

LUAN ARAGÃO DUARTE CALDAS

**CICLO DE VIDA DO PROCESSO COMO INSTRUMENTO DE MELHORIA
CONTÍNUA: o caso da empresa Beats and Lights**

**Florianópolis - SC
2020**

LUAN ARAGÃO DUARTE CALDAS

**CICLO DE VIDA DO PROCESSO COMO INSTRUMENTO DE MELHORIA
CONTÍNUA: o caso da empresa Beats and Lights**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, Campus de Florianópolis.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Niehues Buss

Florianópolis - SC

2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Caldas, Luan Aragão
CICLO DE VIDA DO PROCESSO COMO INSTRUMENTO DE MELHORIA
CONTÍNUA: : o caso da empresa Beats and Lights / Luan
Aragão Caldas ; orientador, Ricardo Niehues Buss, 2020.
34 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2020.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Gestão de processos. 3. Ciclo de
vida do processo. 4. Pesquisa-ação. I. Niehues Buss,
Ricardo. II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Graduação em Administração. III. Título.

LUAN ARAGÃO DUARTE CALDAS

**CICLO DE VIDA DO PROCESSO COMO INSTRUMENTO DE MELHORIA
CONTÍNUA: o caso da empresa Beats and Lights**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenação de Estágio e Monografias do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 29 de novembro de 2020.

Prof. Helena Kuerten de Salles Uglione
Coordenadora de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof. Ricardo Niehues Buss
Orientador – Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Claudelino Martins Dias Junior
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Ana Luiza Paraboni
Universidade Federal de Santa Catarina

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo a descrição da intervenção em uma pequena empresa de comunicação através da utilização de técnicas de gestão de processo. Isso foi feito através da aplicação do método de pesquisa-ação, que alia o caráter teórico ao prático a fim de observar como um objeto reage às intervenções implementadas e de propor soluções a problemas existentes. Inicialmente realizou-se um reconhecimento do contexto organizacional e o mapeamento de seus processos. Em seguida, um novo processo foi desenhado e implementado com base em um cronograma de atividades a serem desenvolvidas com os clientes. Como resultado é possível apontar o ganho de eficiência na condução das atividades diárias da organização, com redução do tempo desperdiçado em processos redundantes e com a maior agilidade na realização das tarefas.

Palavras chave: Gestão de processos. Ciclo de vida do processo. Pesquisa-ação

ABSTRACT

The present work aims to describe the intervention in a small communication company through the use of process management techniques. This was done through the application of the action research method, which combines the theoretical with the practical in order to observe how an object reacts to the interventions and to propose solutions to existing problems. Initially, the organizational context was recognized and its processes mapped. Then, a new process was designed and implemented based on a schedule of activities to be developed with customers. As a result, it is possible to point out the gain in efficiency in conducting the organization's daily activities, with a reduction in the time wasted in redundant processes and with greater agility in carrying out tasks.

Key words: Process management. Process lifecycle. Action Research.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Ciclo de vida do processo	13
Figura 2: Metodologia investigação-ação	16
Figura 3: Exemplo de publicação para redes sociais	19
Figura 4: Mapeamento dos processos ligados à produção de conteúdo	22
Figura 5: Mensagem de orientação de boas práticas.....	26
Figura 6: Exemplo de cronograma	31

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 PROCESSOS.....	10
2.1 Gestão por processos.....	11
3 METODOLOGIA	15
4 O CONTEXTO ORGANIZACIONAL	18
4.1 A de intervenção nos processos organizacionais	21
4.2 Implementação	25
4.3 Resultados	26
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29
ANEXOS	31

1 INTRODUÇÃO

A arena em que as empresas competem se torna cada vez mais acirrada à medida que stakeholders ganham mais voz e novas tecnologias mudam a própria forma de fazer negócios. Neste cenário, para que as organizações se mantenham competitivas é necessário possuir uma gestão por processos relacionada às principais operações para a agregação de valor e alavancagem do negócio (DE SORDI, 2014). Além disso, uma boa gestão pautada em melhoria contínua pode ser o diferencial entre duas empresas concorrentes que buscam melhor satisfazer as expectativas do mercado (CARPINETTI, 2012; BIAZZO, 2000). Logo, é do interesse das organizações a proposta constante da reflexão e pensamento crítico para com seus colaboradores sob a forma que as ações internas são planejadas e executadas, e como isto impacta o resultado final da sua linha de produção, ou seja, o produto e/ou serviço oferecido pela companhia.

Diante deste contexto, os colaboradores, dentre esses principalmente os gestores despertam maior consciência sobre a importância de manter seus processos sempre bem delineados e controlados, visando a excelência na sua execução. Para isso, a gerência de qualquer organização deve estar pronta para quebrar paradigmas e pensar em novas técnicas administrativas que permitam uma melhora contínua (ALDOWAISAN; GAAFAR, 1999; SALGADO et al., 2013).

Desta forma, é importante entender como a cultura de transformação inspira e alimenta a criação de processos inovadores podem causar mudanças nas formas de conduzir o negócio e alavancar os resultados, garantindo com tudo isso uma maior satisfação dos clientes (BPM CBOK, 2013). Com isso, a inovação de processos se torna tema central, dado que se apresenta como um veículo fundamental para mitigar custos, ganhar eficiência e fidelizar o cliente – em outras palavras, uma importante fonte de vantagem competitiva para as organizações (DAVENPORT; STODDARD, 1994).

Entretanto, se a relevância na gestão de processos é tão significativa, quais os motivos que afastam as organizações deste tema? Para Wolf e Harmon (2012) os principais desafios encontrados pelas empresas na implantação de processos são:

- Insucessos anteriores em projetos de processos;
- Alta gerência não deseja realizar investimentos no momento;

- Dificuldade na mudança da cultura organizacional, principalmente relacionada a resistência a mudanças;
- Falta de competências técnicas da equipe;
- Falta de comprometimento da alta gerência com a implementação dos processos ou possui outro foco.

Com base nos desafios supracitados é coerente afirmar que a situação é contraditória. De um lado os benefícios obtidos através da implantação e/ou aperfeiçoamento dos processos internos; do outro a falta de conhecimento e comprometimento, principalmente da alta gerência, para aplicar os conceitos da gestão de processos – o que gera desorganização, retrabalho e ineficiência para a organização.

Ciente deste contexto de benefícios e desafios envolvidos na melhora de processos organizacionais, o presente trabalho tem como foco a execução das técnicas de aperfeiçoamento de processos em uma empresa. Assim, é possível afirmar que o foco se divide entre teoria e prática, de modo que a metodologia implementada é a pesquisa-ação.

O trabalho foi conduzido em uma empresa de porte pequeno da área de comunicação, localizada em Curitiba – PR, a Beats and Lights Ltda. Apesar de a empresa oferecer serviços de qualidade, antes da intervenção implicada nessa pesquisa, ela apresentava dificuldades para expandir o negócio devido à falta de eficiência em seus processos.

Finalmente, espera-se que este trabalho contribua para a compreensão de como a implantação, padronização e ações de melhorias nos processos contribuem para o ganho de eficiência das organizações e para a satisfação dos objetivos do negócio.

2 PROCESSOS

Para ser possível diagnosticar, avaliar e oferecer uma solução para a empresa Beats and Lights, é necessário primeiramente delinear de forma precisa o que são processos e o que significa gerir processos.

