

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”
Instituto de Química - Câmpus de Araraquara

Arthur Hansen

**GESTÃO DE PROCESSOS DE UMA PLATAFORMA DE INVESTIMENTOS:
ESTUDO DE CASO DA MONETIZAÇÃO DE USUÁRIOS**

Araraquara
2023

Arthur Hansen

**GESTÃO DE PROCESSOS DE UMA PLATAFORMA DE INVESTIMENTOS:
ESTUDO DE CASO DA MONETIZAÇÃO DE USUÁRIOS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado a Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Engenharia Química

Orientador(a): Prof. Dr. Ossamu Hojo

Araraquara

2023

FICHA CATALOGRÁFICA

H249g	<p>Hansen, Arthur</p> <p>Gestão de Processos de uma plataforma de investimentos : estudo de caso da monetização de usuários / Arthur Hansen. -- Araraquara, 2023</p> <p>50 f. : il.</p> <p>Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado - Engenharia Química) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Instituto de Química, Araraquara</p> <p>Orientador: Ossamu Hojo</p> <p>1. Gestão. 2. Processos. 3. Administração. 4. Investimentos. 5. Gerenciamento. I. Título.</p>
-------	---

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca do Instituto de Química, Araraquara. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

Arthur Hansen

**GESTÃO DE PROCESSOS DE UMA PLATAFORMA DE INVESTIMENTOS:
ESTUDO DE CASO DA MONETIZAÇÃO DE USUÁRIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Engenharia Química.

Araraquara, 13, julho, 2023

Banca examinadora



Documento assinado digitalmente
OSSAMU HOJO
Data: 13/07/2023 15:03:32-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Ossamu Hojo



Documento assinado digitalmente
GUSTAVO NAKAMURA ALVES VIEIRA
Data: 14/07/2023 16:16:34-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Gustavo Nakamura Alves Vieira



Documento assinado digitalmente
ELIAS DE SOUZA MONTEIRO FILHO
Data: 21/07/2023 12:08:53-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Elias de Souza Monteiro Filho

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os meus familiares pelo suporte e confiança que tiveram em mim durante toda a jornada da graduação. E pela ajuda que me deram nesse período.

Agradeço também aos meus amigos que formei no caminho da graduação, da minha turma e de outras do curso de Engenharia Química que me ajudaram muito.

Aos que moraram comigo na República PCB e que me ajudaram a ter uma experiência melhor na cidade e na graduação e que vou levar para a vida inteira.

Agradeço também aos meus amigos de Limeira pelo suporte.

À empresa que trabalho, minha gestora e os colaboradores da empresa, que me ajudaram muito a desenvolver o trabalho e os processos na prática, bem como na minha formação pessoal e profissional.

Aos meus professores que me ensinaram muito e me ajudaram nessa jornada da graduação.

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi apresentar como a gestão de processos teve impacto positivo na monetização de usuários de uma plataforma do ramo de investimentos, de uma empresa de tecnologia. Os processos analisados e atividades implementadas como time responsável, o time de Negócios, o qual engloba as áreas Comercial e Inteligência de mercado, em conjunto com os times de CRM, Marketing, Produto e Dados. Como se trata de gestão de processos com foco em monetização, foi necessário compreender a fundo o que envolve a gestão de processos nas empresas e estudar sobre a monetização em plataformas online, os fatores que a influenciam e o modo de adequar a gestão de processos à ela. Ainda, foi importante definir o BPM (*Business Process Management*) como a metodologia utilizada para o gerenciamento dos processos de monetização. Como se trata de monetização, há uma forte relação produto-cliente, então foi necessário adaptar a metodologia BPM e integrá-la com outras metodologias de gestão, qualidade e de marketing. Os métodos escolhidos para integrar ao BPM foram o Diagrama de Ishikawa, importante ferramenta para analisar as causas-raízes de um problema; Matriz de Eisenhower, simples e prática ferramenta que auxilia na priorização das atividades; 4 Ps e 4 Cs de marketing, pilares essenciais para mapear a situação atual do produto e como o cliente se relaciona com ele, bem como para traçar a melhor estratégia de marketing, que se traduz em monetização dos usuários.

Palavras-chave: gestão; processos; administração; investimentos; gerenciamento.

ABSTRACT

This work aims to manage processes with a focus on monetizing users of a platform in the investment sector of a technology company. The analyzed processes and activities integrated with the responsible team, the Business team, which includes the Commercial and Market Intelligence areas, together with the CRM, Marketing, Product and Data teams. As this is process management with a focus on monetization, it was necessary to understand in depth what process management involves in companies and to study monetization on online platforms, the factors that influence it and how to adapt process management to it. Furthermore, it was important to define BPM (Business Process Management) as the methodology used to manage monetization processes. As it is about monetization, there is a strong product-customer relationship, so it was necessary to adapt the BPM methodology and integrate it with other management, quality and marketing methodologies. The methods chosen to be integrated into BPM were the Ishikawa Diagram, an important tool for analyzing the root causes of a problem; Eisenhower Matrix, a simple and practical tool that helps in prioritizing activities; 4 Ps and 4 Cs of marketing, essential pillars to map the current situation of the product and how the customer relates to it, as well as to outline the best marketing strategy, which translates into monetization of users.

Keywords: management; process; administration; Investments; guidance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O ciclo de gerenciamento de processos.....	14
Figura 2 – O diagrama de Ishikawa.....	16
Figura 3 – Esquema adaptado dos 4 Cs.....	17
Figura 4 – Ilustração da Matriz de Eisenhower.....	18
Figura 5 – Fluxograma atual do processo de monetização.....	22
Figura 6 – Matriz de priorização das melhorias levantadas.....	33
Figura 7 – Comparação de vendas por semana em relação às respectivas semanas do mês anterior.....	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPM	<i>Business Process Management</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
SaaS	<i>Software as a service</i>
B2C	<i>Business to consumer</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 OBJETIVOS	13
2.1 DELIMITAÇÃO	Erro! Indicador não definido.
3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
3.1 BPM – <i>BUSINESS PROCESS MANAGEMENT</i>	14
3.2 DIAGRAMA DE ISHIKAWA	15
3.3 MÉTODO 4 'PS' DO MARKETING	16
3.4 MÉTODO 4 'CS' DO MARKETING	17
3.5 MATRIZ DE EISENHOWER	17
4 MÉTODOS	19
4.1 MAPEAMENTO DO PROCESSO ATUAL DE MONETIZAÇÃO	19
4.1.2 Processo atual de Monetização para os novos usuários da plataforma	21
4.2 ANÁLISE DOS 4 'Ps' E DOS 4 'Cs'	22
4.2.1 Os 4 'Ps' do marketing	22
4.2.1.1 Produto	22
4.2.1.2 Preço	23
4.2.1.3 Praça	23
4.2.1.4 Promoção	24
4.2.2 Os 4 'Cs'	24
4.2.2.1 Cliente	24
4.2.2.2 Custo	25
4.2.2.3 Conveniência	26
4.2.2.4 Comunicação	26
4.3 LEVANTAMENTO DE CAUSAS-RAÍZES PARA A PROBLEMÁTICA	27
4.3.1 Causas-raízes para a categoria Produto	27
4.3.2 Causas-raízes para a categoria Preço	27
4.3.3 Causas-raízes para a categoria Praça	28
4.3.4 Causas-raízes para a categoria Promoção	28
4.3.5 Causas-raízes para a categoria Cliente	28
4.3.6 Causas-raízes para a categoria Custo	28
4.3.7 Causas-raízes para a categoria Conveniência	28
4.3.8 Causas-raízes para a categoria Comunicação	29
4.4 DEFINIÇÃO DE INDICADORES	29
4.5 LEVANTAMENTO DE MELHORIAS	29
4.5.1 Melhorias com impacto no uso e ativação das funcionalidades pagas	30
4.5.2 Melhorias com impacto na experiência de compra	30
4.5.3 Melhorias com impacto na oferta comercial	31
4.5.4 Melhorias com impacto no suporte ao cliente	32
4.6 IMPLEMENTAÇÃO DAS MELHORIAS	32
4.7 MONITORAMENTO E CONTROLE	34
4.7.1 Alinhamento com outros times	34
4.7.2 Monitoramentos dos dados	34
4.8 PROPOSTA DE MELHORIA CONTÍNUA	36

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	36
5.1 RESULTADOS DAS MELHORIAS IMPLEMENTADAS	36
5.2 RESULTADOS DOS INDICADORES.....	38
6 CONCLUSÃO	41
7 SÍNTESE E INTEGRAÇÃO COM O CURSO	42
8 SUGESTÕES PARA CONTINUIDADE DO TRABALHO	44
9 REFERÊNCIAS.....	45

1 INTRODUÇÃO

A crescente popularidade das plataformas online para computador e aplicativos para celular tem transformado significativamente a forma como as empresas interagem com seus clientes e conduzem seus produtos e negócios.

Um dos processos mais importantes e vitais dessas empresas é a monetização de usuários, tornando-se uma das principais preocupações de tais organizações que buscam maximizar seus lucros e garantir a sustentabilidade de suas operações.

A monetização de usuários é o modo de ganhar receita que as empresas que tem como produto as plataformas online realizam. Ela se configura como a forma de obter lucro através da venda de produtos ou serviços para seus usuários e sustentar suas operações.

No caso deste trabalho, a monetização de usuários se dá pela venda de assinaturas que disponibilizam funcionalidades exclusivas dentro da plataforma online.

A monetização de usuários pode ser entendida como um processo dentro das plataformas virtuais. Sendo este processo interpretado como uma variável mensurável de um sistema, é possível se relacionar com o modo de análise e gerenciamento de processos da Engenharia Química.

Por isso, a figura do engenheiro se consolidou e começou a se expandir significativamente para empresas de diversos ramos, não apenas nas indústrias. Dessa forma, empresas do setor financeiro, do setor imobiliário, serviços e outros começaram a dar mais destaque para engenheiros no geral que tinham a habilidade e técnica para lidar com o novo e gerenciar todos os processos (SILVA, 2018).

