

DESAFIOS E MELHORIAS NA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA GERENCIAMENTO DE ATIVIDADES: Um estudo de caso

PAGLIARI, Franciele Teresa; Tecnóloga, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, ftpagliari@gmail.com

KLIMECK, Kálien Alves; Mestra; Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, kalien.klimeck@erechim.ifrs.edu.br

Resumo: Este artigo aborda a importância da implementação de um sistema de informação para o gerenciamento de atividades em uma agência de *marketing* e projetos digitais, visando a melhoria dos processos. A pesquisa se baseia em um estudo de caso que tem como objetivo descrever o processo de substituição de um sistema de informação para gerenciamento de atividades e identificar as melhorias apresentadas por ele. A mudança foi motivada pelo crescimento da empresa e pela necessidade de controlar de forma precisa a carga horária de trabalho em contratos recorrentes e por projeto. Através da nova ferramenta, a empresa pôde visualizar indicadores de desempenho por cliente, contrato e tipo de projeto, permitindo melhor planejamento, alocação de recursos e precificação adequada. A análise dos resultados revelou um aumento de faturamento potencial, além de identificar áreas de superação da carga horária contratada, levando à implementação de medidas corretivas e preventivas. A adoção de indicadores-chave de desempenho e a melhoria nos processos de gestão contribuíram para a otimização da lucratividade da agência e seu posicionamento competitivo no mercado.

Palavras-chave: Sistemas de informação. Indicadores de desempenho. Mercado digital. Gerenciamento de atividades.

1 INTRODUÇÃO

A atual conjuntura econômica e tecnológica possibilitou que empresas locais estejam globalmente conectadas por meio da Internet. A pandemia de COVID-19 que se alastrou nos anos de 2020 e 2021 intensificou o processo de digitalização das empresas e a busca por compras *on-line*, resultando em um aumento significativo de lojas virtuais (*e-commerce*) no Brasil. Segundo a Pesquisa “O Perfil do *E-commerce* Brasileiro” realizada pela BigData Corp e Paypal em agosto de 2020, o número de lojas virtuais no país aumentou 40,7% de agosto de 2019 até agosto de 2020.

O *boom* das vendas *on-line* proporcionado pela Pandemia se deve ao fato do distanciamento social imposto como medida de contenção ao contágio pelo vírus. Desta forma, houve uma grande mudança na forma como as empresas fazem negócios e se relacionam com seus clientes, assim buscaram formas de manter

suas operações ativas e se adaptar a um ambiente digital, seja através do reforço de comunicação via redes sociais ou através de canais de venda como o *e-commerce*.

Esse novo cenário demandou novos serviços e conseqüentemente novas profissões para suprir essa demanda, principalmente no que tange às áreas de *marketing* digital e de programação. O mercado de *marketing* digital é bastante dinâmico e competitivo e está em constante evolução, impulsionado pela rápida adoção de tecnologias e mudanças no comportamento do consumidor. Isso vai de encontro ao que Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) afirmam que estamos em uma era da participação, na qual além de consumir conteúdos *on-line*, as pessoas também criam entretenimento para si, sendo produtores e consumidores ao mesmo tempo.

Este estudo tem seu enfoque nos desafios gerenciais enfrentados em uma agência digital que atua no mercado de *marketing* e projetos digitais. Para isso, definiu-se como objetivo descrever o processo de substituição de um sistema de informação para gerenciamento de atividades e identificar as melhorias apresentadas por ele. Para tanto, o trabalho está dividido em quatro partes principais: referencial teórico, métodos e técnicas, resultados e discussão e considerações finais. No referencial teórico serão apresentados os conceitos e teorias que fundamentam a pesquisa, nos métodos e técnicas serão descritas as etapas metodológicas utilizadas para a coleta e análise dos dados, nos resultados e discussão serão apresentados e interpretados os dados obtidos e, por fim, nas considerações finais serão apresentadas as principais conclusões e contribuições da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está organizado em dois tópicos, o primeiro intitulado “Implantação de sistemas de informação” no qual são explorados os sistemas em si, delineando suas fases de implementação e os efeitos de uma implementação bem-sucedida. No segundo tópico, intitulado “Indicadores estratégicos”, são tratados a relevância dos indicadores de desempenho para alcançar os resultados mais favoráveis.