A gestão de processos é uma área de grande importância para a administração de qualquer tipo de negócio e, se por um lado implica necessariamente numa prática cotidiana, ela se tornou um tema maduro também da literatura acadêmica (VAN DER AALST et al., 2016). Isto é, pesquisadores e acadêmicos foram bem sucedidos em delinear um conjunto de princípios, métodos e ferramentas que combinam conhecimentos de tecnologia da informação, ciências da gestão e engenharia industrial de forma a auxiliar na melhora de processos de negócios. Como van der Aalst et al. (2016) argumentam, esta literatura foi capaz de:

- Identificar sistematicamente comportamentos típicos de processos;
- Criar automaticamente modelos de processos configuráveis a partir de uma gama de modelos de processo, usados para orientar os analistas ao selecionar a melhor configuração para cada área do negócio e para o negócio como um todo;
- Executar automaticamente modelos de processos com base em uma variedade de sistemas de gestão de processos;
- Adaptar processos já operantes e avaliar o impacto de suas mudanças, tornando ágil a reação a exceções e eventos inesperados;
- Descobrir de forma automatizada (por meio de softwares de análise) modelos de processo a partir de dados brutos produzidos por sistemas de informação comuns encontrados nas organizações.

Entretanto, o conceito de processo é muitas vezes utilizado de forma vaga, o que gera para ambiguidade e deixa margem para erros interpretativos. Com isso em mente, diversos autores apresentaram definições próprias para o conceito de processo. Harrington (1993), por exemplo, afirma de forma bastante abrangente que os processos são simplesmente “as atividades-chave necessárias para administrar e/ou operar uma organização” (p. 34). Já Anjard (1998) descreve o conceito de processos como uma série de atividades que agregam valor que de alguma forma beneficie ou seja percebida pelo cliente – seja ele um consumidor, um outro negócio

ou até mesmo um cliente interno numa empresa. O trabalho de Kipper et al. (2011), por sua vez, lembra de inserir nessa discussão as noções de input e de output – isto é, as entradas e saídas de um processo. Assim, um processo qualquer poderia ser compreendido como a introdução de fatores em uma cadeia formada por procedimentos, normas e regras que ao final entregam um produto a ser enviado ao cliente.

Finalmente, Palmberg (2009) identifica os principais componentes constituintes de um processo. São eles: os já mencionados inputs e outputs; inter-relação de atividades: alinhamento horizontal que pode estar dentro de uma mesma função ou passar por funções diferentes; objetivo de agregação de valor para o cliente; consumo de recursos e/ou matérias primas; e repetição cíclica ou por ativação.

Compreendido a importância dos processos para a entrega de valor aos clientes e para o funcionamento interno de qualquer empresa ou organização, como a Beats and Lights, é possível argumentar que os gestores têm de estar atentos aos seus processos críticos e também às possibilidades de melhorias. Com isso em mente, foi desenvolvida uma técnica de gestão que visa auxiliar pesquisadores e gestores com estas demandas, se trata da chamada Gestão por Processos.

2.1 Gestão por processos

Uma empresa pode obter aumento considerável de seu desempenho e qualidade de seus produtos e serviços através da melhora de seus processos (ALDOWAISAN E GAAFAR, 1999; BATEMAN, 2005). Isso implica necessariamente a identificação e o aperfeiçoamento dos chamados processos críticos, base da gestão por processos (SALGADO et al., 2013), uma vez que a identificação dos processos críticos implica no direcionamento de esforços para as atividades de maior impacto e que mais necessitam de aperfeiçoamento. É interessante notar ainda que é possível elencar alguns critérios para avaliar a criticidade de um processo. A criticidade do processo pode ser verificada por fatores como a magnitude do seu impacto no desempenho global da empresa, grau de facilidade de modificação e resistência interna a modificações sugeridas ou implementadas (VARVAKIS et al., 1998).

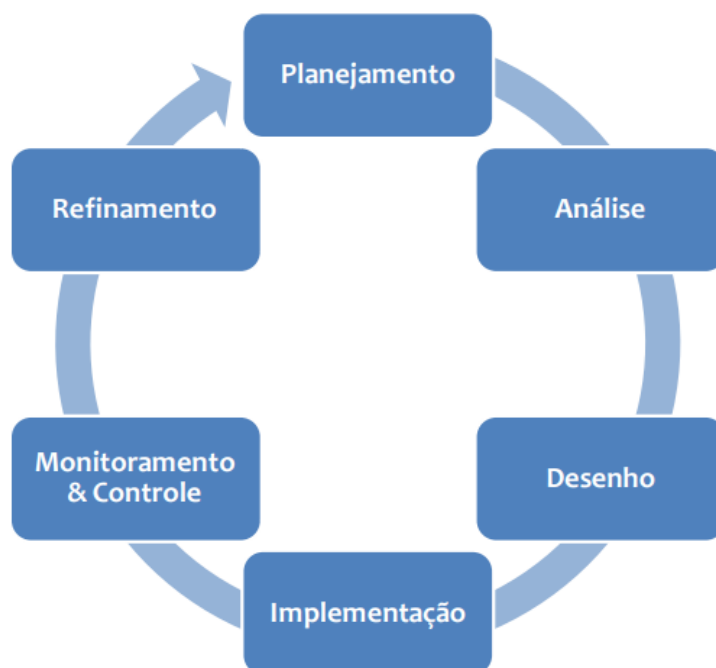
Também com base na noção de processo crítico, a gestão por processos pode ser compreendida como um método contínuo de avaliação, análise e melhoria de desempenho dos processos de forma a garantir uma maior satisfação não apenas dos clientes como também dos demais interessados nas atividades da organização (ROTONDARO, 2005). A gestão por processos, com isso, contribui para o aumento da satisfação dos demais trabalhadores de dentro de uma organização uma vez que agiliza o desempenho de atividades cotidianas, contribui para o desempenho de habilidades individuais e coletivas e proporciona uma maior autonomia e autoridade individuais. Além disso, ela permite ainda um compartilhamento e gestão de conhecimento e informação mais rápidos e ágeis enquanto mantém os trabalhadores em uma curva ascendente de aprendizado (AMARAL et al., 2011).

Em suma, como colocam Salgado et al. (2013):

A ideia principal da gestão por processos é desenvolver uma organização voltada para processos por meio da eliminação de atividades que não agregam valor ao negócio de forma a identificar oportunidades de melhoria da qualidade e do desempenho operacional da organização, visando à satisfação dos seus clientes (p. 4).

A implementação de melhoria contínua nos processos internos de uma organização, objetivo da gestão por processos, pode ser compreendido através do Ciclo de Vida do Processo. O ciclo de vida do processo (Figura 1) é composto por sete etapas: planejamento, análise; desenho; implementação; monitoramento e controle; e refinamento (SCHULTE et al., 2015).

Figura 1: Ciclo de vida do processo



Fonte: Association Of Business Process Management Professional Brazil, 2013

As etapas do ciclo de vida do processo podem ser descritas, segundo Dumas et al. (2013), da seguinte forma:

Planejamento: compreensão e assimilação dos processos já implementados e de como eles se alinham aos serviços prestados, atendimento, suporte e gestão. Nesta etapa é realizada a identificação do perfil da organização, seus os processos primários de gestão e de suporte e os indicadores de desempenho.

Análise: observação de como os processos são aplicados na empresa num dado momento afim de construir uma “imagem” que contribui para as etapas de desenho e avaliação dos processos da organização. Nesta etapa é possível identificar os pontos em que os processos podem ser melhorados e para isso realiza-se entrevistas com executores de processos, análise de documentação de processo e validação do conhecimento obtido.

Desenho: tomada de decisões com base no que foi detectado nas fases anteriores, onde foram identificados gargalos, falhas, atrasos e outras deficiências dos processos para alinhá-los com os objetivos estratégicos da empresa e projetar um novo processo. Nesta fase são feitas simulações com base em cenários e incluir as melhorias necessárias. Como produto desta etapa é possível indicar o projeto de novos procedimentos que comporão o processo e o plano de implementação.

Implementação: esta etapa pode ser conduzida de forma sistêmica, ou seja, com o auxílio de software e tecnologias específicas, ou de forma não sistêmica, sem esses tipos de ferramentas de BPM. De qualquer forma o objetivo nesta etapa é habilitar e colocar em ação a implementação do processo conforme definido e documentado na forma de um fluxo de trabalho.

Monitoramento e controle: nesta etapa cabe verificar se os novos processos elaborados estão alinhados com os objetivos estratégicos da empresa através do acompanhamento de indicadores adequados para avaliar os resultados. Dumas et al. (2013) apontam que os indicadores de desempenho mais comuns envolvem quatro dimensões: tempo decorrido do início até o final de um processo, custo monetário gasto no processo, capacidade produtiva do processo e qualidade do processo, que verifica a incidência de erros e variações aleatórias ou imprevistas que afetam a entrega aos clientes.

Refinamento: nesta última etapa inicia-se o ciclo de melhoria contínua. Analisa-se os indicadores da etapa anterior e pondera-se os objetivos estratégicos estabelecidos e os resultados ou produtos obtidos – feito com base em critérios e metas definidas durante a modelagem. O foco deve estar em melhorar o desempenho, reduzir custos, atender às necessidades dos clientes e cultivar o relacionamento com eles.

Por fim, o ciclo de vida volta ao início.

Uma vez compreendido a forma pela qual é possível construir e alterar processos organizacionais, é possível discutir o processo de comunicação social e marketing que organizam os produtos e serviços oferecidos pela empresa Beats & Lights.

3 METODOLOGIA

Uma vez que o objetivo inicial da pesquisa com foco em processos organizacionais e da intervenção na organização é o delineamento de processos mais eficazes e eficientes, foram necessários a aplicação de diferentes estratégias de investigação. Primeiramente, a pesquisa pode ser descrita como um estudo de caso, uma vez que a investigação foi realizada em profundidade em uma organização específica (YIN, 2005). Uma vez inserido no contexto da organização, se fizeram foram necessárias estratégias de coleta de informações. Assim, as estratégias principais para isso foram:

- Análise documental: técnica de análise em que documentos originais são tratados com o mínimo de influência por parte do pesquisador; nela o investigador realiza interpretações, sintetiza informações, determina tendências e, se possível faz inferências (SÁ-SILVA et al., 2009);
- Entrevistas abertas: técnica que propicia situações de contato de variados graus de formalidade e informalidade com o objetivo de possibilitar um discurso relativamente livre ao mesmo tempo em que atende objetivos de pesquisa e revela a realidade do tema ou fenômeno estudado (DUARTE, 2004).

As duas estratégias adotadas estão alinhadas com Kipper et al. (2011) e Salgado et al. (2013), segundos os quais afirmam que a análise documental e as entrevistas abertas são úteis quando aplicadas a pesquisa em processos por permitirem o mapeamento do fluxo de atividades.

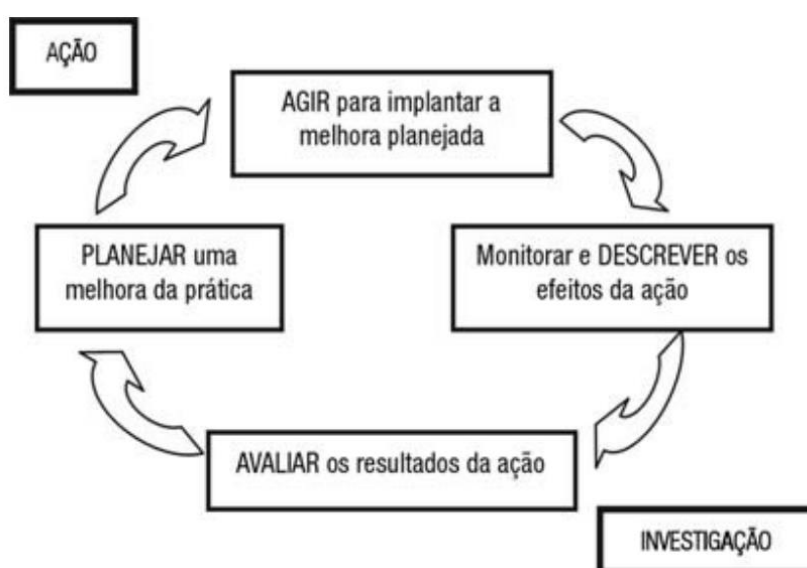
Após o mapeamento dos processos, iniciou-se a fase de intervenção em que novos processos e subprocessos eram elaborados, implementados, avaliados e redesenhados. É importante notar que essa fase do trabalho desenvolvido contou com participação ativa por parte do pesquisador que alterou o funcionamento do ambiente organizacional estudado – em oposição ao modelo de pesquisa científica mais comum, em que o pesquisador deve se reservar a interferências mínimas para não enviesar o comportamento de seu objeto de estudo. Assim, a melhor forma de caracterizar a metodologia utilizada neste trabalho, o que engloba as demais técnicas aplicadas, é a chamada pesquisa-ação.

A pesquisa-ação é uma metodologia difícil de se definir com precisão uma vez que se apresenta de diferentes formas e para diferentes aplicações. A pesquisa-

ação já foi considerada um mero termo para abranger quatro processos diferentes: pesquisa-diagnóstico, pesquisa participante, pesquisa empírica e pesquisa experimental (TRIPP, 2005).

A fim de lidar com esta dificuldade em definir a pesquisa ação, é interessante reconhecer que a pesquisa-ação é um tipo de investigação-ação, que descreve um processo cíclico que envolve compreensão teórica e intervenção prática (TRIPP, 2005). Este ciclo é ilustrado pela Figura 2.

Figura 2: Metodologia investigação-ação



Fonte: TRIPP, 2013

A pesquisa-ação pode ser descrita, com isso, como uma forma de investigação-ação que utiliza técnicas de pesquisa para orientar pesquisador quando o melhor curso de ação possível num contexto (TRIPP, 2005). As características da pesquisa-ação podem ser sintetizados da seguinte:

- É contínua, uma vez que interfere no objeto impedindo sua repetição e objetiva uma melhora constante em uma dada prática;
- É proativa em relação às mudanças que geram, enquanto essas mudanças são estratégicas para que ocorram no sentido desejado;
- O conhecimento gerado pela aplicação individual da pesquisa ação é difundido dentro da organização em que ocorre (TRIPP, 2013).

Um último fato que merece ser mencionado é que a pesquisa-ação já tem um longo histórico de aplicação em pesquisas de mudança organizacional, como pode ser verificado com o trabalho de Lippitt et al. (1958).

A implementação destes métodos no caso da Beats and Lights iniciou-se com uma conversa aberta sobre com a gerência e com os produtores de conteúdo a respeito de suas atividades, seus objetivos e as dificuldades percebidas. Em seguida, houve uma participação ativa junto a esses dois grupos de modo a complementar a informações já obtidas com observações e experiências advindas da prática das atividades cotidianas.

Uma vez que já havia sido obtida uma visão completa sobre as operações da empresa e dos times de criação, foi possível mapear os processos internos da organização, identificar as origens das dificuldades relatadas e elaborar soluções. A implementação das soluções na forma de novos desenhos de processos foi gradual e os resultados em termos de produtividade foram monitorados bem como a reação dos profissionais afetados em seu trabalho. Com base nesse acompanhamento, por fim, o desenho do novo processo foi sendo aprimorado até o ponto em que foi possível equilibrar a busca por ganho de eficiência e satisfação dos funcionários e clientes.

4 O CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A empresa Beats & Lights (BnL) começou suas atividades em 2015 em Itapema, no estado de Santa Catarina, após seu fundador perceber a demanda reprimida de artistas e marcas ligados ao setor de produção e eventos de música eletrônica por um maior profissionalismo no tocante à comunicação com o público consumidor. Desta forma, a BnL se estruturou de forma a auxiliar seus clientes ligados à música eletrônica a se posicionar no mercado através de ferramentas de comunicação, gerenciamento de mídia e produção especializada de conteúdos destinados às mídias sociais e imprensa.

A BnL trabalha com duas linhas de produtos principais, chamados: BnL Press; e BnL Social Media. A primeira oferece aos artistas e produtores serviços de planejamento, gerenciamento e criação e disparo de ações em canais da imprensa especializada. O objetivo a ser alcançado através deste produto é a melhora na exposição criadores nos veículos de mídia, como rádios e plataformas através de criação de conteúdo exclusivo, customizado e personalizado, além do aproveitamento de eventos para divulgação.

Já a segunda tem como objetivo o aprimoramento da comunicação dos criadores nas mídias sociais (Facebook, Twitter, Instagram, ...) ressaltando seu lado humano de forma a criar empatia e proximidade com seu público e desenvolvendo-o enquanto marca própria. Este produto inclui um planejamento de inserções técnicas de quatro semanas, estrutura de trabalho multiplataforma e suporte para as diferentes demandas de comunicação (Figura 3).

Figura 3: Exemplo de publicação para redes sociais



Fonte: Beats and Lights

Em seus cinco anos de operação, a BnL atuou com: mais de 3500 conteúdos publicados em canais de mídia especializados, 95% de inserção de pautas enviadas, parcerias e relacionamentos firmados com mais de 50 empresas de mídia diferentes, além de contar atualmente com uma base regular de mais de 80 clientes. Finalmente, enquanto no momento de sua estruturação inicial a BnL contar apenas com o trabalho de seu fundador, em 2020 ela já realizou a contratação de doze colaboradores.

O aperfeiçoamento da comunicação dos artistas e marcas é paulatino e exige um esforço contínuo a fim de que o público seja atraído e fidelizado em suas redes sociais, páginas da internet e apresentações (e.g., em bares e casas noturnas). Por isso, à medida que a empresa angariava mais clientes, a elaboração de uma organização das diversas atividades de comunicação se fazia cada vez mais necessária. Porém, já em 2019, apesar de ter seus produtos desenhados e consolidados, a BnL ainda desenvolvia suas atividades de forma ad hoc: cada

atividade era realizada de forma individual e sem uma ligação coerente com as atividades que as precediam e que as sucediam. Ou seja, as atividades de comunicação em canais de mídia especializada, em mídias sociais e de promoção dos artistas e marcas não se interligavam em um processo único e coerente de prestação de serviço ao cliente.

Com isso, uma vez que o serviço da BnL era contratado, o que se via na prática era uma operação reativa dos profissionais da empresa em relação à agenda dos clientes. A cada início de semana, os gestores de mídia entravam em contato com os clientes ativos para se informar sobre o que eles iriam fazer nos próximos sete dias (e.g., participar de entrevista, performance ao vivo, gravação de uma faixa, composição, etc) e quais deveriam ser as ações da BnL em função dessas atividades. Tal *modus operandi* era eficaz, dado que gerava engajamento do público e satisfazia a necessidade do cliente, porém não era eficiente porque não otimizava o uso do tempo dos profissionais da BnL.

A cada semana os profissionais de comunicação eram informados das demandas e em seguida começavam a planejar estratégias de comunicação e convertê-las em publicações nas mídias e contato com canais de comunicação. Cada uma dessas ações seguia procedimentos próprios e consumia tempo, o que tornava o desempenho das atividades apressado.

Em termos de resultados para a BnL, essa forma de conduzir o negócio implicava em uma capacidade produtiva limitada, isto é, o número de atividades de comunicação que poderia ser desenvolvido ficava restrito ao planejamento semanal. Isso, finalmente, se traduzia em um menor número de clientes que podiam ser atendidos por vez, o que significava uma limitação na rentabilidade do negócio que, por sua vez, se refletia em um obstáculo para o crescimento da empresa, do seu quadro de funcionários e da especialização das tarefas. Ou seja, a falta de um processo bem delimitado e desenhado que orientasse uma sequência de atividades de forma coerente era um fator limitante para a melhoria e crescimento contínuos da empresa, ainda que houvesse demanda a ser explorada no mercado.

Além disso, a falta de um documento que concentrasse as informações de publicação da BnL também gerava insatisfação nos clientes. Estes eram constantemente contatados, o que gerava interrupções constantes em suas atividades diárias, sendo obrigados a ficar disponíveis às equipes de criação da BnL durante grande parte do tempo de contrato. Uma última reclamação recorrente por

parte dos clientes era a impossibilidade de acompanhar os processos, saber no que a equipe da BnL estava trabalhando e até mesmo se havia alguma ação que ele mesmo deveria tomar.

A solução encontrada foi o delineamento de um processo de elaboração de um cronograma de ações com cada cliente de forma a coordenar os diversos serviços de comunicação prestados em um todo coerente. Deste modo, a elaboração do cronograma se configurou como um macroprocesso que estrutura os processos menores. A forma pela qual se desenhou este processo, sua implementação e resultados são discutidos a seguir.

4.1 A de intervenção nos processos organizacionais

A análise da situação da empresa desde o início teve como objetivo a elaboração de uma intervenção que garantisse maior agilidade nas atividades. O CEO da empresa e fundador reconhecia que, apesar do profissionalismo na comunicação, os processos internos eram realizados de forma amadora.

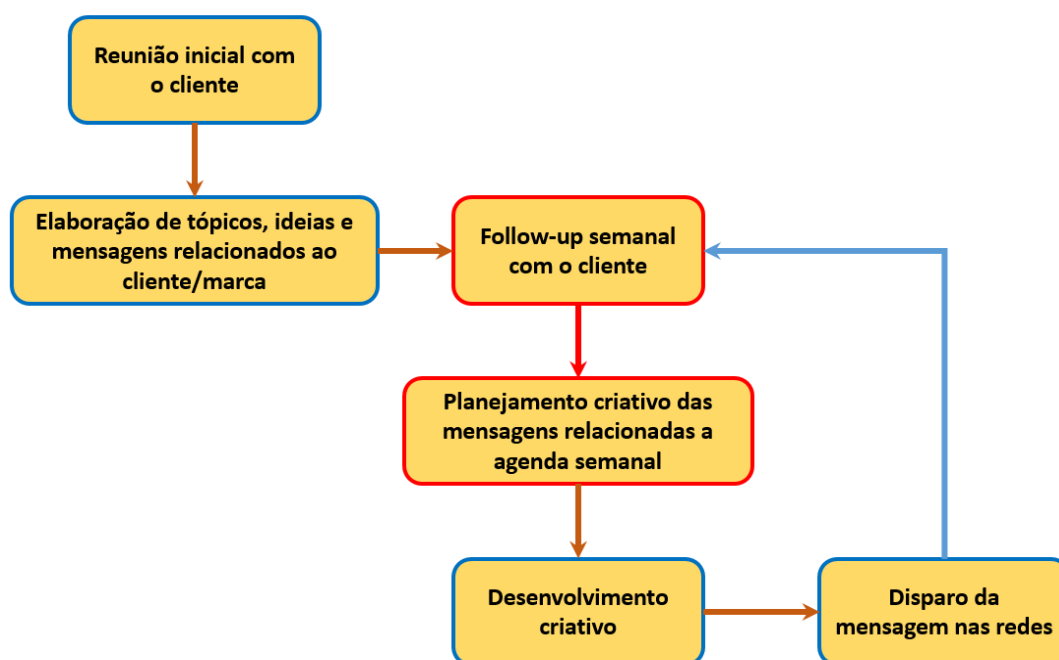
Antes de realizar qualquer alteração ou sugestão à gerência, foi preciso noventa dias dedicados à observação, conforme a ordem de atividades propostas por Dumas et al. (2013) e Schulte et al. (2015). Foi possível realizar diferentes atividades ligadas ao oferecimento do serviço, como: participação de reunião com os clientes para identificar necessidades e oferecer soluções; participação de reuniões de planejamento da área criativa; disparo de publicações nas redes sociais; contato com canais de publicidade, como rádios e revistas; realização de follow-up com os clientes; etc. Este período propiciou uma observação ativa que tornou possível a identificação das atividades críticas em acordo com Varvakis et al. (1998), bem como a identificação dos tempos gastos nas atividades, os envolvidos em cada atividades, as partes interessadas no resultado e, finalmente, os gargalos que impediam a melhora na produtividade.

Dentre os envolvidos nos processos estavam principalmente os clientes (marca/empresa, artistas e agentes), os canais de mídia (redes sociais, rádios, revistas, ...), os produtores de conteúdo da BnL e o público (cujo engajamento servia de base para avaliação do sucesso de uma publicação). Já as atividades ligadas a produção de conteúdo de mídia podiam ser citadas de forma simplificada as seguintes: reunião inicial com o cliente; elaboração de tópicos, ideias e mensagens

relacionados ao cliente/marca; follow-up semanal com o cliente; planejamento criativo das mensagens relacionadas a agenda semanal; desenvolvimento criativo; e disparo da mensagem nas redes.

Importante ressaltar que, uma vez fechado a parceria entre a BnL e o cliente, as etapas de follow-up semanal e até o disparo das mensagens nas redes formavam um ciclo que se repetia até o fim do contrato (Figura 4).

Figura 4: Mapeamento dos processos ligados à produção de conteúdo



Fonte: elaborado pelo autor

Compreendido o ciclo que se completava a cada semana foi possível verificar que as atividades conjuntas de follow-up semanal e planejamento criativo (em vermelho na figura) demandavam um tempo desproporcional dentro do processo. Estas atividades travavam os produtores de conteúdo impedindo-os de se dedicarem a outras atividades e até mesmo a outros clientes. Além disso, ficou claro que reuniões de planejamento tão frequentes reduziam sobremaneira a eficiência dos processos.

Era necessário aumentar a produtividade de cada reunião, isto é, a cada reunião realizada era preciso definir diretrizes que permitissem a condução das atividades de comunicação por um período mais longo sem depender tanto do cliente. Uma vez que se considera que o tempo é um dos recursos mais valiosos da

empresa (i.e., o tempo de trabalho de seus designers e publicitários), aumentar a eficiência no uso desse recurso apresentava alto potencial para aumentar os rendimentos de toda a empresa.

Concluída as etapas de planejamento e análise, passou-se à idealização de um desenho de processo que superasse as deficiências encontradas (BPM CBOK, 2013). Para a resolução dessas demandas que iniciou-se a elaboração de um cronograma que permitisse uma melhor orientação por parte dos criadores de conteúdo da BnL de suas atividades e aproveitasse melhor o tempo gasto em cada reunião, evitando desperdício de tempo. O primeiro passo foi retomar a experiência vivida em agências anteriores e as observações feitas nestes noventa dias iniciais (que incluíram a checagem de documentos, conversa com os membros do quadro de funcionários e a observação e participação nas atividades) para listar tudo o que era necessário para o desenvolvimento dos produtos de comunicação.

Esta etapa era especialmente relevante uma vez que o acompanhamento que ela deveria proporcionar não serviria apenas a equipe criativa da BnL como também aos clientes. Por se tratar de uma lista com o intuito de facilitar o acompanhamento, logo de início compreendeu-se que ela não poderia ser muito longa a fim de que seus usuários não gastassem muito tempo nem para preenche-la e nem para se orientar através dela.

Os itens que compuseram a lista foram:

- Data do post: para fácil acompanhamento das atividades realizadas, em realização e a realizar; aponta deadlines;
- Plataforma e formato de mídia: determina o tipo de mensagem que vai ser transmitida. Redes diferentes (Facebook, Instagram, Twitter) têm perfis diferentes de publicação (texto curto, feed, stories), de interação com o público e de mensuração de engajamento do público;
- Título do post: serve à síntese da publicação, uma forma rápida para os profissionais e clientes verificarem qual o contexto da publicação e quais os temas serão abordados. Assim, esse título não aparece nas publicações em si;
- Link da imagem/vídeo: permite a visualização da arte (imagem ou vídeo) que será veiculada com a mensagem para rápida avaliação e feedback por parte do cliente;

- Texto do post: mensagem a ser transmitidas e hashtags (tópicos de discussão) a que a publicação está associada);
- Contagem de caracteres: permite o controle interno por parte da equipe criativa dado a limitação de caracteres imposto por algumas plataformas.

O passo seguinte para a implementação de um cronograma que agregasse informações relevantes e se tornasse um guia funcional para seus usuários envolveu um aprofundamento nas necessidades das duas principais partes interessadas, os clientes e a equipe criativa da BnL. Para ambos era necessário estabelecer um canal eficiente de troca de informações (e.g., cliente passa a agenda para equipe criativa; equipe criativa pede aprovação de arte para o cliente). Era necessário também estabelecer um gatilho que permitisse uma rápida indicação de qual a etapa estaria em desenvolvimento ou quais seriam as próximas ações a serem definidas. Para isso, criou-se um esquema visual que permitisse novamente uma rápida indicação: associou-se uma paleta de cores a necessidade de ação atual no cronograma.

O esquema de cores e seus significados são os seguintes:

- Branco: publicações definidas, já publicadas ou não;
- Amarelo: atividades designadas aos clientes, com data indicativa do prazo de entrega, para definição das publicações programadas;
- Roxo: publicações sugeridas, ainda não definidas ou faltando aprovação;
- Azul: publicação de material via mídia especializada.

A fim de facilitar a comunicação e o relacionamento interdepartamental dentro da empresa e entre empresa e cliente, dentro do cronograma criou-se um campo alimentado com as participações e aparições do cliente na mídia especializada. Essas atividades dos clientes compunham um dos focos das publicações nas redes sociais e a valorização delas para a criação da marca do cliente e sua aderência frente ao público tinha grande peso. Essas atividades são trabalhadas mais diretamente através do serviço BnL Press, que atua junto à mídia especializada, e se tornam foco do pessoal e das ferramentas de mídia social pontualmente.

Posteriormente, já na fase de monitoramento e controle proposta no BPM CBOK (2013), notou-se que o fluxo de informação dentro da empresa da área de mídia social e a área de imprensa era truncada. A cada vez que uma informação sobre imprensa era necessária à área de mídias sociais, era necessário busca-la

nos diretórios de imprensa e, como essas interações entre os serviços eram pontuais mas frequentes, por vezes se perdia muito tempo com um procedimento banal.

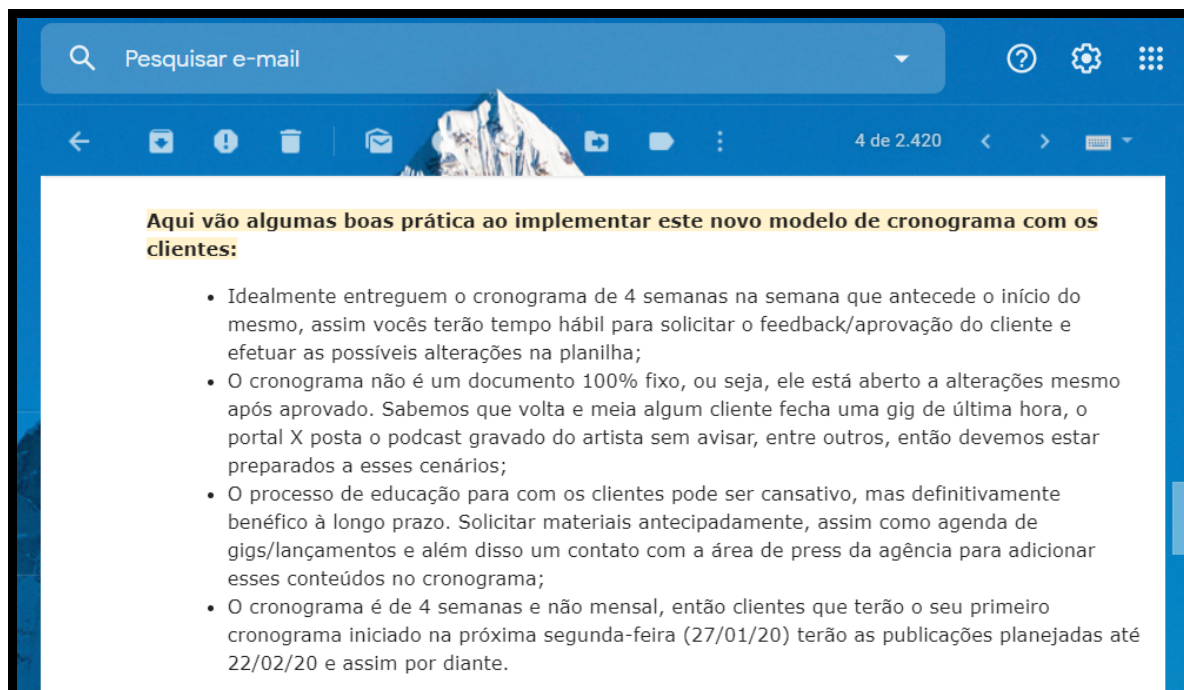
Atento a isso, com um primeiro aprimoramento do cronograma e dos processos que ele disparava, buscou-se automatizar esse fluxo de informação. Isso foi feito de modo que o próprio arquivo do cronograma fosse alimentado com as informações relativas a participação em imprensa automaticamente – isto é, programou-se o cronograma para buscar essa informação nos diretórios de imprensa automaticamente. A implementação desta função permitiu a troca ágil de informações dentro das ferramentas e arquivos de imprensa e de mídias sociais, o que economizou tempo das equipes criativas e proporcionou maior eficiência ao processo.

4.2 Implementação

A introdução do novo sistema do cronograma foi realizada paulatinamente, uma vez que alterava todo o processo de trabalho das equipes, ou seja, toda a sua forma de organizar o trabalho. O planejamento semanal foi substituído por um planejamento de quatro semanas com o intuito de que com uma programação de médio prazo fosse possível ganhar tempo, dado que após o preenchimento do cronograma restaria somente executar as publicações previamente acordadas com os clientes. Isso também trouxe benefícios de maior previsibilidade e controle das ações e aumento da clareza nos objetivos dos clientes. Um exemplo de cronograma pode ser visto no Anexo 1.

A equipe criativa da empresa apresentou alguma resistência à mudança no fluxo operacional e de início demonstrou algum ceticismo quanto ao ganho de eficiência que o cronograma traria. Porém, se por um lado havia essa resistência a ser vencida, ela também contribuiu para que o desenho original do cronograma fosse revisitado e aperfeiçoado. Além disso, visando facilitar a adaptação dos funcionários ao modelo, encaminhou-se uma mensagem de boas práticas em relação ao cronograma (Figura 5). A elaboração desta mensagem permitiu ainda que novos colaboradores posteriormente contratados pela empresa também conseguissem se adaptar mais rapidamente ao processo de elaboração do cronograma.

Figura 5: Mensagem de orientação de boas práticas



Fonte: elaborado pelo autor

De início também notou-se resistência por parte dos clientes em relação ao novo processo e alguns acabaram não se adaptando plenamente a ele antes do fim do contrato com a empresa. Porém, essa resistência foi sentida apenas com os clientes ativos durante a transição para o novo modelo de processo com implantação do cronograma. Já os novos clientes não demonstraram rejeição pelo processo em momento algum e sentira-se satisfeito com a condução de cada uma das etapas envolvidas na prestação do serviço.

4.3 Resultados

Alinhado com as expectativas da gerência, a inserção do cronograma permitiu maior agilidade nos processos ligados à equipe criativa e na prestação de serviço do BnL Social Media, o que garantiu maior eficiência no uso do tempo e permitiu à BnL trabalhar com mais clientes em um mesmo período de tempo. Enquanto a equipe ligada ao social media conseguia gerenciar ao mesmo tempo oito clientes inicialmente, após a implementação do cronograma a equipe se tornou capaz de administrar doze clientes simultaneamente. Ou seja, em termos gerais, a produtividade da equipe de social media aumentou em 50%. Além disso, ao

centralizar as informações necessárias às atividades, os profissionais da área declararam perceber um ganho em autonomia e autoridade em relação às suas tarefas, em conformidade com os benefícios citados por Rotondaro (2005).

Segundo os profissionais, mesmo na ocasião de alguma alteração imprevista na agenda dos artistas, como a participação em evento negociada de última hora, o cronograma poderia ser adaptado rapidamente. Além disso, no que tange à eficiência e agilidade de ação dos profissionais de social media, esse tipo de situação não gerava dificuldades uma vez que o próprio artista ou agente se encarregava de informar a BnL. Isto é, o benefício de a equipe de comunicação não ter que buscar contato repetidamente com artistas agentes e marcas, responsável anteriormente por grandes atrasos e desperdício de tempo, se manteve.

Com relação ao relacionamento com os clientes e sua satisfação, a implementação do cronograma permitiu um diálogo mais objetivo, o que reduziu os ruídos na comunicação. Não apenas isso como também o número de interações com os clientes diminuiu, o que resultou em um menor número de conflitos contraproducentes. A redução do número de conflitos ocorreu também porque com o cronograma previa-se uma reunião inicial em que seriam estabelecidos junto aos clientes os parâmetros do serviço prestado, o que alinhava as expectativas entre as partes.

Finalmente, benefícios se mostraram alinhados com os resultados esperados da gestão por processos apontados por De Sordi (2014). Segundo o CEO da BnL durante uma reunião de discussão de resultados, a melhora dos processos traduziu-se em um aumento da rentabilidade do negócio e permitiu o aumento no quadro de funcionários. Além disso, as projeções de crescimento para os anos seguintes foram assim alteradas para a nova realidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo descrever a forma pela qual se elaborou e implementou um desenho de processo com base nas teorias de ciclo de vida a fim de garantir maior eficiência nas atividades de uma pequena organização do ramo da comunicação. Para isso realizou-se tanto investigações teóricas quanto intervenções práticas, o que caracterizou o trabalho como uma pesquisa-ação.

Inicialmente realizou-se um reconhecimento do contexto organizacional para em seguida mapear os principais processos envolvidos com a prestação de serviço de mídia social. Uma vez realizadas estas etapas, passou-se a elaboração de um novo desenho de fluxo de atividades. Posteriormente, o novo processo desenhado foi implementado paulatinamente de modo a permitir a adaptação dos clientes e funcionários da empresa e de modo a melhorar o desenho original com base nos feedbacks recebidos.

Como resultado foi possível verificar ganho substancial na eficiência no desempenho das atividades, com menos tempo desperdiçado em reuniões redundantes e maior velocidade na condução dos processos. Apesar de haver uma resistência inicial por parte de clientes e funcionários, ao final constatou-se uma melhora na produtividade, um maior número de clientes atendidos simultaneamente e uma maior satisfação entre as partes envolvidas.

Por fim, como este estudo se trata de um estudo de caso, não há o objetivo de fazer generalizações teóricas ou que se estendam para todo contexto organizacional. Por isso, a contribuição do estudo se encontra no campo da prática de gestão e na compreensão de como sugestões teóricas podem ser implementadas no contexto real de uma pequena empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDOWAISAN, T.A.; GAAFAR, L.K. Business process reengineering: an approach for process mapping. **Journal Omega**, v. 27, n. 5, p. 515-24, 1999.

AMARAL, C. S. T.; ROZENFELD, H.; COSTA, J. M. H.; MAGON, M. F. A.; MASCARENHAS, Y. M. Improvement of radiology services based on the process management approach. **European Journal of Radiology**, v. 78, n. 3, p. 377-383, 2011.

ANJARD, R. Process mapping: a valuable tool for construction management and other professionals. *Facilities*, v. 16, p. 79-81, 1998.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONAL BRAZIL (BPM CBOK). **Guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento**. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2013.

BATEMAN, N. Sustainability: the elusive element of process improvement. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, p. 261-276, 2005.

BIAZZO, S. Approaches to business process analysis: a review. **Business Process Management Journal**, v. 6, p. 99-112, 2000.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro et al. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

DAVENPORT, Thomas H.; STODDARD, Donna B. Reengineering: business change of mythic proportions? **MIS quarterly**, p. 121-127, 1994.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos**. São Paulo: Editora Saraiva Educação, 2017.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Revista Educar**, n. 24, p. 213-225, 2004.

DUMAS, Marlon, LA ROSA, Marcello, MENDLING, Jan, & REIJERS, Hajo. **Business process management**. Berlin: Springer-Verlag, 2013

HARMON, Paul; WOLF, Celia. Business process centers of excellence survey. **BPTrends**, 2012.

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

KIPPER, L. M.; ELLWANGER, M. C.; JACOBS, G.; NARA, E. O. B.; FROZZAS, R. Gestão por processos: Comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos. **Revista Tecnológica**, v. 15, n. 2, p. 89-99, 2011.

LIPPITT, R.; WATSON, J.; WESTLEY, B. **The dynamics of planned change**. Nova York: Harcourt Brace, 1958.

PALMBERG, K. Exploring process management: are there any widespread models and definitions? **The TQM Journal**, v. 21, p. 203-215, 2009.

ROTONDARO, R. G. Gerenciamento por processos. In: CARVALHO, M. M. de; PALADINI, E. P. (Org). **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SALGADO, Camila Cristina Rodrigues, AIRES, R. F. F, WALTER, F., ARAÚJO, A. G. Contribuições à melhoria de processos organizacionais: uma avaliação empírica sob a perspectiva de mapeamento de processos em uma unidade da Universidade Federal da Paraíba. **Revista Holos**, v. 1, n. 29, p. 151-168, 2013.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristovão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista brasileira de história & ciências sociais**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009.

SCHULTE, Stefan, JANIESCH, Christian, VENUGOPAL, Srikumar, WEBER, Ingo. Elastic Business Process Management: State of the art and open challenges for BPM in the cloud. **Future Generation Computer Systems**, v. 46, p. 36-50, 2015.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e pesquisa**, v. 31, n. 3, p. 443-466, 2005.

VAN DER AALST, W. M.P.; LA ROSA, M.; SANTORO, F. M. Business process management: don't forget to improve the process! **Business Information System Engineering Journal**, v. 58, n. 1, 2016.

VARVAKIS, G. J. et al. Gerenciamento de Processos. **Apostila da disciplina Gerenciamento de Processos e Variável Ambiental – PPGEP UFSC**, 1998.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

Figura 6: Exemplo de cronograma

Summate						
28/09			23/10			
DATA DO POST	PLATAFORMA & FORMATO DE MÍDIA	TÍTULO DO POST	LINK IMAGEM	TEXTO DO POST	CONTAGEM DE CARACTERES	HASHTAGS
-	Instagram	Sugestão Novos Destaques – Instagram	-	Ação com intuito de organizar esse espaço do IG. Sugerimos adicionar os destaques: Mood FM: stories voltados para o programa Summate Mood FM Eventos: stories que se comunicam com os eventos produzidos pela produtora Label: stories relacionados com os lançamentos da Summate enquanto gravadora Press: stories relacionados com os highlights da Summate nas mídias especializadas Newspaper: stories direcionados para a coluna no Jornal curada pela produtora Coleções: stories com todo material promocional da produtora (camisetas, bonês, canecas...)	-	-
-	Spotify	[SUGESTÃO] Spotify Playlist Summate Mood FM	-	Atualizações semanais no Spotify ao final dos programas com as faixas que participaram da última edição.	-	-
-	Soundcloud	[SUGESTÃO] Soundcloud Summate Mood FM	-	Updates semanais no Soundcloud dos programas de domingo na íntegra.	-	-
-	IGTV	[SUGESTÃO] IGTV Summate Essence	-	Produção audio visual mensal dos membros da Summate dialogando sobre a essência do projeto e spoilers de novidades no IGTV com vídeos de até 5 minutos em um tom mais intimista e informal. Os vídeos podem ser produzidos não necessariamente apenas em estúdio mas serem captados em diferentes pontos turísticos do Rio de Janeiro. Futuramente esse material pode contar com participações especiais e convidados.	-	-
-	Facebook e Instagram Stories	[SUGESTÃO] Bate bola Summate (escolher um nome melhor)	-	Série de stories com os convidados do programa respondendo 3 perguntas rápidas e diretas. Exemplos: uma comida, uma cidade e um hobby. A intenção desse quadro é aumentar o engajamento com as redes da produtora e vincular esse material eventualmente com algum patrocinador.	-	-
-	Facebook e Instagram Stories	[SUGESTÃO] Highlight Recap	-	Remembers em formato stories dos principais highlights dos programas Summate Mood FM ao completarmos 10 edições.	-	-
PRIMEIRA SEMANA						
28/09/2020	-	Envio material [SPOTIFY PLAYLIST + SOUNDCLOUD] Summate Mood FM	-	-	-	-
28/09/2020	Instagram feed 18h	[SPOTIFY + SOUNDCLOUD] Summate Mood FM	Foto em estúdio do último programa	Playlist Summate Mood FM no Spotify atualizada só com as faixas que fizeram parte do último programa Escute também o programa da edição anterior em nosso Soundcloud Amplie o seu radar! [link na bio]	207	#spotify #summate #playlist #soundcloud
28/09/2020	Instagram stories 18h	[SPOTIFY + SOUNDCLOUD] Summate Mood FM	Repost playlist Spotify + repost programa Soundcloud	-	1	#spotify #summate #playlist #soundcloud
29/09/2020	Facebook feed e stories 12h	[PRESS] Summate fecha parceria com Radio Mood FM para radioshow aos domingos DJ Mag	FB: link da matéria Stories: print da matéria	DJ Mag falou um pouco de nossa estreia e parceria com a Mood FM Interessado em saber as novidades? Acesse a matéria completa <input type="checkbox"/>	133	#summate #djmag
01/10/2020	-	Envio material [CHAMADA] Summate Mood FM	-	-	-	-
01/10/2020	Facebook feed e stories 18h	[PRESS] Arte, cultura e informação: conheça o projeto Summate Play BPM	FB: link da matéria Stories: print da matéria	Os amigos da Play BPM escreveram um review incrível sobre o trabalho da Summate no canal Leia agora e saiba mais sobre nosso trabalho <input type="checkbox"/>	141	#summate #playbpm
02/10/2020	Instagram feed e stories 12h	[CHAMADA] Summate Mood FM	Carrossel com foto do convidado + arte divulgação do	Neste domingo na @radiomoodfm entramos novamente ao vivo com muita música de qualidade! DJs @bruceroy + @leojaneiro. Domingo às 16h	141	#summate #domingo #mood

DATA DO POST	PLATAFORMA & FORMATO DE MÍDIA	TÍTULO DO POST	LINK IMAGEM	TEXTO DO POST	CONTAGEM DE CARACTERES	HASHTAGS
04/10/2020	Instagram feed e stories 12h	[LAST CALL] Chamada Summate Mood FM	Foto em estúdio do último programa	Todos prontos? Daqui a pouco na @radiomoodfm entramos ao vivo com muita música de qualidade! DJs @bruceleroys + @leojaneiro SE PROGRAMA PARA ÀS 16h	158	#summate #domingo #mood
SEGUNDA SEMANA						
05/10/2020	-	Envio material [SPOTIFY PLAYLIST + SOUNDCLOUD] Summate Mood FM	-	-	-	-
05/10/2020	Instagram feed 18h	[SPOTIFY + SOUNDCLOUD] Summate Mood FM	Foto em estúdio do último programa	Segunda é dia de saber todas as músicas que rodamos e ouvir o último programa da Summate Mood FM Siga a playlist no Spotify e escute o programa no Soundcloud! [link na bio]	176	#spotify #summate #playlist #soundcloud
05/10/2020	Instagram stories 18h	[SPOTIFY + SOUNDCLOUD] Summate Mood FM	Repost playlist Spotify + repost programa Soundcloud	-	1	#spotify #summate #playlist #soundcloud
06/10/2020	Facebook feed e stories 12h	[PRESS] Alataj entrevista Bruce Leroy's [Summate] Alataj	FB: link da matéria Stories: print da matéria	Alataj entrevistou o Bruce Leroy's para a revista! Nada menos que o duo por trás do trabalho com a Summate Quer saber mais? Corre lá!	137	#summate #alataj
08/10/2020	-	Envio material [CHAMADA] Summate Mood FM	-	-	-	-
09/10/2020	Instagram feed e stories 12h	[CHAMADA] Summate Mood FM	Carrossel com foto do convidado e foto externa dos apresentadores	Aguardando informações.	23	#summate #domingo #mood
11/10/2020	Instagram feed e stories 12h	[LAST CALL] Chamada Summate Mood FM	Foto em estúdio do último programa	É hoje? Summate Mood FM às 16h na @radiomoodfm com @bruceleroys + @leojaneiro	80	#summate #domingo #mood
TERCEIRA SEMANA						
12/10/2020	-	Envio material [SPOTIFY PLAYLIST + SOUNDCLOUD] Summate Mood FM	-	-	-	-
12/10/2020	Instagram feed 18h	[SPOTIFY + SOUNDCLOUD] Summate Mood FM	Foto em estúdio do último programa	Edição anterior do programa Summate Mood FM já está no Souncloud, bora? Não esqueça de seguir a playlist no Spotify [link na bio]	137	#spotify #summate #playlist #soundcloud
12/10/2020	Instagram stories 18h	[SPOTIFY + SOUNDCLOUD] Summate Mood FM	Repost playlist Spotify + repost programa Soundcloud	-	1	#spotify #summate #playlist #soundcloud
13/10/2020	-	Envio material [SOUNDCLOUD] Summate Mood FM	-	-	-	-
15/10/2020	Instagram stories 12h	[TBT] Summate Casa Design	Video streaming evento Mostra Casa Design	Que saudades de nos encontrarmos! #TBT de hoje é com o evento super especial que rolou a no passado em parceria com a @mostracasadesign ☑	139	#tbt #summate #casadesign
15/10/2020	-	Envio material [CHAMADA] Summate Mood FM	-	-	-	-
16/10/2020	Instagram feed e stories 12h	[CHAMADA] Summate Mood FM	Carrossel com foto do convidado e foto externa dos apresentadores	Aguardando informações.	23	#summate #domingo #mood
18/10/2020	Instagram feed e stories 12h	[LAST CALL] Chamada Summate Mood FM	Foto em estúdio do último programa	É hoje? Summate Mood FM às 16h na @radiomoodfm com @bruceleroys + @leojaneiro	80	#summate #domingo #mood
QUARTA SEMANA						
19/10/2020	-	Envio material [SPOTIFY PLAYLIST + SOUNDCLOUD] Summate Mood FM	-	-	-	-
19/10/2020	Instagram feed 18h	[SPOTIFY + SOUNDCLOUD] Summate Mood FM	Foto em estúdio do último programa	Domingo ainda tá longe mas seguimos no clima do último Summate Mood FM Então já sabe, né? Para ouvir o programa só colar no Soundcloud e seguir a playlist no Spotify [link na bio]	188	#spotify #summate #playlist #soundcloud
19/10/2020	Instagram stories 18h	[SPOTIFY + SOUNDCLOUD] Summate Mood FM	Repost playlist Spotify + repost programa Soundcloud	-	1	#spotify #summate #playlist #soundcloud

DATA DO POST	PLATAFORMA & FORMATO DE MÍDIA	TÍTULO DO POST	LINK IMAGEM	TEXTO DO POST	CONTAGEM DE CARACTERES	HASHTAGS
20/10/2020	Facebook feed e stories 12h	[PRESS] Entretenimento sem banalizar: o selo carioca Summate abraça a música vanguardista House Mag	FB: link da matéria Stories: print da matéria	Aguardando informações.	23	#summate #housemag
22/10/2020	-	Envio material [CHAMADA] Summate Mood FM	-	-	-	-
22/10/2020	IGTV - 18h	Summate Essence #001	Vídeo via Summate	Está no ar o primeiro Summate Essence #001! Quer entender mais sobre o trabalho da produtora e saber as novidades que veem por aí? PLAY!	137	#summate #essence
22/10/2020	-	Envio material [CHAMADA] Summate Mood FM	-	-	-	-
23/10/2020	Instagram feed e stories 12h	[CHAMADA] Summate Mood FM	Carrossel com foto do convidado e foto externa dos apresentadores	Aguardando informações.	23	#summate #domingo #mood
25/10/2020	Instagram feed e stories 12h	[LAST CALL] Chamada Summate Mood FM	Foto em estúdio do último programa	Domingão é dia de Summate Mood FM às 16h na @radiomoodfm com os DJs @bruceleroys + @leojaneiro Amplie seu radar!	116	#summate #domingo #mood

Fonte: elaborado pelo autor