Nesse contexto, a visão e gestão por processos dominou a dinâmica das empresas que tem como produto plataformas online, se consolidando como o modo de executar a estratégia e administrá-la.

A gestão por processos visa otimizar as atividades e fluxos de trabalho dentro das empresas, buscando aumentar a eficiência operacional, a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos e, conseqüentemente, a experiência do cliente como um todo, garantindo a percepção de valor pelo cliente, que o produto ou serviço tem.

Por fim, a gestão por processos com foco na monetização de usuários sugere e garante a melhoria contínua para a valorização dos produtos e para a saúde financeira da empresa no futuro.

Neste trabalho, tem-se como objetivo trazer um modelo eficaz para a gestão de processos com foco na monetização de usuários em uma plataforma de investimentos, através da abordagem adaptada da metodologia BPM (Business Process Management) em conjunto com outras metodologias de gestão de qualidade, como o Diagrama de Ishikawa e a Matriz de Eisenhower e também ferramentas de marketing, como os 4 Ps e 4 Cs.

2 OBJETIVOS

O presente trabalho tem como objetivo geral propor o método de gestão de processos focado em monetização de novos usuários de uma plataforma de investimento *SaaS* (*Software as a service*, que significa software como serviço) do tipo *freemium*, com funcionalidades gratuitas e pagas, ligada ao mercado de investimentos, com base na metodologia BPM (*Business Process Management*, em português Gerenciamento de processos de negócio)

Para isso, foram levantados três objetivos específicos:

- a) Mapeamento do processo atual de monetização.
- b) Identificação de oportunidades de melhoria para a monetização.
- c) Proposta de melhorias no fluxo de monetização

Este trabalho se delimita em propor um método de gestão de processos focado em monetização de usuários, adaptado da metodologia *Business Process Management* (BPM) em conjunto com outras ferramentas de gestão e qualidade, como a Matriz de Eisenhower e o Diagrama de Ishikawa e os métodos de marketing, 4 'Ps' e 4 'Cs'.

Essa gestão de processos e sua aplicação, neste trabalho, se limita ao caso de estudo da monetização de usuários da plataforma de uma empresa do ramo de investimentos. O time de Negócios é o responsável por executar essa gestão de processos.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo apresenta os principais conceitos de gerenciamento de processos e suas aplicações, o método BPM utilizado como referência para este trabalho, a ferramenta de qualidade Diagrama de Ishikawa, os conceitos de marketing 4 Ps e 4 Cs e concluindo com outra ferramenta de gestão Matriz de Eisenhower.

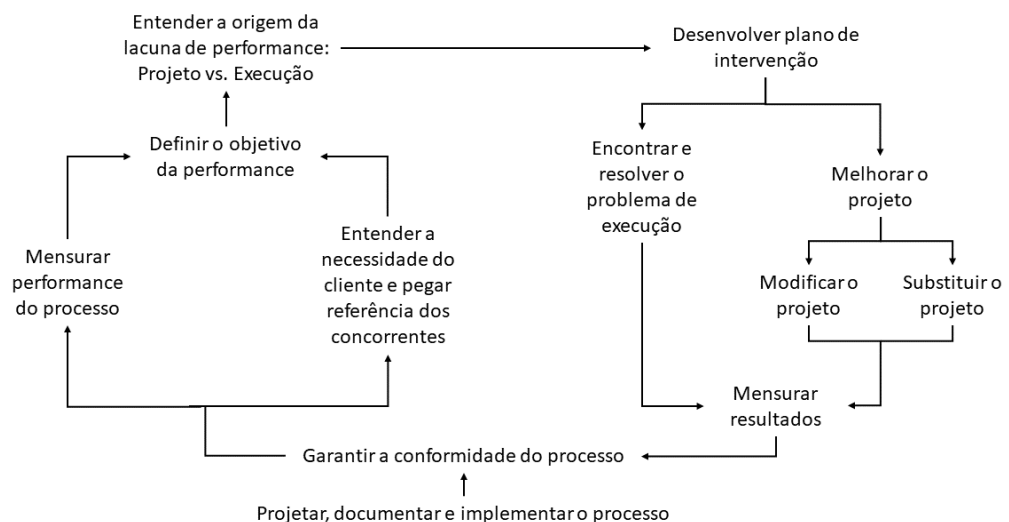
3.1 BPM – *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT*

O gerenciamento de processos se inicia formalmente com a criação de processo, porém este não conta como um primeiro passo no ciclo de gerenciamento de processos.

O início formal é entender o processo e seus recursos através de dados, bem como mapear as necessidades dos consumidores. Após isso é planejada uma intervenção através da localização e ajuste do problema encontrado.

A última etapa do ciclo é medir os resultados e garantir que o processo esteja em conformidade. Assim se finaliza um ciclo e inicia outro, o qual o modelo servirá de base para o BPM e é mostrado na Figura 1 (BROCKE, ROSEMANN, 2010).

Figura 1 – O ciclo de gerenciamento de processos.



Fonte: Adaptado de Brocke e Rosemann (2010).

O método BPM – Business Process Management (em português, Gerenciamento de Processos de Negócios) é uma abordagem estruturada para mapear, analisar e otimizar os processos de negócio de uma organização, auxiliando

nos processos internos, deixando-os mais eficientes por meio da identificação dos processos atuais, análise, levantamento de melhorias e monitoramento contínuo das atividades.

Segundo Weske (2012), o BPM envolve a identificação dos processos-chave, a documentação de atividades, fluxos e regras de negócio, além da busca por melhorias contínuas. Ao aplicar o BPM à gestão de processos para monetização de usuários de uma plataforma, as empresas podem identificar pontos de melhoria e ineficiências que impactam diretamente nos processos que estão sendo analisados.

Além disso, o BPM pode ser aplicado com foco nos resultados em três escopos diferentes: melhoria dos processos de negócio, gerenciamento de processos corporativos e melhoria contínua.

O primeiro escopo se traduz na seleção, análise e implementação de melhorias. O segundo escopo se relaciona com a governança dos processos já existentes alinhado à estratégia. E o último escopo envolve um sistema de controle de *feedback*, ou seja, ação a partir de um estímulo (NOVAES, 2018).

A gestão de processos com o método BPM pode contribuir também para a identificação de métricas e indicadores de desempenho que permitam acompanhar e avaliar o processo de monetização de novos usuários. Conforme Antony (2014), a medição e o monitoramento adequados são essenciais para a eficácia da gestão de processos. Ao estabelecer métricas claras e relevantes, as empresas podem acompanhar o desempenho dos processos relacionados à monetização de usuários, identificando oportunidades de melhoria e corrigindo possíveis erros.

A gestão de processos de negócios fornece um conjunto de técnicas e ferramentas que podem auxiliar na definição e acompanhamento dessas métricas.

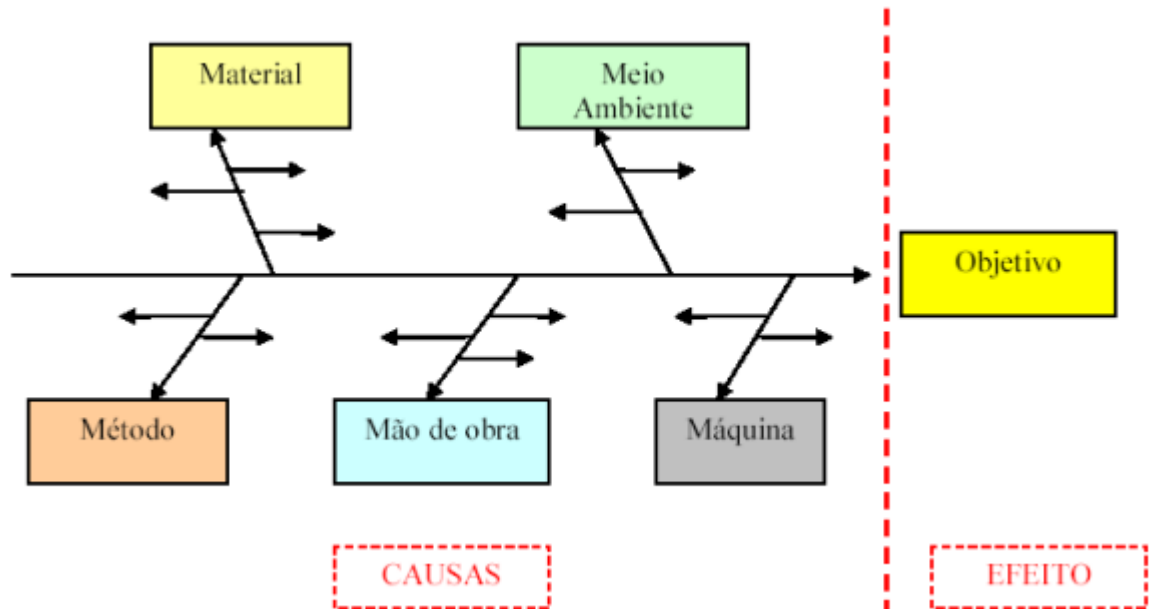
3.2 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

O Diagrama de Ishikawa, é uma ferramenta utilizada para identificar e visualizar as possíveis causas de um problema. Segundo Ishikawa (1985), essa ferramenta ajuda a analisar as diferentes dimensões que podem impactar o problema em questão, nesse trabalho é a monetização de usuários, como processos internos, recursos humanos, tecnologia, relação com o mercado/concorrentes.

Esse diagrama, também conhecido como Diagrama de Causa e Efeito ou Diagrama de Espinha de Peixe, tem objetivo de estabelecer a relação entre as causas

e seu efeito dentro de um processo. A linha central representa o problema a ser analisado e as linhas diagonais representam as causas daquele problema, como mostrado na Figura 2 (SANTOS, GUIMARÃES, BRITO, 2013).

Figura 2 – O Diagrama de Ishikawa.



Fonte: Santos, Guimarães, Brito (2013).

Ao aplicar o diagrama de Ishikawa à gestão de processos, as empresas podem identificar as causas-raízes que afetam o seu problema em análise, possibilitando a implementação de soluções eficazes.

3.3 MÉTODO 4 'PS' DO MARKETING

Os 4 Ps do marketing são conceitos fundamentais para a entender a situação atual do que envolve o produto ou serviço e construir estratégias eficientes de marketing.

De acordo com Kotler e Armstrong (2012), os 4 Ps estão relacionados à perspectiva do fornecedor, ou seja, o foco é no produto ou serviço com a visão de dentro da empresa.

O método 4 Ps envolve a análise dos pilares produto, preço, praça e promoção. O produto é que se vende ao cliente. O preço é o valor monetário que o cliente paga pelo produto. A praça é distribuição do produto, o modo e formato que o cliente tem

contato com o produto. E a promoção é a comunicação e o modo como a empresa promove o produto, utilizando descontos e estratégias de marketing (KOTLER, 2017).

3.4 MÉTODO 4 'CS' DO MARKETING

Os 4 Cs do marketing é uma metodologia adaptada dos 4 Ps, feita por Robert Lautenborn, com escopo na análise das ferramentas que envolvem a visão do consumidor do produto ou serviço, identificando seus benefícios.

A metodologia dos 4 Cs envolve os 4 pilares: cliente, custo, conveniência e comunicação. Esses 4 pilares juntos auxiliam no alinhamento da estratégia de marketing com as necessidades e desejos dos clientes, assim garantindo a entrega de produtos ou serviços de valor, esquematizado pela figura 3 (COBRA, 2007).

Figura 3 – Esquema adaptado dos 4 Cs.



Fonte: Cobra (2007)

Analisando cada pilar dos 4 Cs, o primeiro é o cliente, no qual deve-se mapear suas necessidades e desejos como consumidor. O pilar de custo envolve também o valor monetário do produto, mas inclui o esforço que o cliente tem que fazer para adquirir o produto. O pilar de conveniência diz respeito à facilidade do cliente para adquirir tal produto, como acessibilidade por exemplo. E o pilar de comunicação envolve os canais, conteúdos e linguagens utilizados para se comunicar com o cliente (COBRA, 2007).

3.5 MATRIZ DE EISENHOWER

A matriz de Eisenhower, também conhecida como matriz de priorização, é uma ferramenta utilizada para gerenciar e priorizar tarefas. Conforme Eisenhower (1954),

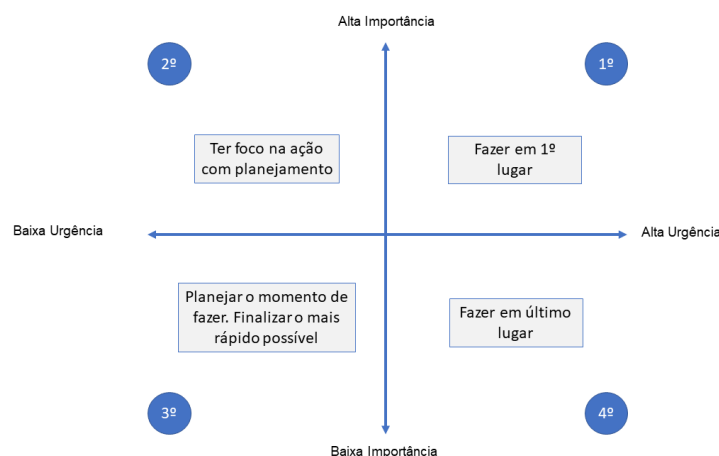
essa matriz classifica as tarefas em quatro categorias: importante e urgente, importante mas não urgente, urgente mas não importante, e a última como não urgente e não importante.

O funcionamento da Matriz de Eisenhower depende de uma matriz dividida em quatro quadrantes, na qual o eixo vertical é da importância, crescente no sentido de baixo para cima e o horizontal é da urgência, crescente no sentido da esquerda para a direita. O primeiro quadrante se localiza acima e a direita, o segundo quadrante se localiza acima e a esquerda e a ordem dos quadrantes segue no sentido anti-horário.

O primeiro quadrante é classificado como de alto estresse e alta prioridade, pois são itens de alta urgência e importância, então é preciso fazê-los em primeiro lugar. O segundo quadrante é classificado como baixo estresse e alta prioridade, pois são itens de alta importância, mas baixa urgência, então o recomendado é ter foco nelas com planejamento. O terceiro quadrante é classificado urgente, mas não importante, então o recomendado é planejar o momento de fazê-las, para finalizar o mais rápido possível. E o quarto quadrante é classificado com baixa urgência e baixa importância, então o recomendado é não gastar tempo com elas, apenas quando os itens dos outros quadrantes forem finalizados (SHALLENBERGER, S., SHALLENBERGER, R, 2021).

A Matriz de Eisenhower pode ser ilustrada conforme a Figura 4 abaixo:

Figura 4 – Ilustração da Matriz de Eisenhower



Fonte: O autor (2023).

4 MÉTODOS

O BPM foi utilizado como método e adaptado para a gestão de processos de monetização de novos usuários de uma plataforma SaaS (que utiliza um software como serviço para o usuário) do tipo *freemium* (que possui funções pagas e gratuitas) ligado ao mercado de investimento. Essa metodologia envolve oito etapas de desenvolvimento:

- I. Mapeamento do processo atual de monetização.
- II. Análise dos 4 'Ps' e 4 'Cs'.
- III. Levantamento de causas para a problemática.
- IV. Definição de indicadores.
- V. Levantamento de melhorias.
- VI. Implementação das melhorias.
- VII. Monitoramento e controle.
- VIII. Proposta de melhoria contínua.

4.1 MAPEAMENTO DO PROCESSO ATUAL DE MONETIZAÇÃO

A primeira etapa da gestão de processos seguindo a metodologia BPM é mapear o processo atual de monetização da plataforma, identificando primeiramente a plataforma em si e como ela é organizada, as atividades, os recursos necessários e os responsáveis por cada atividade. Isso permite ter uma visão clara do fluxo de trabalho e facilitar a identificação de possíveis gargalos ou oportunidades de melhoria nas etapas seguintes.

4.1.1 O que é a plataforma e como ela é organizada

A plataforma de investimentos consiste em uma plataforma digital acessada através do site próprio pelo computador, ou pelo aplicativo próprio pelo celular *smartphone*. A plataforma é do tipo SaaS *freemium*, ou seja, é um software com função de serviço e tem funcionalidades gratuitas e pagas. Para realizar o cadastro e criar a conta na plataforma não há custo.

A plataforma pode ser considerada como um agrupamento de ferramentas que um investidor precisa para estudar e acompanhar o mercado financeiro, com cursos,

notícias e cotações dos ativos. Acompanhar e analisar seus investimentos através de indicadores estatísticos da sua carteira pessoal de investimentos.

A função da plataforma não pode ser equiparada com a de uma corretora de valores, pois para enviar ordens de compra e/ou venda de ativos de investimento, é preciso ter conexão com uma corretora externa. Além disso, a plataforma não possui assessores de investimento. E pode-se especificar que a atuação é B2C (*business to consumer*, em português negócio para o consumidor), ou seja, é direcionado para pessoas-físicas, não para empresas.

A plataforma possui diversas funcionalidades para investimentos, como:

- I. Carteira de investimento: indicadores, rentabilidade, gráficos, análises e evolução de proventos dos investimentos do usuário.
- II. Notícias: matérias e reportagens de diversas agências de jornalismo relacionadas com investimento.
- III. Cotação e lâminas dos ativos: informações detalhadas de cada ativo do Brasil e EUA, com análise de especialistas sobre o ativo, gráfico e ferramentas gráficas.
- IV. Listas de ativos: carteira com ativos escolhidos pelo usuário para acompanhamento da evolução e rentabilidade dos ativos juntos.
- V. Envio de ordens, *Books e Trades*: acompanhamento das negociações de cada ativo de investimento e envio de ordem de compra e venda.
- VI. Canal de mensagens interno: para enviar mensagens para outros investidores.
- VII. Posts: espaço disponíveis para os usuários compartilharem análises e informações sobre os investimentos para todos os usuários da plataforma.
- VIII. Cursos: cursos com conteúdos diversos para os usuários aprenderem mais sobre investimentos como um todo.
- IX. Carteiras recomendadas: são recomendações de investimentos feitas por especialistas do mercado financeiro.

Dentro de cada funcionalidade existem conteúdos e informações que são gratuitos e outros que são pagos. Assim, a monetização da plataforma se dá pelo oferecimento de diversos tipos de planos de assinatura anual que englobam diferentes pacotes de funcionalidades pagas, com diferentes preços.

4.1.2 Processo atual de Monetização para os novos usuários da plataforma

O processo de monetização atual envolve a venda de planos de assinaturas anuais para os novos usuários pela loja no aplicativo para *smartphone* e pela loja na plataforma *web* para computador. Para uma pessoa adquirir uma assinatura, é necessário primeiro realizar o cadastro, preenchendo os dados pessoais. Na loja, em ambos os dispositivos, as formas de pagamento são cartão de crédito e PIX.

O incentivo para a compra de assinaturas se dá por alguns métodos:

- i. Campanha de comunicação de *Onboarding* (boas-vindas do usuário): consiste em um plano de comunicação envolvendo vários tipos de canais, como e-mail, *push* (notificação que aparece na tela do celular sem a necessidade de o aplicativo estar aberto), *card* (imagem fixa dentro da plataforma com direcionamento específico ao clicar). Essa campanha tem duração de 45 dias no processo atual.
- ii. Telas de bloqueio de funcionalidades pagas: consiste em um plano embaçado em cima das funcionalidades pagas da plataforma, assim o usuário consegue saber qual funcionalidade é, mas não consegue utilizá-la. Esse bloqueio tem um botão centralizado que direciona para a loja de assinaturas.
- iii. Compras orgânicas: consiste na compra por vontade própria do usuário através do clique no Menu para direcionar à loja.

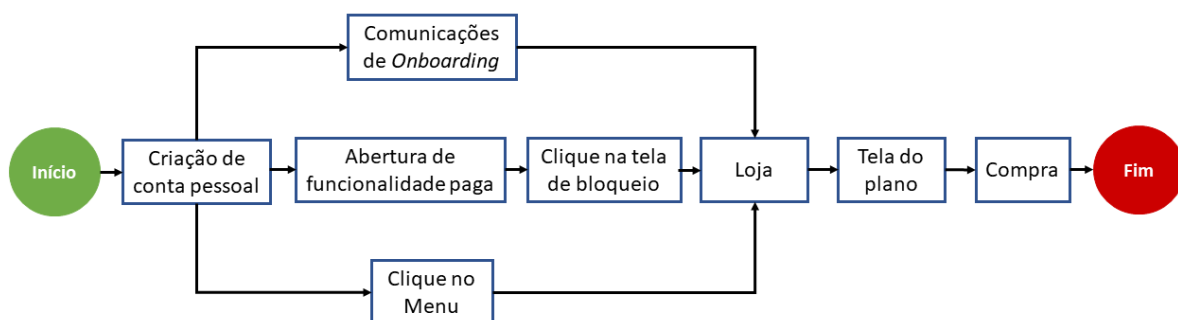
Para a campanha de *Onboarding* foi necessário o time de CRM (*Customer Relationship Management*, em português gerenciamento do relacionamento com o cliente) realizar o planejamento das comunicações utilizadas, em conjunto com o time Comercial e com o time de Atendimento ao cliente, para alinhar a estratégia de vendas da empresa e garantir o suporte necessário. Além disso, o time de Marketing produziu os conteúdos das comunicações e o time de CRM cadastrou as comunicações nas ferramentas de disparo. Há ainda a necessidade do time de Dados construir as consultas de bases para as comunicações, nas quais os novos usuários são impactados pelas comunicações de acordo com o tempo de cadastro, seguindo uma ordem cronológica.

Para as telas de bloqueio e compras orgânicas é necessário que o time de Produto e Qualidade garanta que a plataforma esteja funcionando bem, sem *bugs*

(problemas e erros) no fluxo de compra e com todos os direcionamentos para a loja corretos.

A seguir é possível ver o fluxograma do processo atual de monetização de novos usuários da plataforma:

Figura 5 – Fluxograma atual do processo de monetização



Fonte: O autor (2023).

4.2 ANÁLISE DOS 4 'Ps' E DOS 4 'Cs'

A análise dos 4 'Ps' e dos 4 'Cs' do Marketing combinadas, amplifica o entendimento das estratégias de produto e de marketing relacionado com o cliente.

Apesar dos 4 'Cs' ser uma adaptação dos 4 'Ps' de marketing, essa análise conjunta é complementar, pois o foco das duas metodologias é diferente.

Enquanto os 4 'Ps' têm foco no produto, o qual no caso desse trabalho é um produto digital, os 4 'Cs' têm foco no cliente, seus desejos e necessidades.

Dessa forma, combinando-as pode-se obter uma estratégia de marketing e relacionamento com o cliente mais forte e duradoura.

4.2.1 Os 4 'Ps' do marketing

Essa metodologia utiliza quatro pilares para estratégia de marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção. Nesta etapa, o objetivo é analisar a estratégia de marketing com foco no produto em si (KOTLER, 2017).

4.2.1.1 Produto

O produto consiste numa plataforma Saas do tipo *freemium*, do ramo de investimentos, com várias ferramentas que ajudam o investidor a definir e acompanhar a estratégia para os investimentos. O produto é feito para pessoas físicas, logo é chamado de B2C, na linguagem de negócios é *Business to Consumer* (no inglês, Negócio para Consumidor).

Uma definição do produto feita pela jornalista da Remessa Online, Andrea Cortes, explicita bem o que é o produto:

É um aplicativo que oferece diversas opções de investimentos e uma das suas principais características é a análise em tempo real de cada ativo. Com ele, o cliente pode acompanhar o que acontece no mercado financeiro de maneira prática. No aplicativo estão disponíveis: gráficos; interações; notícias e fatos relevantes atualizados

Além disso, há informações sobre educação financeira para o investidor conhecer o mercado e fazer os melhores investimentos para seu perfil. (CORTES, 2022, blog Remessa Online)

A plataforma pode ser acessada por meio de celular *smartphone* e pelo computador. E as assinaturas podem ser compradas por ambos os dispositivos.

Os produtos pagos são as assinaturas, que contemplam diferentes funcionalidades em cada uma. Existem assinaturas mais simples e baratas e outras mais completas com preço mais elevado. Todas são vendidas de forma anual, ou seja, o cliente adquire a assinatura por 12 meses no mínimo.

As funcionalidades do produto são diversas e todas focadas em facilitar a rotina de investimentos dos usuários. Apesar disso, as principais funcionalidades têm muitos *bugs* frequentes reportados pelos usuários.

4.2.1.2 Preço

Para analisar o preço, é preciso considerar que existem muitos tipos de assinaturas com preços diferentes na loja da plataforma. O preço é o valor monetário pago pelos clientes variam de R\$ 100,00/ano a R\$ 3500,00/ano.

4.2.1.3 Praça

A praça pode ser considerada como os canais de distribuição utilizados para disponibilizar o produto. Nesse caso, considerou-se o produto como sendo a plataforma em si e também as assinaturas, pois para a monetização dos novos usuários é necessário o cadastro e uso de forma gratuita minimamente.

Como praça da plataforma em si, tem-se o site, a loja de aplicativos nos celulares, na qual pode ser feito seu download, as redes sociais que divulgam a plataforma, os influencers parceiros que também divulgam a plataforma e as assinaturas.

Como praça das assinaturas, pode-se considerar a loja da plataforma, na qual é possível contratar os planos de assinatura, tanto pelo celular, como pelo computador.

4.2.1.4 Promoção

A promoção do produto, considerou-se as comunicações feitas no *Onboarding* do usuário, na qual existem diversos incentivos para a compra dos planos ao longo dos primeiros 45 dias do usuário na plataforma. E explicações sobre a plataforma como um todo, as funcionalidades pagas e gratuitas, criando consciência de marca e do produto para o novo usuário.

4.2.2 Os 4 'Cs'

Essa metodologia utiliza quatro pilares para estratégia de relacionamento com o cliente: Cliente, Custo, Conveniência e Comunicação. Nesta etapa, o objetivo é analisar a estratégia de marketing e relacionamento com foco no cliente e em suas preferências.

4.2.2.1 Cliente

Os clientes do processo de monetização de novos usuários em uma plataforma do ramo de investimentos B2C são basicamente pessoas físicas que já investem (investidores), e pessoas que ainda não investem, mas são interessadas no assunto. Seus desejos e necessidades são:

- I. Unificar todos os seus investimentos em uma plataforma só, pois frequentemente utilizam várias corretoras e plataformas para investir.
- II. Acompanhar as principais notícias do mercado de investimentos.
- III. Realizar cursos para aprender mais sobre o assunto e outras estratégias para investir.
- IV. Acompanhar as cotações dos ativos, dados relacionados e análises do mercado.
- V. Facilitação do acompanhamento dos investimentos próprios e ajuda para tomada de decisão sobre seus investimentos.
- VI. Automatizar alguns processos, como receber alerta de preço quando um determinado ativo atingir um valor de mercado, receber notícias das empresas de interesse para investimento, chamadas de fato relevante.
- VII. Análise de especialistas em investimentos

O comportamento dos usuários que compram um plano é entrar na plataforma com frequência, pelo menos uma vez ao mês. E em sua maioria, utilizam o aplicativo para *smartphone*.

4.2.2.2 Custo

O custo na análise dos 4 'Cs' é o custo para o cliente, ou percepção de valor pelo cliente. Ele se diferencia do preço analisado na análise dos 4 'Ps', pois não considera apenas o valor monetário. Nesse caso, o custo é todo esforço financeiro, cronológico e psicológico (tomada de decisão) que o consumidor precisa ter para adquirir um o produto, resultando na relação muito conhecida do custo-benefício.

Analisando nestas 3 perspectivas de esforço citadas acima, o esforço financeiro é exatamente o preço já analisado no item 3.2.1.2, ou seja, o valor monetário da assinatura a ser adquirida.

O esforço cronológico é o tempo gasto pelo cliente para comprar tal assinatura, que pode ser considerado de poucos minutos para o processo em questão.

E o esforço psicológico é a quantidade de tomadas de decisão que o cliente precisa fazer até adquirir um plano, considerando o número de telas existentes nesse processo, o número de planos disponíveis para contratação, as formas de pagamento e a conclusão deste. Analisando todos esses fatores, o número médio de tomadas de

decisão necessárias para realizar uma compra de um plano na plataforma é de 9. Isso representa um esforço psicológico médio em relação às outras plataformas de assinaturas online do mesmo ramo.

4.2.2.3 Conveniência

A conveniência, por ser uma perspectiva mais centrada no cliente, aborda aspectos como a facilidade de compra e a experiência do cliente durante a compra.

Desse modo, é possível analisar que a acessibilidade à plataforma é facilitada, com *login* simples e com possibilidade de entrar com um clique apenas. E para acessar a loja é preciso apenas abrir os menus nos dois cantos superiores, de modo intuitivo. Porém, para a compra de um plano, o cliente não tem nenhum exemplo, imagem ou vídeo mostrando o que ele terá após a compra, o que torna o entendimento do que é cada plano dificultada.

Mais um ponto positivo é a disponibilidade na versão *mobile* (para celular) e a versão *web* (para computador).

Além disso, a facilidade de uso é adequada, com as principais funcionalidades predefinidas na tela inicial e possibilidade de cada usuário personalizar a ordem e as funcionalidades que deseja na tela inicial.

A plataforma ainda conta com código de segurança e configuração em duas etapas para reforçar a segurança. Os canais de ajuda estão disponíveis tanto no menu superior, como no canal de mensagem interno da plataforma.

4.2.2.4 Comunicação

Esse pilar da comunicação se relaciona com os conteúdos das comunicações enviadas aos clientes, com caráter mais de proximidade e objetivo de fidelização.

O conteúdo das comunicações enviadas aos novos usuários tem objetivo de explicar de forma genérica o que é o produto como um todo e incentivar à assinatura de um dos planos mais caros disponíveis.

O canal interno de mensagens é utilizado em algumas ocasiões pelo time de Atendimento ao cliente para fortalecer o vínculo com o cliente.

4.3 LEVANTAMENTO DE CAUSAS-RAÍZES PARA A PROBLEMÁTICA

O levantamento de causas-raízes para a problemática consiste em identificar os pontos negativos que impactam no processo global analisado, neste trabalho é a monetização de novos usuários de uma plataforma SaaS.

Para tal, foi utilizado como método o Diagrama de Ishikawa, conhecido como “espinha-de-peixe”, o qual sugere a definição de uma problemática, de categorias e o levantamento de hipóteses que causam a problemática.

O Diagrama de Ishikawa deve ser construído em grupo com pessoas de vários times diferentes em um *brainstorming*, em português chuva de ideias.

Nesta gestão de processos, a problemática foi definida como a baixa taxa de conversão dos novos usuários da plataforma. As categorias a serem trabalhadas foram exatamente os pilares dos 4 ‘Ps’ e 4 ‘Cs’ analisados anteriormente.

4.3.1 Causas-raízes para a categoria Produto

A primeira causa-raiz no produto para a baixa taxa de monetização da plataforma foi a falta de entendimento de quais são as funcionalidades pagas e quais são gratuitas dentro do aplicativo *freemium*.

A segunda causa-raiz levantada foi a falta de ferramentas que os usuários desejam.

E a terceira causa-raiz foi a frequência muito alta dos *bugs* nas principais funcionalidades da plataforma.

4.3.2 Causas-raízes para a categoria Preço

A única possível causa-raiz levantada nesta categoria foi o preço das principais funcionalidades desejadas pelos investidores ser mais caro que dos concorrentes do mesmo ramo, pois estas funcionalidades só estavam disponíveis em planos mais completos e mais caros.

Para isso, analisou-se os planos disponíveis para a compra, as funcionalidades em cada plano e o preço de cada um.

4.3.3 Causas-raízes para a categoria Praça

Uma causa-raiz é a comunicação muito informal nas redes sociais que divulgam a plataforma, atraindo o cadastro de pessoas não qualificadas.

Outra causa-raiz é a falta de informações, ou clareza nas informações sobre as assinaturas dentro da loja.

4.3.4 Causas-raízes para a categoria Promoção

Foi levantado como causa-raiz para a baixa monetização a falta de explicação e apresentação sobre as funcionalidades nas comunicações de *Onboarding*.

Também foi levantado que os descontos oferecidos não são tão atraentes para os novos usuários, já que são disponibilizados apenas em campanhas comerciais ou mediante a inscrição nos cursos disponíveis na plataforma.

4.3.5 Causas-raízes para a categoria Cliente

Uma causa-raiz para essa categoria foi que os novos usuários não se qualificam o suficiente para comprar um plano. Ou seja, não tem uma frequência alta de login e não ativam (usam pelo menos uma vez) as principais funcionalidades do aplicativo.

Outra causa-raiz é a falta de acompanhamento dos dados em relação ao comportamento de uso dos novos usuários no passado. Dessa forma, não era possível identificar com clareza os gargalos da monetização na plataforma.

4.3.6 Causas-raízes para a categoria Custo

A causa-raiz levantada para esta categoria foi o esforço psicológico muito grande no momento da compra. O que reflete em um número alto de cliques e decisões que o usuário precisa ter para adquirir uma assinatura.

4.3.7 Causas-raízes para a categoria Conveniência

Para a conveniência a causa-raiz foi o entendimento dificultado do que é cada plano, com falta de imagem ou vídeo para o usuário conseguir visualizar o que ele iria adquirir.

4.3.8 Causas-raízes para a categoria Comunicação

A primeira causa-raiz levantada para esta categoria foram os canais utilizados e a impessoalidade nas comunicações de *Onboarding*, promovendo um afastamento do produto com o cliente e a falta de personalização da comunicação para cada cliente.

A outra causa-raiz para a baixa monetização da plataforma foi o tempo de resposta elevado do time de Atendimento para os clientes que pedem suporte.

4.4 DEFINIÇÃO DE INDICADORES

Os indicadores são muito importantes para delimitar o objetivo de toda a gestão de processos alinhado com a estratégia da empresa. E para acompanhar o avanço das melhorias implementadas. Por isso, é importante que não tenha um número grande de indicadores.

Sendo assim, foram definidos apenas quatro indicadores para esta gestão de processo, que são:

- I. Número de vendas.
- II. Ativação das funcionalidades gratuitas do aplicativo.
- III. Ativação das funcionalidades pagas do aplicativo.
- IV. Frequência de *login* nos primeiros 7 e 30 dias do usuário, chamada também de Retenção 7D e Retenção 30D.

4.5 LEVANTAMENTO DE MELHORIAS

A partir da análise dos 4 'Ps' e 4 'Cs' do marketing e da construção do Diagrama de Ishikawa foi possível visualizar as causas da baixa taxa de monetização. Assim, levantaram-se as possíveis melhorias para as principais causas-raízes, agrupadas de acordo as partes do produto e cliente que serão impactadas.

4.5.1 Melhorias com impacto no uso e ativação das funcionalidades pagas

Levando em consideração as causas levantadas nas categorias Produto e Cliente do Diagrama de Ishikawa, uma melhoria possível é o oferecimento de um plano intermediário com várias funcionalidades pagas por um período gratuito, especificamente durante os primeiros 15 dias do usuário na plataforma a partir do cadastro. Essa é uma estratégia comum para plataformas *freemium* para melhorar o entendimento e ativação das ferramentas pagas.

Outra melhoria levantada foi a identificação de quais funcionalidades são pagas dentro do aplicativo com um simples símbolo de estrela ao lado do nome da funcionalidade. Dessa maneira, os novos usuários conseguem saber que estão utilizando uma ferramenta paga, já que estará liberada nos primeiros 15 dias, testar, entender como funciona e perceber o valor para contratar o plano que contém aquela funcionalidade.

Um outro ponto muito importante para aumentar o uso das funcionalidades pagas no período gratuito e diminuir as reclamações é a correção de *bugs* na plataforma. Algumas funcionalidades demandam um maior processamento de dados para funcionar corretamente, o que pode acarretar em erros frequentes. A melhoria demanda pelo aumento da capacidade de processamento dos dados, deixando o processo mais rápido e com uma possibilidade de erro muito menor.

Outra causa-raiz identificada no produto é a falta de ferramentas que os usuários desejam. Para isso, a melhoria levantada é a criação de novas funcionalidades que os usuários sentem necessidade, alinhado com os *feedbacks* recebidos pelo time de Atendimento ao cliente.

Para melhorar ainda mais o entendimento do produto, uma melhoria é a revisão das comunicações de *Onboarding*, diminuindo de 45 para 30 dias no total. Dando foco em explicar todas as funcionalidades nos primeiros dias e depois incentivar o uso e fazer a oferta para os planos. Além disso, a revisão das comunicações envolve a análise dos canais que estão performando melhor, para serem mais bem explorados.

4.5.2 Melhorias com impacto na experiência de compra

A experiência de compra envolve as causas-raízes levantadas nas categorias Praça, Custo e Conveniência analisados anteriormente neste trabalho.

A primeira melhoria relacionada com a experiência de compra é o ajuste das descrições dos planos na loja, pois muitas assinaturas não eram bem explicadas e faltam algumas informações. Além disso, podem-se criar itens que facilitam a visualização e entendimento do que é composto cada plano.

A melhoria relacionada com Custo ou esforço é a eliminação de etapas desnecessárias no fluxo de compra. A tela de bloqueio de funcionalidades pagas passa a direcionar o usuário diretamente para a tela de compra do plano que foi liberado nos primeiros 15 dias do usuário na plataforma. Dessa maneira, é possível eliminar pelo menos 2 tomadas de decisão que o usuário precisava ter antes, diminuindo muito o esforço psicológico para realizar uma compra.

Em relação à Conveniência, a melhoria levantada foi inserir um vídeo na tela do plano, explicando com detalhes e mostrando o que é disponibilizado. Assim, o usuário consegue visualizar e entender como as funcionalidades daquele plano podem ajudá-lo.

4.5.3 Melhorias com impacto na oferta comercial

As melhorias na oferta comercial são mais relacionadas com as causas levantadas nas categorias Preço, Promoção e Comunicação.

A primeira melhoria levantada é adequar o preço dos planos aos concorrentes, para isso fez-se um estudo de mercado dos concorrentes e alinhado com as funcionalidades mais utilizadas e mais e pedidas para o time de Atendimento ao cliente, levantou-se a possibilidade de criação de um novo plano mais básico, apenas com duas funcionalidades em que os usuários mais veem valor. Alinhado a isso, o valor monetário desse novo plano proposto deve ser levemente inferior aos concorrentes.

Outra melhoria levantada é adicionar uma oferta com desconto ao final da régua de *Onboarding* do novo usuário, momento em que normalmente o usuário já conheceu e utilizou o produto como um todo. O desconto é aplicado apenas para o plano liberado gratuitamente nos primeiros 15 dias, para incentivar o usuário comprar o plano que ele já testou teoricamente.

Em relação à impessoalidade e falta de personalização nas comunicações, levantou-se a melhoria de automatizar um processo chamado de abandono de carrinho. Esse processo consiste em enviar comunicações com incentivo de compra,

ao usuário que se interessou por alguma assinatura nos últimos dias. Isso garante que o público que recebe as comunicações é mais qualificado e a monetização é mais fácil.

4.5.4 Melhorias com impacto no suporte ao cliente

Para melhorar o suporte ao cliente, levantou-se a ideia de dar preferência para o canal de mensagens interno do aplicativo pelo time de Atendimento, pois nesse canal é possível uma linguagem mais próxima do usuário, diminuir o tempo de resposta para o usuário e facilitar o acesso ao suporte com apenas dois cliques.

Outra melhoria que impacta diretamente no suporte ao cliente é a disponibilização de um botão de ajuda na loja. Com isso, o usuário interessado em comprar um plano, pode rapidamente solucionar uma dúvida que possa ter.

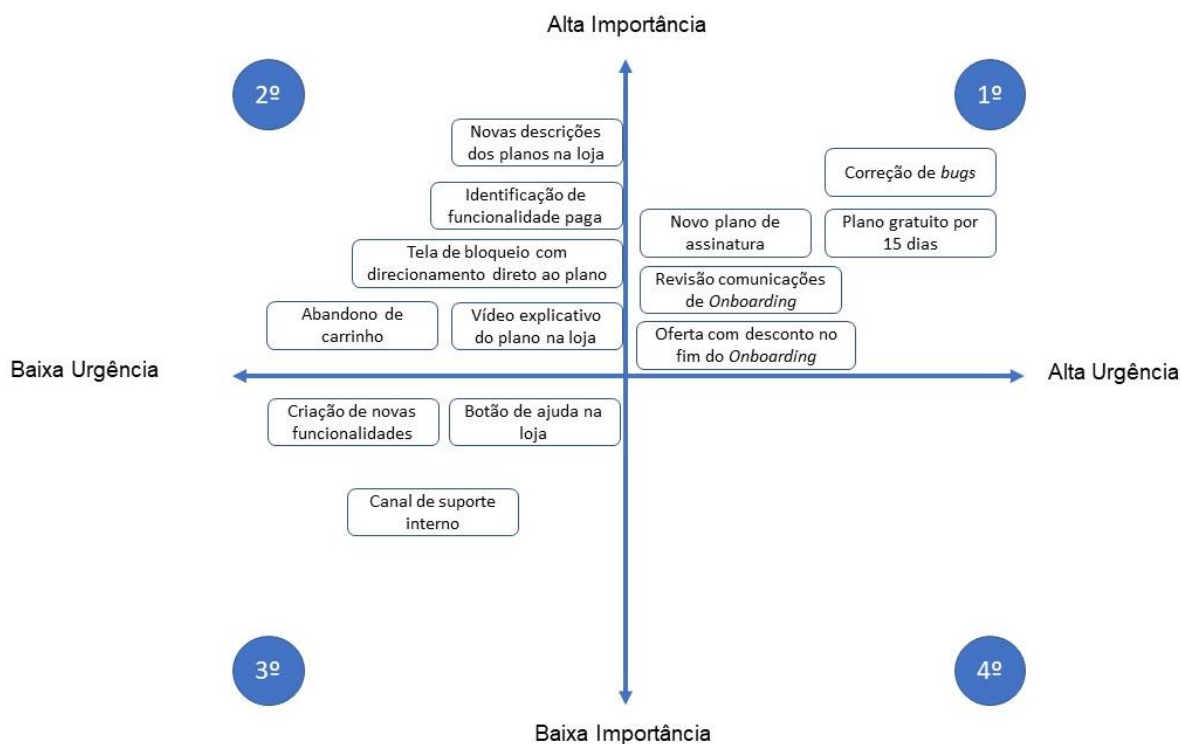
4.6 IMPLEMENTAÇÃO DAS MELHORIAS

A implementação das melhorias levantadas na etapa anterior deve ser muito bem planejada e alinhada com todos os times. Primeiro utilizou-se da metodologia Matriz de Eisenhower para definir quais melhorias seriam implementadas com maior prioridade e quais poderiam ser implementadas depois com menor prioridade.

A matriz foi construída de acordo com a classificação das melhorias em dois parâmetros: urgência e importância. A urgência diz respeito ao prazo para a implementação e a importância diz respeito ao impacto que a melhoria terá nos indicadores estabelecidos.

Todas as melhorias levantadas foram classificadas na matriz de urgência e importância para a priorização das melhorias, como é mostrado a seguir:

Figura 6 – Matriz de priorização das melhorias levantadas



Fonte: O autor (2023).

Com a classificação das melhorias em relação a urgência e importância, é possível priorizá-las. A recomendação da metodologia da Matriz de Eisenhower é priorizar as atividades dos 1º e 2º quadrantes. Além disso, as melhorias foram relacionadas com a ordem de relevância dos indicadores, a qual segue a seguinte ordem: número de vendas, ativação das funcionalidades pagas, frequência de login e ativação das funcionalidades gratuitas. Portanto a ordem de priorização e implementação das melhorias levantadas seguiu a seguinte ordem:

- I. Correção de bugs.
- II. Oferecimento do plano gratuitamente nos 15 primeiros dias do usuário.
- III. Novo plano de assinatura com preço competitivo ao mercado.
- IV. Revisão das comunicações de *Onboarding* em conjunto com a oferta no fim do mesmo.
- V. Novas descrições dos planos na loja.
- VI. Identificação das funcionalidades pagas na plataforma.
- VII. Tela de bloqueio de funcionalidades pagas com direcionamento direto para a tela de compra do produto.

- VIII. Vídeo explicativo dos planos de assinatura na loja.
- IX. Comunicações de abandono de carrinho.

As demais melhorias levantadas não foram priorizadas, podendo ser implementadas no futuro.

Seguindo na gestão do processo de implementação das melhorias, deve identificar os times responsáveis por cada implementação, transmitir com detalhes as especificações e garantir alinhamento constante durante a implementação de cada melhoria levantada e priorizada.

4.7 MONITORAMENTO E CONTROLE

O monitoramento configura-se com o constante acompanhamento dos processos que estão em vigor e dos dados relacionados.

Então a partir da implementação das melhorias, criam-se rotinas de gestão e controle, envolvendo o alinhamento contínuo com os times responsáveis pelas implementações, monitoramento dos dados, documentação dos processos atuais e atualização destes com as melhorias, para fins de consulta futura.

4.7.1 Alinhamento com outros times

O alinhamento contínuo com os outros times é imprescindível para a boa gestão dos processos, por isso foram alinhadas duas reuniões semanais com outros times. Uma reunião semanal acontece com foco no produto em si em conjunto com os times de Atendimento ao cliente, Produto (desenvolvimento e programação) e Comercial. A outra reunião semanal acontece com foco no cliente em conjunto os times de Marketing, Comercial, CRM e Atendimento ao cliente.

Além das reuniões semanais, é importante a existência dos *chats* em grupo, com a intenção de atualizar os dados e fazer alinhamentos rápidos. Bem como, a conformidade com os outros times de realizar reuniões de urgência caso seja necessário.

4.7.2 Monitoramentos dos dados

Os dados são essenciais na gestão de processos e no controle de melhorias para a monetização dos usuários. Porém é necessário ter dados históricos para comparar e ver se os resultados das melhorias implementadas são realmente melhores.

O primeiro passo para ter uma base de dados para comparação dos dados futuros é a documentação em nuvem, de modo que mais de uma pessoa possa acessar. A documentação pode ser em diversos formatos de arquivo, como imagem, planilhas, documentos de textos ou apresentações de *slides*. Fez-se necessário documentar também o processo atual, mapeado na primeira etapa da gestão de processos.

O controle dos indicadores também é essencial nesta etapa, por isso foi elaborada a seguinte rotina de gestão para atualização dos indicadores definidos da 4ª etapa da gestão de processos:

Tabela 1 – Rotina de gestão dos indicadores

Indicador	Atualização
Número de vendas	Diária
Ativação de funcionalidades gratuitas	Semanal
Ativação de funcionalidades pagas	Semanal
Retenção 7D e 30D	Semanal

Fonte: O autor (2023).

A escolha das rotinas de gestão acima, se relacionam com o modo como é calculado o indicador. O número de vendas é um número absoluto, resultado da soma de vendas de assinaturas desde o dia da implementação das melhorias em questão até o dia atual. Já a ativação de funcionalidades gratuitas é a porcentagem média de usuários que utilizaram tais funcionalidades. A ativação de funcionalidades pagas é a porcentagem média de usuários que utilizaram tais funcionalidades. E por fim as retenções 7D e 30D também são porcentagens médias de usuários que acessaram a plataforma mais de uma vez nos primeiros 7 dias e 30 dias respectivamente.

Quando o indicador é uma porcentagem média que oscila pouco por dia, a rotina e gestão adequada é semanal. Ao passo que com indicadores absolutos que oscilam bastante diariamente, a rotina de gestão adequada é diária.

Ademais, um monitoramento muito importante a ser feito é do *feedback* dos usuários para o time de Atendimento ao cliente. Esse controle deve ser diário, pois

em plataformas online, *bugs* são comuns em novas implementações, o que pode impactar muito negativamente os indicadores.

4.8 PROPOSTA DE MELHORIA CONTÍNUA

A ideia da proposta de melhoria contínua é fechar a gestão de processos em si, ou seja, a gestão de processos com foco na monetização de usuários é contínua e se torna um ciclo. É a etapa final da gestão de processos com base na metodologia BPM adaptada, mas também indica o início da mesma.

Para facilitar a melhoria contínua dos processos, foi proposta a construção de *dashboards* com os indicadores e análises de dados mais completas, contendo gráficos e tabelas de fácil visualização.

Além disso, foi proposta a implementação de automações nos processos que sejam muito onerosos aos times, que demandam muito tempo de trabalho. Como o processo de atualização dos indicadores com os *dashboards*, atualização das comunicações feitas aos usuários, disparo das comunicações, construção de modelo de dados inteligentes que preveem uma maior possibilidade de compra pelo usuário, chamados de modelos preditivos.

Para se tornar um ciclo com comportamento fluido, as etapas de análise dos 4 'Ps' e 4 'Cs' e definição de indicadores são atualizações do que já foi construído.

Esse modelo de gestão de processos com foco na monetização de usuários se torna fluida, pois pode ser levantada uma melhoria a partir de uma variação de um indicador e as etapas serão realizadas de forma muito mais rápida. Esta também é o objetivo da melhoria contínua, atualizar os processos e continuar seu gerenciamento de forma rápida e eficaz.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 RESULTADOS DAS MELHORIAS IMPLEMENTADAS

Após a implementação das melhorias levantadas para a baixa taxa de monetização dos usuários na plataforma e com a etapa de monitoramento e controle, foi possível obter os resultados para cada ação de ação:

- a) Correção de bugs. Essa melhoria foi fundamental para a diminuição de reclamações dos usuários com a performance da plataforma. Ainda a partir dos feedbacks dos clientes para o time de Atendimento, percebeu-se a melhora na percepção de valor do produto como um todo, ponto essencial para o aumento da monetização do aplicativo. Ainda, a correção de bugs ajudou a melhorar significativamente a retenção 7D e 30D.
- b) Oferecimento do plano gratuitamente nos 15 primeiros dias do usuário. Esse item ajudou o cliente a conhecer a maioria das funcionalidades pagas do aplicativo e ativá-las. Com isso a frequência de uso dessas funcionalidades aumentou e a falta delas após os 15 primeiros dias dos usuários fez com que aumentasse a monetização entre os novos usuários.
- c) Novo plano de assinatura com preço competitivo ao mercado. Esse foi o item que mais trouxe resultado. Isto confirma a hipótese de que os clientes queriam pagar por um plano mais básico e que as funcionalidades que os clientes mais percebem valor são as que foram inclusas nesse novo plano. Essa melhoria fez o número de vendas aumentar em quase 100% no período de 30 dias.
- d) Revisão das comunicações de Onboarding em conjunto com a oferta no fim do mesmo. A revisão das comunicações de *Onboarding* englobou o ajuste nos conteúdos já existentes e criação de novos conteúdos, bem como exploração de novos canais. Essa melhoria fez com que o novo usuário tivesse compreensão maior da plataforma como um todo e dos benefícios que ele teria utilizando-a.
- e) Novas descrições dos planos na loja. As novas descrições dos planos de assinatura nas lojas contribuíram para o melhor entendimento do cliente em relação ao que é composto cada plano. Essas novas descrições foram implementadas em conjunto com o time de Marketing e de CRM. Ainda foi monitorado em conjunto com o time de Atendimento ao cliente os *feedbacks* dos clientes em relação ao não entendimento do plano na loja e concluiu-se que houve diminuição das reclamações nesse sentido.

- f) Identificação das funcionalidades pagas na plataforma. Identificar quais funcionalidades estão inclusas nos planos e quais são pagas fez com que o usuário entendesse melhor o que estava incluso no plano liberado gratuitamente durante seus primeiros 15 dias. Assim, a percepção de valor do plano aumentou e a necessidade de comprar tal plano também aumentou, verificada pelo aumento do número de vendas e ativação das funcionalidades.
- g) Tela de bloqueio de funcionalidades pagas com direcionamento direto para a tela de compra do produto. Essa melhoria melhorou muito o pilar de conveniência e custo do cliente para a compra de alguma assinatura, pois diminuiu-se o número de telas necessárias para concluir a compra, bem como o número de tomadas de decisão que ele tem que realizar, facilitando assim o fluxo de compra.
- h) Vídeo explicativo dos planos de assinatura na loja. Esse vídeo explicando as funcionalidades dos planos dentro da loja, melhorou a compreensão dos benefícios do plano e também como utilizar as funcionalidades após a compra. Melhorando a ativação tanto das funcionalidades gratuitas e das pagas, bem como a retenção 7D e 30D.
- i) Comunicações de abandono de carrinho. Essa estratégia de marketing vai de encontro com a personalização que os 4 Cs trazem como proposta. O time de CRM e Marketing atuou em conjunto com o time de Negócios para efetivar essa melhoria, a qual contribuiu para o aumento das vendas.

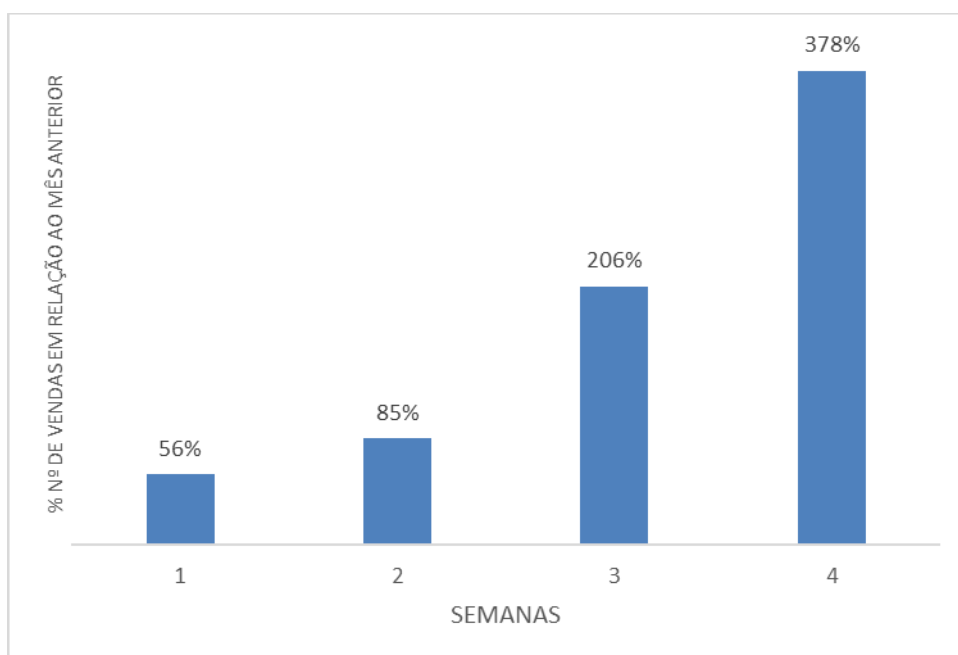
5.2 RESULTADOS DOS INDICADORES

Além dos resultados por ação de melhoria implementada, é possível analisar os indicadores que foram definidos na etapa 4 da gestão de processos adaptada do método BPM. Antes de analisar os resultados dos indicadores, é preciso ter consciência que várias ações de melhoria podem influenciar em um indicador. Também, as ações de melhoria foram implementadas em dias diferentes, por isso é muito importante o constante monitoramento dos dados a longo prazo.

O número de vendas subiu 155% após 2 meses (60 dias) da implementação da primeira melhoria. Destacando a melhoria que mais impactou nesse número, foi a

criação de um novo plano de assinatura com preço competitivo ao mercado. Analisando cronologicamente, é possível ver o comportamento desse indicador ao longo das semanas, como mostra a figura 6 a seguir:

Figura 7 – Comparação de vendas por semana em relação às respectivas semanas do mês anterior.



Fonte: O autor (2023).

O indicador de ativação das funcionalidades gratuitas teve um avanço de 21,38% após 60 dias da primeira implementação de melhoria.

O indicador de ativação de funcionalidades pagas também é importante para medir o engajamento dos usuários na plataforma, bem como monitorar se há mais *bugs*, se eles estão conseguindo utilizar o produto como um todo. Isso tudo influencia na monetização e na percepção de valor do cliente pelo produto.

A ativação das funcionalidades pagas do aplicativo teve um avanço de 1,88% após 2 meses do início da implementação de melhorias.

O indicador de frequência de *login* nos primeiros 7 e 30 dias do usuário, chamada também de Retenção 7D e Retenção 30D é também de extrema importância para o monitoramento da saúde da plataforma e influencia diretamente na monetização. Afinal, se os usuários e assinantes não estão entrando no aplicativo, não estão vendo valor e a necessidade deles não está sendo solucionada.

A Retenção 7D avançou em 13,31% e a Retenção 30D teve um aumento de 15,50% após 2 meses do início da implementação das melhorias.

6 CONCLUSÃO

A partir da realização deste trabalho, foi possível concluir que a gestão de processos com foco na monetização dos usuários foi feita com sucesso, uma vez que a conclusão das etapas foi feita com êxito e trouxe diversos benefícios para a empresa, como o aumento da monetização dos usuários da plataforma, a qual foi o problema tratado no Diagrama de Ishikawa e teve as melhorias implementadas.

É possível notar também que o gerenciamento dos processos, trouxe benefícios para o time de Negócios, responsável pela monetização. Já que seguindo a metodologia BPM adaptada proposta neste trabalho, foi criada uma cultura de monitoramento dos dados, organização em relação às rotinas de gestão criadas e a melhoria contínua, importante para tornar a gestão de processos um ciclo virtuoso.

Foi possível concluir também que a busca pela comparação com os concorrentes em conjunto com o monitoramento dos feedbacks dos clientes é de extrema importância, pois foi desta análise que a melhoria com maior êxito levantada, a criação de um novo plano com funcionalidades mais aderentes aos usuários e com preço mais competitivo no mercado.

Os resultados dos indicadores foram muito bons para a gestão de processos com foco na monetização dos usuários. O número de vendas teve um aumento muito significativo e os demais indicadores, Retenção 7D e 30D, ativação de funcionalidades gratuitas e pagas, tiveram aumento médio, mas dentro do esperado.

Por fim, a análise dos 4 'Os' e 4 'Cs' de marketing trouxe uma clareza sobre como os clientes percebem o valor do produto e o que deveria ser feito para solucionar as necessidades e desejos dos usuários.

7 SÍNTESE E INTEGRAÇÃO COM O CURSO

O curso de Engenharia Química foi essencial para o desenvolvimento da gestão de processos da plataforma de investimento com foco em monetização, pois desenvolve a abordagem voltada para processos, suas etapas e o método por trás utilizado para gerenciar tais processos.

Durante o curso de Engenharia Química se adquire uma compreensão profunda dos processos industriais, incluindo aspectos relacionados à produção, operações e otimização, mas também se aprende gestão de processos no geral, desenvolvendo uma visão holística fundamental para identificar possíveis gargalos e oportunidades de melhoria na monetização da plataforma de investimento.

Além disso, as disciplinas de Física I a Física IV, Análise Instrumental, Química Analítica Qualitativa e Quantitativa proporcionaram uma abordagem analítica e baseada em dados, o que é essencial na gestão de processos de uma plataforma de investimento.

As disciplinas Administração, Economia, Engenharia Econômica e a disciplina optativa de Empreendedorismo foram de extrema importância para o conhecimento e compreensão dos métodos de gestão, conceitos de Qualidade e dos processos de monetização.

Essas disciplinas somadas com Projetos de Indústrias Químicas e Fenômenos de Transporte proporcionaram a importante habilidade de busca da melhoria contínua, transformando em ciclo a análise do processo, levantamento de melhoria com foco na melhor rentabilidade e eficiência dos processos.

A organização do método adaptado do BPM de gestão de processos de monetização demandou conhecimento prévio sobre fluxogramas e visão holística de processos, identificando cada operação dentro do processo geral. Nesse sentido, as disciplinas de Projetos de Indústria Química I e II foram fundamentais para a construção dessa visão, pois contribuíram para junção das disciplinas de Operações Unitárias e Fenômenos de Transporte num processo global.

Os engenheiros químicos são treinados, através das disciplinas de Simulação de Processos, Controle de Processos Químicos e Cálculo de Reatores para coletar e analisar dados, identificar padrões, realizar simulações e tomar decisões embasadas em evidências, habilidades que foram valiosas na análise de desempenho da

plataforma de investimento, na identificação de estratégias de monetização e na tomada de decisões relacionadas a alocação de recursos.

A compreensão da atuação profissional do Engenheiro Químico em diversos segmentos de mercado teve bastante influência das disciplinas de Introdução à Engenharia Química e Processos da Indústria Química.

A formação do Engenheiro Químico em contato com a Indústria 4.0, possibilitou o conhecimento prévio de conceitos que foram usados nas melhorias levantadas da gestão de processos da plataforma de investimentos, como por exemplo a automatização de alguns processos.

Para mapear o processo atual, validar hipóteses e levantar dados no software de dados utilizado pela empresa, foi preciso conhecimento prévio em computação e em linguagens de programação, bem como conceitos de lógica de programação das disciplinas de Introdução à Ciência da Computação, Termodinâmica Aplicada I e II e também Controle de Processos Químicos.

As disciplinas de Cálculo I, II, III e IV, juntamente com Estatística e Probabilidade proporcionaram técnica e conhecimentos muito importantes para toda análise de dados, bem como sua interpretação para compreender melhor tanto o processo antigo de monetização, como também sugerir melhorias com enfoque no melhor resultado dos indicadores estabelecidos.

Em suma, o curso de Engenharia Química oferece uma base sólida de conhecimentos e habilidades que podem ser integrados de forma sinérgica com a gestão de processos de uma plataforma de investimento com foco em monetização.

A combinação da visão holística, abordagem analítica, ênfase na segurança e qualidade dos processos, além do compromisso com a eficiência e rentabilidade, torna o Engenheiro Químico, um profissional capacitado para enfrentar os desafios e impulsionar o sucesso da gestão de processos de monetização de uma plataforma de investimento.

8 SUGESTÕES PARA CONTINUIDADE DO TRABALHO

Para a continuidade do trabalho de gestão de processos da plataforma de investimentos com foco na monetização de usuários é fundamental a aplicação da oitava etapa do método apresentado, a melhoria contínua.

A melhoria contínua torna possível a melhora da eficiência dos processos continuamente, seguindo as etapas estabelecidas, atualizando os mapeamentos dos processos, análise dos indicadores e dos métodos de marketing, além de levantar possíveis melhorias.

A continuidade do trabalho também passa por implementar as melhorias já levantadas e antes não priorizadas, seguindo a priorização adequada das atividades através da Matriz de Eisenhower.

A comparação com os concorrentes e o entendimento contínuo das necessidades dos usuários através dos *feedbacks* na etapa de análise dos 4 Ps e 4 Cs é fundamental para acompanhar as tendências de mercado e como o produto deve ser direcionado ao que o usuário precisa e tem interesse.

Dessa forma, também é importante a constante análise dos indicadores estabelecidos, para que seja possível identificar o impacto das melhorias implementadas e levantamento de outras novas melhorias para o futuro.

Por fim, na etapa do mapeamento do processo atual, dos 4 Ps, dos 4 Cs e do Diagrama de Ishikawa é possível expandir as áreas participantes, ampliando as visões sobre o produto e cliente para que as análises de causa-raiz e levantamento de melhorias sejam cada vez mais diversos.

9 REFERÊNCIAS

- ANTONY, J. **Six Sigma vs Lean: Some perspectives from leading academics and practitioners**. International Journal of Productivity and Performance Management, v. 63, n. 2, p. 226-227, 2014.
- BROCKE, J. V.; ROSEMANN, M. **Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems**. Alemanha: Springer Berlin Heidelberg, 2010.
- CESAR, R. H. S. **A origem da Engenharia Química**. 2015. Disponível em: <<https://betaeq.com.br/index.php/2015/07/13/a-origem-da-engenharia-quimica/>>. Acesso em 20 mai. 2023.
- CHITTIPEDDI, K., & RAVINDRAN, S. **A systematic literature review of monetization strategies for mobile applications**. International Journal of Information Management. p. 245-257, 2019.
- COBRA, M. **Marketing de serviço financeiro**. Brasil: Cobra Editora e Marketing, 3.d, p. 46-48, 2007.
- CORTES, A. **O que é e como funciona o TradeMap?**. 2022. Disponível em <<https://www.remessaonline.com.br/blog/o-que-e-e-como-funciona-o-trademap/>>. Acesso em 10 mai. 2023.
- DAVENPORT, T. H. **Processos de negócios de ponta a ponta: guia completo para desenvolvimento de estratégias, implementação e gerenciamento**. Bookman Editora, 2013
- EISENHOWER, D. D. **Urgency and Importance**. In: THE EISENHOWER MEMORANDA. Ed. Maurice Matloff. Vol. I. Danvers, Massachusetts: The Rowan & Littlefield Publishing Group, p. 354-359, 1954.
- HAMMER, M., & CHAMPY, J. **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**. Harper Business, 1994.
- ISHIKAWA, K. **What is Total Quality Control? The Japanese Way**. Prentice-Hall, 1985.
- JUNIOR, MANOEL CARLOS. **Marketing de Relacionamento e CRM: Conceitos e Práticas de Customer Relationship Management** Manoel Carlos Junior. Editora Atlas, 2014.
- KIPPER, L. M. *et. al.* **Gestão por processos: Comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos. TECNO-LÓGICA**. v. 15, n. 2, p. 89-99, jul./dez, 2011.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Pearson Education do Brasil, 16. ed, 2017.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: As Forças que Estão Definindo o Novo Marketing Centrado no Ser Humano**. Editora Elsevier, 2010.

LAUTERBORN, R. **New marketing litany: Four Ps passé; C-words take over.** *Advertising Age*, 1990.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Services Marketing: People, Technology, Strategy.** 7th ed. Pearson Education, 2011.

NOSE, M. M.; REBELATTO, D. A. N. **O Perfil do Engenheiro segundo as empresas.** Palestra no Congresso Brasileiro de Educação em Engenharia, São Carlos, 2001.

NOVAES, HENRIQUE. **Introdução ao Gerenciamento de Processos de Negócios – Um Guia.** N.p., Bibliomundi, 2018.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., BERNARDA, G., & SMITH, A. **Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want.** Wiley, 2014.

PEREIRA, ALDO. **Marketing 4Cs: Como Repensar o Marketing para o Mundo Digital.** Editora Saraiva, 2013.

RIBEIRO, V. M. **Mapeamento de processos e melhoria contínua: aplicação de Lean Office em processos de compra de matérias primas numa empresa do setor petroquímico.** 2021. Monografia (Bacharelado em Engenharia de Produção Mecânica) – Faculdade de Engenharia, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2021.

SANTOS, A. A. M. GUIMARÃES, E. A. BRITO, G. P. **Gestão da Qualidade: Conceito, princípio método e ferramentas.** *Revista Científica Intermeio*, n.2, p. 91-98, 2013. Disponível em: <https://www.fafor.edu.br/pesquisa/arquivos/revistaintermeio_ano1_n2_set_2013.pdf#page=91>. Acesso em 10 mai. 2023.

SANTOS, M. A.; SILVA, J. R.; OLIVEIRA, A. C. **Os 4 Ps do Marketing e suas implicações na estratégia de lançamento de produtos.** *Revista Brasileira de Marketing*, 18, p. 127-141, 2019.

SHALLENBERGER, S. R, AND SHALLENBERGER, R. R. **Haz lo que más importa: Lidera con una visión, gestiona con un plan y prioriza tu tiempo.** Estados Unidos, Berrett-Koehler Publishers, p.34-45, 2021.

SILVA, J. G. L. **Engenheiros químicos em áreas administrativas de empresas de bens de consumo.** 2018. Monografia (Bacharelado em Engenharia Química) – Escola de Engenharia de Lorena, Universidade de São Paulo, Lorena, 2018.

SILVA, R. B., PEREIRA, G. V. M., & AMORIM, W. S. **Business process management and user monetization: A systematic literature review.** *International Journal of Information Management*. p. 27-42, 2018.

SMITH, H., & FINGAR, P. **Business Process Management: The Third Wave.** Meghan-Kiffer Press, 2003.

TOIVONEN, J., & MