uma agência de comunicação e marketing, fundada em 2021, na cidade de Caruaru, Pernambuco. Especializada em marketing político, corporativo e campanhas publicitárias, a agência tem como propósito auxiliar seus clientes no posicionamento estratégico, garantindo autenticidade e relevância nos cenários eleitoral, institucional e empresarial. Tem como público-alvo clientes do setor público e privado, com foco em políticos, prefeituras e empresas de médio e grande porte.

A fundadora é publicitária e possui mais de 20 anos de experiência como consultora em marketing político. Com as Eleições de 2022, identificou uma oportunidade de expansão profissional e decidiu estabelecer sua própria agência. Inicialmente, a empresa atuava exclusivamente no setor público, desenvolvendo estratégias para campanhas eleitorais e gestão de imagem de políticos e órgãos públicos. Entretanto, com o reconhecimento do trabalho realizado, ampliou sua atuação para o setor corporativo, passando a atender empresas de diversos segmentos.

Atualmente, a agência conta com uma equipe composta por sete profissionais: a CEO, duas estrategistas de marketing, uma responsável pelo setor administrativo-financeiro, um estagiário, uma designer e uma assessora de imprensa que atuam como prestadoras de serviço.

A organização oferece um portfólio abrangente de serviços voltados tanto para o setor público quanto para o privado. No contexto do marketing político, desenvolve campanhas eleitorais estratégicas, trabalhando no posicionamento de marca, produção de conteúdo e gestão de crises. Em marketing corporativo, auxilia empresas na construção e fortalecimento de suas marcas por meio de estratégias inovadoras, branding sólido e comunicação alinhada aos seus objetivos. Além disso, atua na criação de campanhas publicitárias, utilizando storytelling e conceitos criativos para aumentar o engajamento, fortalecer a marca e impulsionar vendas. Também presta serviços de gestão de imagem pública, consolidando a presença digital de seus clientes, promovendo a atuação na imprensa e em eventos institucionais para ampliar sua autoridade e influência. Por fim, dedica-se à produção de conteúdo, elaborando

materiais visuais, roteiros, discursos, publicações para redes sociais e campanhas publicitárias voltadas para o engajamento e persuasão do público.

4.2 DIAGNÓSTICO E DEFINIÇÃO DO PROCESSO

Para a realização dessa etapa, foram realizadas reuniões com as duas estrategistas e a diretora da empresa, com a finalidade de entender de uma forma geral quais os problemas enfrentados no dia a dia, que geram retrabalho ou impactam diretamente na produtividade da equipe. Os outros membros da equipe não participaram do diagnóstico porque não participam ativamente da criação do plano de marketing. Como o foco do trabalho são os problemas internos, as entrevistas não se estenderam aos clientes. Para essas entrevistas, foi desenvolvido um questionário com base na ferramenta 5W1H, sendo de forma adaptada, utilizando 4W1H (*Whats?* (O que?), *Why?* (Por que?), *Where?* (Onde?), *When?* (Quando?) e *How?* (Como?)). Este questionário foi aplicado em todas as reuniões, com o objetivo de não desviar o foco, que era entender os problemas enfrentados no dia a dia e através de um formulário para a equipe de estratégia, para registrar as respostas.

Tabela 7 – Questionário de diagnóstico das reuniões

Pergunta	Descrição
What? - O que?	Quais desafios e/ou dificuldades você encontra nas suas demandas diárias?
Why? - Por que?	Por que você acredita que esses desafios ocorrem?
Where? - Onde?	Onde você percebe as maiores falhas ou dificuldades dentro das tarefas da empresa?
When? - Quando?	Quando você percebe que a falta de estrutura nos processos afeta sua produtividade?
How? - Como?	Como você descreve a forma como as atividades são organizadas na empresa?

Fonte: A autora (2025).

Com base nas respostas das entrevistas, descritas na tabela 8, utilizando o questionário representado na tabela 7, foram identificados obstáculos como a falta de rotina de trabalho, retrabalho, ausência de processos estabelecidos, prazos curtos, desafios na comunicação interna e a falta de alinhamento com a equipe. Esses obstáculos resultam em falta de padronização e compreensão dos processos, resolução reativa de problemas, falhas na compreensão das informações transmitidas e não cumprimento dos prazos estabelecidos. Isto impacta diretamente na execução das demandas, que frequentemente não são claramente definidas, ocasionando retrabalho, inconsistências na entrega - como atrasos ou deixar as tarefas em espera - e dificuldades na distribuição das tarefas. Em uma reunião com a gestora, foi pontuado outro problema, que é a centralização das demandas nela. Além disso, também pontuou problemas já citados, como a falta de experiência dos colaboradores em assuntos específicos e o alinhamento com a equipe, que sente falta disso. Na tabela a seguir são mostradas as respostas das duas pessoas que compõem a equipe de estratégia.

Tabela 8 – Resposta do formulário

Pergunta	Resposta
Quais desafios e/ou dificuldades você encontra nas suas demandas diárias?	Seguir o planejamento de marketing. Os clientes muitas vezes não compreendem o processo criativo e esperam por resultados com baixo ou nenhum investimento.
	Gestão de tempo e comunicação.
Por que você acredita que esses desafios ocorrem?	Os clientes buscam por resultados rápidos, mas nem sempre entendem o tempo e os recursos necessários.
	Ocorrem imprevistos que atrapalham a organização e planejamento; Comunicação algumas vezes falha.

Onde você percebe as maiores falhas ou dificuldades dentro das tarefas da empresa?	Um pouco na organização, na comunicação e no alinhamento da equipe. Por causa da demanda, acabamos fazendo tudo de forma muito individual, o que afeta um pouco a criatividade e execução do planejamento.
	Falta de experiência em alguns assuntos específicos; Demanda solicitada sem informações suficientes; Falta de comunicação.
Quando você percebe que a falta de estrutura nos processos afeta sua produtividade?	Retrabalho, cumprimento de prazo e qualidade das entregas.
	Quando os prazos se tornam apertados por falta de um fluxo bem definido; Falta de informações geram erros frequentes.
Como você descreve a forma como as atividades são organizadas na empresa?	As atividades são divididas por integrantes, o que às vezes gera atraso ou falha na execução.
	Moderadamente estruturada.

Fonte: A autora (2025).

Diante disso, foi necessário um mapeamento detalhado das tarefas para a análise e identificação de pontos de melhoria com a finalidade de estabelecer diretrizes que garantam maior eficiência na execução das atividades. Por ser uma empresa pequena e recente no mercado, a maior parte dos processos estão interligados. Portanto, optou-se por mapear o macroprocesso de planejamento de marketing, que é a base para a maior parte do trabalho realizado no dia a dia.

O objetivo foi desenvolver um padrão operacional que melhore o tempo dos colaboradores, reduza dificuldades descritas e aumente a qualidade dos serviços prestados. Assim, a padronização não apenas proporciona maior organização interna, mas também contribui para a escalabilidade do negócio, permitindo seu crescimento de forma estruturada.

4.3 MAPEAMENTO DO PROCESSO

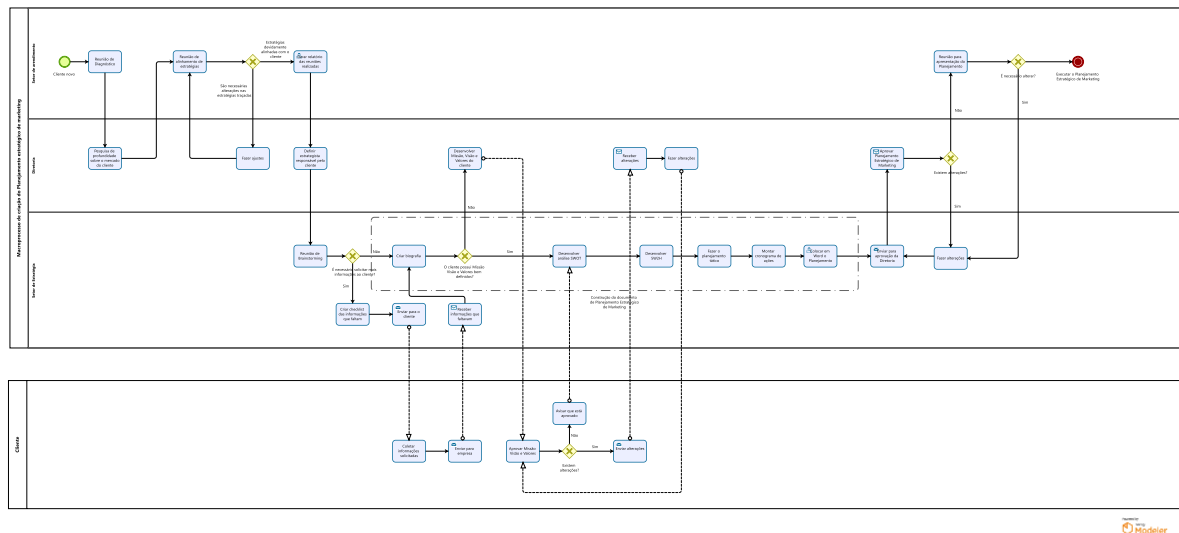
Como foi identificado e explicado pela diretora, o processo a ser mapeado é quase todo centralizado nela. Portanto, foi conduzida uma entrevista com a gestora para compreender e identificar as atividades envolvidas, bem como as particularidades do processo de planejamento de marketing. Com sua experiência e conhecimento sobre a operação do negócio permitiu uma análise mais completa das tarefas executadas.

Antes de apresentar o mapeamento, é fundamental compreender a estrutura organizacional da empresa e a função de cada setor. O setor de atendimento é responsável por conduzir todas as reuniões com o cliente, incluindo o contato inicial para a coleta de informações essenciais. O setor de estratégia tem a função de criar, implementar e monitorar as estratégias definidas no plano de marketing, esse setor possui uma estrategista direcionada para o setor público e outra para o privado. Já a diretoria atua na aprovação e no acompanhamento do desenvolvimento do plano, para garantir que as estratégias estejam alinhadas com os objetivos.

É importante compreender os responsáveis no processo. Como mencionado anteriormente, a maior parte das atividades do plano de marketing é executada pela diretora, devido, principalmente, à falta de conhecimento da equipe sobre os tópicos e ferramentas utilizadas, além da ausência de uma documentação que mostre de forma clara o passo a passo do planejamento. Assim, a diretora assume a responsabilidade por atividades que abrangem as três áreas da empresa. As estrategistas são responsáveis por atividades relacionadas ao setor de estratégia, como a execução das ações planejadas. Por fim, o cliente tem a responsabilidade de fornecer as informações necessárias para a construção do plano de marketing.

A partir das informações coletadas, foi elaborado um mapeamento do processo de planejamento de marketing utilizando o software Bizagi Modeler apresentado a seguir.

Figura 9 – Processo de construção do planejamento de marketing



Fonte: A autora (2025).

4.3.1 Descrição dos elementos do processo

Nesta seção serão descritos os elementos do processo mapeado na Figura 9.

4.3.1.1 Reunião de diagnóstico

- **Descrição:** A reunião de diagnóstico ocorre após o cliente entrar em contato com a empresa em busca de consultoria estratégica de marketing. Conduzida pela diretora, essa reunião tem como principal objetivo compreender a demanda do cliente, analisando o motivo pelo qual ele buscou os serviços da agência. Além disso, é realizada uma análise geral para identificar o perfil do cliente, seus desafios e objetivos, permitindo um entendimento mais aprofundado de suas necessidades e expectativas.
- **Participantes:** Diretora, Cliente
- **Responsável:** Diretora

4.3.1.2 Pesquisa de profundidade sobre o mercado do cliente

- **Descrição:** A pesquisa de profundidade é realizada após a reunião de diagnóstico e tem como finalidade obter um entendimento mais detalhado sobre

o cliente. Nessa etapa, são analisadas suas redes sociais, histórico, matérias publicadas, concorrentes, posicionamento de mercado, entre outros aspectos relevantes. Essa investigação serve como base para o alinhamento estratégico, garantindo que as ações e estratégias a serem implementadas estejam de acordo com a identidade, os objetivos e o posicionamento do cliente.

- **Participantes:** Diretora
- **Responsável:** Diretora

4.3.1.3 Reunião de alinhamento de estratégias

- **Descrição:** A reunião de alinhamento de estratégias tem como objetivo apresentar ao cliente todas as informações levantadas durante as etapas de pesquisa e diagnóstico, bem como as estratégias definidas com base nesses dados. Nesse momento, o cliente tem a oportunidade de avaliar se as propostas estão alinhadas às suas expectativas e objetivos, podendo ter ajustes antes da implementação das ações estratégicas.
- **Participantes:** Cliente, Diretora
- **Responsável:** Diretora

4.3.1.4 Gateway exclusivo

- **Descrição:** Neste momento existem dois caminhos para seguir, um caso as estratégias estejam de acordo com o que o cliente quer e outro caso não estejam, no qual serão feitas alterações.
- **Portões:** Estratégias devidamente alinhadas com o cliente; São necessárias alterações nas estratégias traçadas

4.3.1.5 Fazer ajustes

- **Descrição:** A etapa de ajustes estratégicos ocorre após a reunião de alinhamento, caso o cliente apresente sugestões de modificação ou identifique que as estratégias propostas não correspondem totalmente às suas expectativas. Nesse momento, são feitas as revisões necessárias para garantir

que o planejamento esteja alinhado aos objetivos e necessidades do cliente antes da implementação.

- **Participantes:** Diretora, Estrategista
- **Responsável:** Diretora

4.3.1.6 Gerar relatório das reuniões realizadas

- **Descrição:** Caso as estratégias estejam alinhadas com as expectativas do cliente, é elaborado um documento em formato de relatório, consolidando todas as informações levantadas e as estratégias definidas até o momento. Esse documento serve como um registro e orienta as próximas etapas da execução.
- **Participantes:** Diretora
- **Responsável:** Diretora

4.3.1.7 Definir estrategista responsável pelo cliente

- **Descrição:** Definir o estrategista responsável pelo cliente é uma etapa fundamental do processo. Como a empresa atende tanto o setor público quanto o privado, há um estrategista designado para cada área. Embora todas as estratégias e ideias sejam desenvolvidas em conjunto pela equipe, essa divisão garante um direcionamento mais eficiente e alinhado para as ações a serem implementadas.
- **Responsável:** Diretora

4.3.1.8 Reunião de brainstorming

- **Descrição:** É realizada uma reunião de brainstorming com o setor de estratégia, na qual o cliente é apresentado à equipe, permitindo a troca de ideias e a geração de insights para a construção do plano de marketing.
- **Participantes:** Diretora, Estrategista

4.3.1.9 É necessário solicitar mais informações ao cliente?

- **Descrição:** Após a "tempestade de ideias", é verificado se há necessidade de solicitar mais informações ao cliente para a documentação do planejamento de marketing.
- **Portões:** Sim; Não

4.3.1.10 Criar checklist das informações que faltam

- **Descrição:** Caso seja identificada a necessidade de obter mais informações junto ao cliente, é elaborado um checklist com as informações que ainda precisam ser fornecidas. Esse checklist serve como um guia para que todas as informações sejam solicitadas.
- **Responsável:** Estrategista

4.3.1.11 Enviar para o cliente

- **Descrição:** Após a criação do checklist, é enviado para o cliente as informações que faltam.
- **Responsável:** Estrategista

4.3.1.12 Coletar informações solicitadas

- **Descrição:** Quando o cliente recebe o checklist com as informações que faltam, ele irá fazer a coleta delas.
- **Responsável:** Cliente

4.3.1.13 Enviar para empresa

- **Descrição:** Após coletadas todas as informações, o cliente irá enviar para que a empresa possa prosseguir com o trabalho.
- **Responsável:** Cliente

4.3.1.14 Receber informações que faltavam

- **Descrição:** Quando o setor de estratégia recebe as informações que estavam faltando é iniciado a documentação do planejamento de marketing.
- **Responsável:** Estrategista

4.3.1.15 Criar biografia

- **Descrição:** Com todas as informações coletadas, será elaborado um texto detalhado sobre o cliente, apresentando seu histórico, seus objetivos e uma descrição sobre o que ele representa. Esse texto inclui informações sobre a empresa ou candidato, sua trajetória, seus valores e metas, além de mostrar onde ele deseja chegar. O objetivo desse texto é proporcionar uma visão completa sobre o cliente.
- **Responsável:** Diretora

4.3.1.16 O cliente possui missão, visão e valores bem definidos?

- **Descrição:** É importante que o cliente tenha a Missão, a Visão e os Valores bem definidos pois servem como base para a construção de estratégias coerentes e alinhadas aos seus objetivos. Caso ele possua, irá seguir para o próximo passo. No entanto, se não estiverem bem definidos, é necessário desenvolver.
- **Portões:** Sim; Não

4.3.1.17 Desenvolver missão, visão e valores do cliente

- **Descrição:** Se a Missão, Visão e Valores do cliente não estiverem claramente definidos ou não existirem, será necessário desenvolvê-los. Essa etapa fica sob responsabilidade da diretoria, pois é quem acompanhou todas as reuniões com o cliente, compreendendo sua essência, objetivos e posicionamento no mercado.
- **Responsável:** Diretora

4.3.1.18 Existem alterações?

- **Descrição:** Caso exista alterações, serão encaminhadas para que sejam realizadas. Caso não, o cliente avisa que está aprovado e o fluxo continua.
- **Portões:** Não; Sim

4.3.1.19 Enviar alterações

- **Descrição:** Caso o cliente perceba que pode mudar alguma coisa na Missão, Visão e Valores, ele irá encaminhar essas alterações para a empresa.
- **Responsável:** Cliente

4.3.1.20 Receber alterações

- **Descrição:** Aqui a empresa irá receber as alterações solicitadas pelo cliente na Missão, Visão e Valores.
- **Participantes:** Diretora

4.3.1.21 Fazer alterações

- **Descrição:** As alterações solicitadas serão realizadas e encaminhadas novamente para aprovação.
- **Responsável:** Diretora

4.3.1.22 Aprovar missão, visão e valores

- **Descrição:** Após o desenvolvimento da Missão, Visão e Valores por parte da empresa, é encaminhado para o cliente para que ele aprove.
- **Participantes:** Diretora, Cliente
- **Responsável:** Cliente

4.3.1.23 Avisar que está aprovado

- **Descrição:** Caso o documento apresentado esteja alinhado com o que o cliente deseja, ele deverá avisar para a empresa que está aprovado para seguir o fluxo.

- **Responsável:** Cliente

4.3.1.24 ☐ Desenvolver análise SWOT

- **Descrição:** Nesta etapa do planejamento de marketing, será realizada a análise SWOT, uma ferramenta essencial para compreender o cenário em que o cliente está inserido. A análise permitirá identificar as forças e oportunidades que podem ser exploradas estrategicamente, bem como as fraquezas e ameaças que precisam ser gerenciadas para minimizar impactos negativos.
- **Responsável:** Estrategista

4.3.1.25 ☐ Desenvolver 5W2H

- **Descrição:** Nesta etapa, será desenvolvido o método 5W2H, uma ferramenta que auxilia na organização e execução do planejamento. Por meio dela, serão respondidas questões relacionadas ao objetivo do cliente, como o que será feito, por que, quem será responsável, quando, onde, como será realizado e quanto custará.
- **Responsável:** Estrategista

4.3.1.26 ☐ Fazer o planejamento tático

- **Descrição:** No planejamento tático, são estabelecidas as metas de curto, médio e longo prazo, garantindo uma organização das ações estratégicas. Para isso, é utilizada uma tabela estruturada em três colunas: atividade, onde são descritas as ações a serem realizadas; responsável, indicando quem será encarregado de cada tarefa; e o que precisa, onde especifica os recursos ou informações necessárias para que as atividades sejam realizadas.
- **Responsável:** Estrategista

4.3.1.27 ☐ Montar cronograma de ações

- **Descrição:** Após a definição do planejamento tático, é elaborado o cronograma de ações, no qual as atividades listadas no plano tático são organizadas em um calendário. Esse cronograma estabelece prazos e sequências, o que permite uma visualização clara de quando cada ação será realizada. Dessa forma, facilita o acompanhamento e a gestão do planejamento de marketing.
- **Responsável:** Estrategista

4.3.1.28 Colocar em word o planejamento

- **Descrição:** Após a conclusão dos cinco tópicos que compõem o planejamento de marketing – Biografia, Missão, Visão e Valores, Análise SWOT, 5W2H, Plano Tático e Cronograma de Ações – todas as informações são compiladas e organizadas em um documento padronizado no Word.
- **Responsável:** Estrategista

4.3.1.29 Enviar para aprovação da diretoria

- **Descrição:** O documento compilado e padronizado é enviado para a diretoria aprovar.
- **Responsável:** Estrategista

4.3.1.30 Aprovar planejamento de marketing

- **Descrição:** A diretoria recebe o documento e avalia se há alguma alteração.
- **Responsável:** Diretora

4.3.1.31 Existem alterações?

- **Descrição:** Caso exista alterações, serão encaminhadas para que sejam realizadas. Caso não, a diretora avisa que está aprovado e o fluxo continua.
- **Portões:** Sim; Não

4.3.1.32 Fazer alterações

- **Descrição:** As alterações solicitadas serão realizadas e encaminhadas novamente para aprovação.
- **Responsável:** Estrategista

4.3.1.33 Reunião para apresentação do planejamento

- **Descrição:** Após a aprovação do documento, será realizada uma reunião de apresentação do planejamento de marketing com o cliente. Nessa reunião, serão expostos todos os pontos desenvolvidos, incluindo as diretrizes estratégicas, metas, cronograma de ações e outros aspectos que estão presentes no planejamento. O objetivo é que o cliente esteja alinhado com as estratégias.
- **Participantes:** Diretora, Cliente
- **Responsável:** Diretora

4.3.1.34 É necessário alterar?

- **Descrição:** Caso exista alterações, serão encaminhadas para que sejam realizadas. Caso não, a diretora avisa que está aprovado e o fluxo continua.
- **Portões:** Sim; Não

4.3.1.35 Executar o planejamento de marketing

- **Descrição:** Com o planejamento finalizado e aprovado, as ações estratégicas serão colocadas em prática. Com isso, o processo de construção do planejamento de marketing é concluído, dando início à implantação, acompanhamento e monitoramento dos resultados.

4.4 PROPOSTAS DE MELHORIA

Após o mapeamento e a análise dos processos, foi possível identificar diversos pontos de melhoria que impactam negativamente na operação da empresa, resultando em retrabalho, falta de padronização e descumprimento de prazos. De

forma geral, a maior parte do fluxo é de responsabilidade da diretora, que cumpre também as funções de atendimento e estrategista, devido ao seu maior conhecimento sobre as tarefas realizadas.

Um dos problemas identificados foi a ausência de padronização nos documentos gerados. Embora exista uma folha padrão para garantir um envio mais profissional, não há uniformidade nos tópicos abordados, o que resulta em variações na apresentação de informações para diferentes clientes. Isso pode, por sua vez, gerar um problema observado nos formulários, relacionado à falta de compreensão por parte do cliente sobre o processo criativo e o investimento necessário para sua implementação. Além disso, a comunicação interna também se mostrou como um problema. Como a maior parte do fluxo de trabalho é concentrada na diretora, a equipe por muitas vezes não tem clareza sobre suas responsabilidades, o que, além de pressionar os prazos, torna as tarefas muito isoladas e individuais, dificultando o fluxo do processo criativo e prejudicando a colaboração entre os membros da equipe. Na tabela 9 são apresentados os pontos críticos encontrados, a razão pela qual ocorrem, as melhorias propostas para cada um, a duração para implementar a melhoria e o nível de custo para a implementação.

Tabela 9 – Propostas de melhorias

Ponto crítico	Origem do problema	Proposta de melhoria	Duração	Custo
Centralização das demandas na diretora	Falta de conhecimento da equipe em relação ao passo a passo e as ferramentas e metodologias utilizadas	Treinamentos com atividades práticas	Médio prazo	Médio custo
Falta de padronização nos documentos	Não há um modelo definido	Criar modelo padrão	Curto prazo	Baixo custo
Falhas na comunicação	Informações vagas e pouco objetivas	Definir canal de comunicação e realizar reuniões periódicas	Curto prazo	Baixo custo

Responsabilidades não claras	Ruídos na comunicação e ausência de organograma	Criar o organograma e melhorar a comunicação	Médio prazo	Baixo custo
------------------------------	---	--	-------------	-------------

Fonte: A autora (2025).

Para descentralizar as atividades da diretora, é importante que a equipe esteja apta a realizar algumas partes do planejamento de marketing, como as etapas da análise SWOT, 5W2H, plano tático e cronograma. Com esse intuito, é necessário treinamentos com a equipe, que envolvam atividades práticas e teóricas sobre a utilização e implantação das ferramentas, bem como sua importância.

Com relação a falta de padronização dos documentos, a melhor proposta é criar um documento de planejamento de marketing que possua todos os tópicos abordados no plano. Esse documento deve ficar disponível para toda a equipe e os tópicos do plano devem estar listados na ordem correta, para que não haja duplicidade ou falta de informações. Além disso, pode ser criado um padrão de relatórios, que auxilie no documento gerado após as primeiras reuniões com o cliente, abordando os principais pontos necessários para a execução do plano de marketing.

Com a descentralização das atividades da diretora e a padronização dos documentos, a comunicação das informações dos clientes será mais clara e eficiente, sem gerar ruídos. Contudo, é essencial que, antes de iniciar a reunião de brainstorming, todas as informações coletadas sobre o cliente sejam compartilhadas com a equipe, garantindo que todos estejam no mesmo nível de entendimento em relação ao cliente. Também é importante definir um canal de comunicação interna para que as informações fiquem claras e objetivas.

Por fim, para evitar a individualização das tarefas criativas, seria importante que em etapas chave do planejamento, como a criação do plano tático e do cronograma, fosse agendada uma reunião com toda a equipe de estratégia. Isso permitirá que diferentes pontos de vista e ideias sejam discutidos, promovendo uma abordagem mais colaborativa no desenvolvimento das ações. Da mesma forma, a criação de um organograma especificando cargos e funções dos colaboradores, irá tornar suas responsabilidades mais claras.

4.5 CONSIDERAÇÕES DA EMPRESA SOBRE OS RESULTADOS

Após a realização do mapeamento do processo, da análise e da sugestão de melhorias no processo de criação do plano de marketing, foi realizada uma reunião com a equipe para apresentar os resultados, as conclusões e as recomendações propostas. Durante a reunião, foram destacados pontos importantes como a economia de tempo na criação do plano de marketing, por causa da clareza no passo a passo; a redução da dependência da diretora para a execução das tarefas; o aumento da autonomia dos colaboradores e a clareza nas responsabilidades de cada membro da equipe.

Além disso, o estudo proporcionou um espaço para o debate de ideias porque ampliou a visão da equipe, permitindo que aos membros identificar e refletir sobre problemas recorrentes, que são gerados pela ausência de um plano de marketing bem estruturado atualmente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E TRABALHOS FUTUROS

O objetivo deste estudo foi mapear o processo de planejamento de marketing e identificar propostas de melhoria no fluxo de atividades em uma agência de comunicação e marketing.

O mapeamento do processo permitiu compreender de maneira clara e visual as atividades da construção do plano de marketing. Para tal, foram identificados os responsáveis, as tarefas e particularidades do processo, o que ocasionou no entendimento dos problemas enfrentados diariamente pela equipe. As dificuldades tinham uma correlação, os ruídos na comunicação resultam da centralização das atividades na diretora e falta de padrão nos documentos, assim como a falta de conhecimento da equipe sobre as ferramentas utilizadas na criação do plano é ligada diretamente à concentração das demandas na diretoria.

Com o intuito de melhorar o tempo dos colaboradores, o presente trabalho propôs a padronização dos documentos, que possua de forma clara e objetiva os tópicos abordados. Para reduzir as dificuldades apontadas, foi apontado a necessidade de treinamentos com a equipe sobre as ferramentas utilizadas, que são a base para as demais atividades. Implementando as melhorias anteriormente citadas, o cliente receberá materiais claros e objetivos, resultando na maior compreensão sobre as ações de marketing a serem realizadas e, por fim, aumentando a qualidade dos serviços prestados. Vale ressaltar que o mapeamento deve ser revisado periodicamente, por acarretar o fluxo com a implantação das melhorias sugeridas.

Dessa forma, o estudo contribuiu para o mapeamento do processo principal de uma agência de comunicação e marketing recém-estabelecida no mercado, além de propor melhorias no fluxo que solucionam os obstáculos apresentados pelos funcionários. Além do que, o trabalho visa contribuir para o estímulo da importância do mapeamento de processos e implantação de melhorias através deles como práticas nas organizações de serviços como um todo.

Para trabalhos futuros, é sugerido o mapeamento dos demais processos existentes na empresa, como uma forma de identificar de maneira clara os gargalos enfrentados. Da mesma forma, é indicada a proposta de indicadores de desempenho para medir as melhorias a serem implantadas.

REFERÊNCIAS

ALAGOAS, Sebrae. Ferramenta 5W2H: entenda o que é e como usar na empresa. **SEBRAE**, 2024. Disponível em:

<https://blog.sebraealagoas.com.br/gestao/ferramenta-5w2h-entenda-o-que-e-e-como-usar-na-empresa/>. Acesso em: 26 mar. 2025.

ANDER-EGG, Ezequiel. **Introducción a las Técnicas de investigación social**: para Trabajadores Sociales. 7. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.

ARAÚJO, André Luiz Santos de. **Gestão da qualidade**: implantação das ferramentas 5S e 5W2H como plano de ação no setor de oficina em uma empresa de automóveis na cidade de João Pessoa-PB. 2017. 57 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção Mecânica) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

BENEDICT, Tony; KIRCHMER, Mathias; SCARSIG, Marc. **BPM CBOK Version 4.0**: Association of Business Process Management Professionals International-Portuguese Version. 4. ed. Brasil: ABPMP – Association of Business Process Management Professionals, 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

INDÚSTRIA, A Voz Da. A importância do mapeamento de processos para soluções pós pandemia. **A Voz da Indústria**, 2021. Disponível em: <https://avozdaindustria.com.br/artigos/importncia-do-mapeamento-de-processos-para-solues-ps-pandemia/>. Acesso em: 24 mar. 2025.

JÚNIOR, Orlando Pavani; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e gestão por processos – BPM**: gestão orientada à entrega por meio de objetos. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2011.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MANHANELLI, Carlos Augusto. **Estratégias eleitorais**: marketing político. 5. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1988.

MODELER, Bizagi. Guia do Usuário do Bizagi Process Modeler. **Bizagi**, 2023. Disponível em: https://help.bizagi.com/platform/en/index.html?intro_welcome.htm. Acesso em: 18 mar. 2025.

NUNES, Sérgio Roberto Ferreira. **Métodos e técnicas de pesquisa**. São Luís: UemaNet, 2011.

OMG, Object Management Group. Business Process Model and Notation (BPMN). **OMG Standarts Development Organization**, 2011. Disponível em: <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0>. Acesso em: 18 mar. 2025.

REYES, Ronie Oliveira. **O erro organizacional**: um estudo sobre probabilidades de ocorrências e prevenções nos processos organizacionais. 2021. 98 p. Dissertação de Mestrado (Administração de empresas) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2021.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. 182 p. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de marketing e comunicação**: avanços e aplicações. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.