2.1 Implantação de sistemas de informação

Os sistemas de informação são sistemas complexos que coletam, armazenam, processam e disseminam informações de forma automatizada e integrada para apoiar as operações cotidianas e a tomada de decisões de uma organização, de acordo com Laudon e Laudon (2019). Esses sistemas envolvem tecnologia, pessoas e processos que trabalham juntos para gerenciar informações importantes para a organização. Os sistemas ajudam as empresas a reorganizar os seus fluxos de tarefas e trabalho, a diminuir perdas e possibilitam que a empresa se torne mais competitiva.

A implantação de um sistema de informação é um processo complexo composto por diversas etapas, desde o planejamento até a operação. Segundo, Laudon e Laudon (2017), as etapas incluem planejamento, análise de requisitos, projeto, implementação, testes, treinamento e manutenção, conforme descrito no quadro 1. Embora a metodologia adotada possa influenciar na ordem e na abrangência de cada etapa, todas elas são cruciais para o êxito do projeto.

Quadro 1 - Etapas da implantação de um sistema de informação

Etapa	Ação
Planejamento	Identificar as necessidades, os objetivos do projeto e a definição dos prazos e recursos.
Análise de requisitos	Identificar as necessidades e expectativas dos usuários em relação ao sistema.
Projeto	Elaborar os fluxos de informações dentro do sistema.
Implantação	Realizar as configurações e testes necessários.
Treinamento	Essencial para a utilização adequada do sistema e a obtenção de resultados desejados pelos usuários.
Manutenção	Proporciona a manutenção da estrutura através da validação e do acompanhamento.

Fonte: Adaptado pela autora de Laudon e Laudon, 2017, páginas 399 a 428.

A implantação bem-sucedida de um sistema de informação é um fator crítico para o êxito das organizações na era digital. Esse processo complexo exige um planejamento minucioso, colaboração entre todas as partes envolvidas e uma abordagem estratégica. Segundo Laudon e Laudon (2016), a chave para o sucesso reside na compreensão das necessidades específicas da organização, na escolha adequada da tecnologia e no efetivo treinamento dos colaboradores. Além disso, a gestão adequada das mudanças organizacionais e a implementação de práticas de governança sólidas são fundamentais para garantir a adesão e a sustentabilidade do sistema ao longo do tempo.

A habilidade da empresa em gerir o processo de mudança de forma estruturada e eficiente, bem como a participação ativa dos usuários visando a obtenção dos resultados esperados, estão intrinsecamente ligadas ao sucesso na implantação. O'Brien e Marakas (2012) enfatizam que a tecnologia é apenas uma parte do processo, sendo igualmente essencial focar em aspectos humanos, culturais e organizacionais para garantir que o sistema de informação não apenas seja implantado com sucesso, mas também continue a evoluir e a agregar valor a longo prazo.

Ao implantar um sistema de informação, a organização tem a expectativa que o mesmo atenderá suas necessidades, porém, é importante ressaltar que ao longo do tempo podem surgir novas demandas e pode ser necessário realizar a troca do sistema. Stair e Reynolds (2012), reforçam que a substituição de um sistema de informação é uma decisão estratégica que deve ser tomada com cuidado. Para isso, é necessário realizar uma análise detalhada das necessidades que ensejam a troca e das opções de substituição disponíveis, buscando considerar, durante o processo decisório, todos os aspectos relevantes para a organização.

A implantação de sistemas de informação gera mudanças significativas na organização e no formato de trabalho, com isso surge a oportunidade para melhorar a eficiência e eficácia dos processos de negócio, e atualização das tecnologias utilizadas o que aumenta a importância de um processo decisório bem estruturado, com planejamento e execução adequados para garantir o sucesso da substituição do sistema.

2.2 Indicadores Estratégicos

Para assegurar que a execução das atividades de forma eficiente e eficaz, os Indicadores-Chave de Desempenho (*Key Performance Indicators* - KPIs) têm sido amplamente utilizados na gestão empresarial para mensurar o progresso de uma empresa em relação aos seus objetivos e metas. Esses KPIs são métricas específicas e mensuráveis que, de acordo com Parmenter (2010), compreendem um ou mais indicadores com o propósito de fornecer medidas que garantam o alcance satisfatório dos objetivos da organização. Concentrados em aspectos relevantes para o sucesso do negócio, os KPIs são instrumentos valiosos que permitem o monitoramento contínuo de processos e avaliam a efetividade das estratégias adotadas.

O papel dos KPIs é fornecer *insights* cruciais para avaliar o desempenho organizacional, auxiliando na tomada de decisões informadas em busca dos objetivos estabelecidos. De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2009), eles são aplicáveis em diversos níveis organizacionais, desde o operacional até o estratégico, permitindo que gestores e equipes avaliem o desempenho em tempo real e implementem ações corretivas ou preventivas quando necessário. Como guias valiosos, os KPIs facilitam a medição do sucesso e promovem a melhoria contínua da empresa.

É crucial destacar que a seleção dos KPIs deve ser fundamentada nas necessidades e objetivos específicos de cada organização, uma vez que nem todos os indicadores são relevantes para todas as empresas. A análise desses indicadores possibilita à organização a definição de objetivos, o planejamento de estratégias e ações, além de permitir a divulgação de resultados para informar e motivar as pessoas envolvidas (Neves, 2012). Em um cenário de negócios altamente competitivo, medir e monitorar o desempenho de forma eficaz é essencial para embasar decisões acertadas e concentrar esforços nas áreas que impulsionam resultados positivos.

As metas e os indicadores de desempenho devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais. George T. Doran em 1981, propôs, através do artigo intitulado "*There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives*", o termo SMART que encapsula essas cinco características e, seguindo essa abordagem, os indicadores estabelecidos assegurarão uma avaliação de desempenho eficaz. O acrônimo SMART é

amplamente empregado para estabelecer critérios na definição de metas e indicadores de desempenho.

Os sistemas de informação desempenham um papel crucial na geração de KPIs. Conforme destacado por O'Brien e Marakas (2012), esses sistemas são a espinha dorsal da geração de KPIs em tempo real, permitindo às empresas monitorar de forma contínua seus processos, possibilitando a identificação de desvios em relação às metas estabelecidas e a ativação de alertas quando o desempenho fica aquém do esperado. Essa capacidade auxilia as organizações a manterem sua agilidade e capacidade de resposta diante das mudanças no ambiente de negócios.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS

Para desenvolver este artigo utilizar-se-á como delineamento o estudo de caso que, segundo Gil (2019), é uma técnica de pesquisa que se concentra em examinar um caso específico, a fim de compreender e descrever suas particularidades e singularidades e, de acordo com Yamamoto e Sousa (2015), tem como objetivo compreender os fenômenos em seus contextos reais, sem a pretensão de estabelecer generalizações. Neste caso a organização analisada e sua realidade de atuação.

Este também pode ser considerado como uma pesquisa descritiva qualitativa que, segundo Gil (2017) é uma abordagem metodológica que visa a descrição e análise da realidade a partir da interpretação dos dados coletados no campo, sem a utilização de técnicas estatísticas que permitam a quantificação dos resultados. A ênfase é dada à compreensão dos significados e das perspectivas dos participantes, buscando uma compreensão mais profunda e rica do fato analisado. Neste caso o atual cenário da organização analisada e seu contexto mercadológico.

Como fonte de dados utilizar-se-ão a coleta de dados através de observação participante em retrospectiva, dados secundários e análise documental. Dado o contexto da pesquisa apresentada, na qual o fato gerador de estudo já ocorreu, Boni & Quaresma, 2019, p. 136) dizem que:

A observação participante em retrospectiva é uma técnica útil para a coleta de dados em estudos de casos históricos ou que se referem a eventos passados, pois permite que o pesquisador acesse

informações e perspectivas que não poderiam ser obtidas de outra forma.

A combinação de dados secundários com a observação participante em retrospectiva, segundo Creswell (2014), é uma estratégia útil para complementar a coleta de dados primários obtidos. Ela permite a triangulação dos resultados e a ampliação do conhecimento sobre o fenômeno estudado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Descrição do caso

A empresa em foco é uma agência de *marketing* e projetos digitais com mais de 15 anos de atuação. A empresa possui sede localizada na região do Alto Uruguai Gaúcho e conta, atualmente, com uma equipe de 30 colaboradores. No ramo, a empresa é reconhecida como uma importante referência na região.

A agência oferece soluções abrangentes, incluindo produção de conteúdo, *branding*, *marketing*, relacionamento e soluções para vendas *on-line*. A carteira de clientes da empresa abrange aproximadamente 150 clientes que se beneficiam dos diversos serviços prestados.

A organização da empresa é dividida em dois departamentos principais: *marketing* e desenvolvimento, que se concentram em fornecer soluções aos clientes. Além disso, a empresa conta com o apoio dos departamentos administrativo e comercial para lidar com a gestão interna, organização e prospecção de novos clientes.

Impulsionado pela pandemia, houve um aumento significativo na demanda por serviços na área de atuação da agência. Como resultado, o faturamento da agência aumentou em mais de 60% no ano de 2021. Essa demanda crescente exigiu a contratação de novos profissionais, resultando em um aumento de 100% no quadro de colaboradores no mesmo período.

4.2 Situação inicial

Inicialmente, a empresa utilizava um *software* próprio desenvolvido internamente para administrar as demandas dos clientes e a execução das equipes.

Além disso, o *software* também desempenhava a função de gerenciar os contratos dos clientes, os quais eram baseados em carga horária de trabalho. O crescimento do número de colaboradores gerou dificuldades na mensuração dos dados e na entrega das demandas, o que teve diferentes impactos em cada um dos departamentos.

Para o time de desenvolvimento, o *software* atendia parcialmente às demandas, permitindo a manutenção da ordem das tarefas a serem executadas. No entanto, apresentava inconsistências no registro da carga horária e na mensuração das horas alocadas por cliente, uma vez que o cálculo era realizado somente após a conclusão de uma demanda, o que gerava distorções no controle mensal. Além disso, não era possível qualificar os tipos de demandas, identificar o canal de origem delas ou determinar se haviam sido concluídas dentro do prazo estimado.

No caso do time de *marketing*, a organização do dia a dia tornou-se complicada, pois não era possível estabelecer prioridades nas tarefas, resultando em atrasos e conflitos com os clientes. Além disso, não havia uma forma precisa de mensurar o extrato mensal de horas dos clientes, identificar as equipes de trabalho envolvidas e determinar quais tipos de tarefas eram mais frequentes.

Diante dessas dificuldades, os gestores da empresa avaliaram a necessidade de melhorias e concluíram que o *software* atual não estava atendendo adequadamente às demandas da empresa e uma substituição era necessária. Embora o *software* próprio não tivesse desembolso financeiro explícito para a empresa, os gestores entenderam que o tempo para desenvolver e implementar as melhorias necessárias resultaria em custos maiores para a empresa do que o custo financeiro da aquisição de um novo *software* e que assim seriam capazes de controlar adequadamente as atividades operacionais e financeiras da empresa com agilidade.

4.3 Implementação

O processo de escolha do novo *software* não demandou muito esforço da organização pois o sistema substituto já havia sido utilizado em outras oportunidades pelos gestores da empresa, o que facilitou o processo de escolha e transição entre os sistemas. No entanto, ainda era necessário definir a estrutura a ser utilizada, levando em consideração as dificuldades enfrentadas pelos gestores

com o *software* atual . Os requisitos necessários para essa nova estrutura incluíam a capacidade de identificar o período de análise, o cliente em questão, o contrato vinculado a cada cliente, a carga horária de cada contrato, as horas utilizadas em cada contrato durante o período analisado, o tipo de projeto em execução, as tarefas relacionadas a toda a hierarquia, as equipes envolvidas, os tipos de tarefas e a identificação dos *jobs*. Utilizou-se os campos do menu de relatório de custos do *software*, conforme demonstrado na figura 1, para embasar a categorização ideal para que fosse possível obter as informações necessárias.

Figura 1 - Campos fornecidos pelo *software*



A imagem mostra uma interface de usuário com vários campos de filtro. No topo, há cinco campos: 'CLIENTE' (Todos os clientes), 'GRUPO' (Todos os grupos), 'SUBGRUPO' (Todos os subgru...), 'PROJETO' (Todos os projetos) e 'TAGS' (campo vazio). Abaixo, há dois campos: 'EQUIPE' (Todas as equipes) e 'USUÁRIO' (Todos os usuários). No rodapé, há um campo 'PERÍODO' (Selecione...). Cada campo possui um ícone representativo e uma seta para indicar que é um menu suspenso.

Fonte: Runrun.It - Menu relatório de custos

Em contrapartida aos campos disponibilizados no *software*, pensou-se como compilar e cruzar informações, criando diversas oportunidades de integração via API¹. Estabeleceu-se que todas as tarefas seguir os padrões da figura 2 para manter um fluxo de trabalho coeso e facilitar o controle e visualização dos indicadores de desempenho.

¹ Uma API (Interface de Programação de Aplicativos, em inglês *Application Programming Interface*) é um conjunto de regras que permite que diferentes *softwares* se comuniquem e interajam entre si. Ela atua como uma ponte permitindo que os *softwares* se entendam e compartilhem informações de maneira eficiente.

Figura 2 - Estrutura de cadastro definida pela empresa para utilização no novo software.

CLIENTE	GRUPO - Tipo de contrato	SUBGRUPO	PROJETO (Ex.)	TAREFA	TIPO	TAGS
NOME DO CLIENTE	Contrato Marketing	Identidade Visual	Logotipo	Título da Tarefa	MKT - Acompanhamento RD	MKT - Orçamentos
			Padronização Visual		MKT - Acompanhar/Otimizar Mídia Paga	MKT - Organização de Pauta/Tarefas
		Banco de Imagens	Foto de Produtos		MKT - Atendimento Geral	MKT - Organização/Orientação/Revisão de Conteúdos
			Planejamento		Briefing	MKT - Briefing
		Comunicação	Diagnóstico		MKT - Cadastro Conteúdo	MKT - Planejamento Estratégico
			[Nome da Campanha]		MKT - Cadastro de Produtos	MKT - Planejamento Mídia Paga
		Gestão de Tráfego	Configuração		MKT - Captação de Vídeos	MKT - Processos Internos
			Acompanhamento		MKT - Cobertura em Eventos	MKT - Produção - Compra de imagens
		Site E-Com	Cadastro de Produtos		MKT - Configurações Anúncios	MKT - Produção de Audio
			Banners		MKT - Configurações Ferramentas	MKT - Produção Fotográfica
			Cadastro de Conteúdo		MKT - Configurações Mídia Paga	MKT - Produção Ilustração
		Site Institucional	Cadastro de Produtos		MKT - Cronograma	MKT - Publicação em BLOG
			Banners		MKT - Decupagem	MKT - Redação
			Cadastro de Conteúdo		MKT - Design	MKT - Relatório
		Site Blog	Textos de Blog		MKT - Manutenção em Máquina	MKT - Reunião com Clientes
			Otimização SEO		MKT - Diagnóstico	MKT - Reunião Interna
		Social Media	Cronograma Mensal		MKT - Edição de Vídeo	MKT - Revisão e Análise
		Relatórios	Relatórios		MKT - Fechamento de Embalagens	MKT - Tradução
		Automação de Mkt	Conteúdo		MKT - Fluxo Automação	MKT - Tratamento de Fotos
			Configuração		MKT - Formulários de Pesquisa	MKT - Treinamento/Curso
		SEO / Otimização	Otimização SEO		MKT - Gerenciamento de Projeto	
		Embalagens	[Nome do Produto]		MKT - Info Cliente (Card)	
		Atendimento	Atendimento		MKT - Monitoramento de Redes Sociais	
			Reuniões		MKT - Naming	
			Jobs		MKT - Newsletter	
	CLIENTE	GRUPO - Tipo de contrato	SUBGRUPO		PROJETO (Ex.)	TAREFA
NOME DO CLIENTE	Contrato E-commerce		Implantação	Título da Tarefa	DEV - Bug	WhatsApp
	Contrato Institucional		Sustentação		DEV - Alteração	Telefone
	Contrato Órgão Público				DEV - Otimização	E-mail
					DEV - Feature	HelpDesk
					DEV - Configuração	Interna
					DEV - Testes	
					DEV - Integração	
					DEV - Setup	
					DEV - Suporte	
					DEV - Infraestrutura	
		DEV - Atendimento				

Fonte: Arquivo da empresa

Após a implementação da nova estrutura no *software*, foi selecionado um cliente específico para teste durante um período de 30 dias. O cliente escolhido possuía uma ampla gama de variáveis em sua carteira, com 4 contratos ativos nos dois departamentos e a possibilidade de contratação de trabalho sob demanda (*jobs*).

Embora o *software* fosse trivial aos usuários, era natural que houvesse alguma resistência ao seu uso ou às mudanças no fluxo de trabalho decorrentes da implementação. No entanto, após o período de teste, os gestores ficaram satisfeitos com os resultados obtidos e decidiram implementar a nova estrutura para os demais clientes da empresa. A etapa de testes foi conduzida pelos gestores e, posteriormente, repassada aos colaboradores que tinham contato direto com o cliente em que os testes foram realizados.

Com a nova estrutura aplicada a todos os clientes, a equipe de colaboradores foi devidamente instruída sobre o novo formato de trabalho, incluindo a nova estruturação e a importância da ferramenta para a empresa. Decidiu-se que, nos primeiros 30 dias de uso do novo *software*, seria mantido o uso do antigo sistema de forma concomitante, a fim de evitar problemas para os clientes em caso de perda de informações.

Paralelamente, os gestores começaram a desenvolver os indicadores necessários para sua análise, o que exigiu a integração da ferramenta de gestão com o *Google Looker Studio*, por meio de uma API (Interface de Programação de Aplicativos). Essa integração permitiu a criação de *dashboards* que possibilitam a visualização rápida e precisa das informações. Além disso, foi realizada uma verificação da carga horária contratada por todos os clientes, visando garantir a alimentação correta da ferramenta e a análise precisa dos dados.

O processo demorou cerca de 6 meses entre a decisão da troca de *software* até a operação dos primeiros *dashboards*. Esse tempo também foi aproveitado para explorar novas possibilidades de execução e controle das demandas diárias.

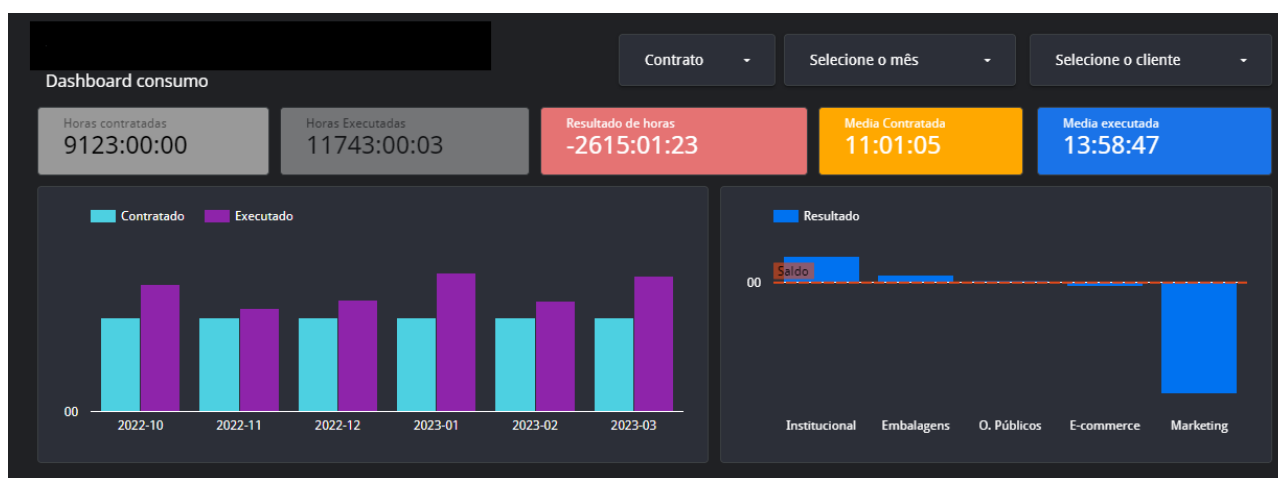
4.4 Resultados e melhorias alcançadas

As empresas prestadoras de serviços nas áreas de programação e *marketing* digital vendem seus serviços por hora técnica, contratos de *fee* mensal (recorrência) ou por *jobs* (trabalhos avulsos ou projetos). Esses diferentes modelos de contratos

requerem um controle efetivo da carga horária do trabalho executado para uma precificação adequada e garantia de lucratividade. A implementação de uma ferramenta de mensuração tornou-se fundamental para avaliar a realidade de cada contrato dentro da companhia.

Com o desenvolvimento da *dashboard* apresentada na figura 3, foi possível visualizar de forma ágil e precisa os dados da empresa em um período específico. Em uma única tela, é fácil identificar o saldo acumulado de horas, a média das horas contratadas e a média das horas efetivamente trabalhadas. Além disso, os gráficos permitem uma análise comparativa mês a mês entre o que foi contratado e o que foi efetivamente trabalhado, bem como um gráfico que apresenta os resultados por tipo de contrato. Além de que, passou-se a ser possível extrair KPIs como, por exemplo, lucratividade por cliente, horas por tipo de demanda e horas trabalhadas por equipe.

Figura 3 - *Dashboard* desenvolvida via API entre o *software* e o *Google Looker Studio*



Fonte: Arquivo da empresa

Com a integração entre o *software* e o *Google Looker Studio* a empresa tem em mãos uma variedade de dados que dependem apenas da seleção de filtro para a obtenção dos dados em que se deseja, visto que, com o monitoramento constante do uso adequado do *software* as informações estão sempre disponíveis e atualizadas.

Após uma análise minuciosa, constatou-se que mais de 20% dos clientes com contratos recorrentes excediam a carga horária contratada. Ao longo de um período

de 6 meses, acumularam-se mais de 2600 horas excedidas, resultando em uma média mensal excedente de 435 horas. Essa quantidade de horas representava um potencial de incremento de cerca de 23% no faturamento da empresa. Além disso, identificou-se que os serviços de *marketing* eram os que mais superavam a carga horária contratada.

Com o objetivo de melhorar a organização das demandas e garantir que as atividades fossem executadas de acordo com o planejado no *software*, foram implementadas breves reuniões diárias entre líderes e liderados. Essas reuniões asseguram que o fluxo de trabalho esteja alinhado e em conformidade com o que está programado. Além disso foi implementado uma reunião mensal entre os gestores para validar os indicadores de desempenho de cada equipe, na qual é possível validar se o desempenho está de acordo com o esperado.

Com base nos dados coletados, tornou-se necessário manter uma abordagem racional, mesmo diante do cenário de prejuízo constatado. Nesse sentido, as equipes administrativa e comercial identificaram os clientes com maior discrepância entre o contratado e o executado, e passaram a analisar cenários em que esses clientes pudessem permanecer na carteira, enquanto o *déficit* acumulado fosse corrigido. Era essencial encontrar uma solução em que os clientes se ajustassem ao pagamento da carga horária contratada, uma vez que já estavam habituados a receber o dobro de trabalho.

A adoção dessa abordagem possibilitou que a empresa encontrasse soluções para reverter a situação e estabelecesse uma relação saudável com os clientes. Ao reconhecer a importância de uma precificação adequada e do cumprimento dos termos contratuais, a empresa pôde se aperfeiçoar com essa experiência e implementar medidas preventivas para evitar futuros desequilíbrios entre as horas contratadas e executadas. Essa abordagem proativa não apenas protegeu os interesses da empresa, mas também demonstrou profissionalismo e compromisso em atender às expectativas dos clientes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação de um novo sistema de informação pode apresentar desafios, para isso descreveu-se o processo de substituição de um sistema de informação para gerenciamento de atividades e identificou-se as melhorias apresentadas por ele.

Através da realização deste estudo, reafirmou-se a importância do processo de gerenciamento para a sobrevivência de uma empresa no mercado. Ferramentas que facilitem a organização do processo e permitam a extração de indicadores para análise e tomada de decisão auxiliam a empresa a manter sua competitividade e lucratividade. Nesse contexto, a adoção de KPIs se torna uma alternativa viável e crucial, permitindo o acompanhamento, registro e análise de todos os dados coletados em cada área e ação da operação.

Com a implantação do novo *software*, a empresa conseguiu traduzir em medidas tangíveis e visuais uma situação que anteriormente estava apenas na mente dos líderes. Os dados referentes a cada cliente e a cada contrato dentro da empresa são precisos e claros para a organização.

O processo de gerenciamento e monitoramento é um processo contínuo, por isso é fundamental que a agência continue aprimorando suas análises visando a melhoria do cenário, para obter um considerável aumento de faturamento mantendo a mesma carteira de clientes. Além disso, é importante estabelecer um processo que garanta que a entrada de novos clientes esteja alinhada aos padrões estabelecidos, para assegurar o sucesso do trabalho entregue e alcançar a lucratividade desejada.

É crucial ressaltar que a troca do *software* de gestão de atividades foi um marco decisivo devido ao valor que essa mudança pode agregar ao negócio. Ao investir na melhoria contínua dos processos, sejam eles operacionais ou tecnológicos, e ao estabelecer uma precificação coerente, a empresa garantirá sua saúde financeira e se manterá competitiva no mercado.

Tem-se como limitações deste estudo a observação após a implementação do novo *software* por um período limitado, 6 meses. Recomenda-se a ampliação das comparações para abranger, pelo menos, um ano após a implantação. Isso permitirá acompanhar as mudanças proporcionadas pelo *software* ao longo do tempo no que tange tanto a sua eficiência quanto a melhoria da receita alcançada, realizar uma avaliação mais abrangente do contexto empresarial e a análise dos indicadores-chave de desempenho implementados ao longo desse período.

REFERÊNCIAS

BONI, V.; QUARESMA, S. Observação participante. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Eds.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2019. p. 130-147.

CRESWELL, J. W. **Research Design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. 4th ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2014.

DORAN, George T. **There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives**. *Management Review*, v. 70, n. 11, p. 35-36, 1981.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P.. **Management Information Systems: Managing the Digital Firm**. Harlow, England: Pearson, 2019.

Laudon, K. C.; Laudon, J. P. **Sistemas de Informações Gerenciais**. São Paulo: Pearson, 2016.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais**. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2017.

NEVES, P. **Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos**. Editora RH, 2012.

O'Brien, J. A., & Marakas, G. M. **Administração de sistemas de informação**. McGraw-Hill, 2012.

Parmenter, D. **Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs**. John Wiley & Sons, 2010.

PAYPAL; BIG DATA CORP. **Pesquisa perfil do e-commerce brasileiro 2020**. Disponível em: <https://newsroom.br.paypal-corp.com/pesquisa-perfil-do-e-commerce-brasileiro-2020-ritmo-de-expansao-do-total-de-lojas-online-no-brasil-e-superior-a-40-porcento-ao-ano> Acesso 08/04/2023 09:28

Slack, Nigel; Chambers, Stuart; Johnston, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de Sistemas de Informação: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. p. 341.

YAMAMOTO, O. H.; SOUSA, A. R. A. **O estudo de caso como estratégia de pesquisa: a busca pela compreensão dos fenômenos em seus contextos reais**. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 17, n. 55, p. 175-189, 2015.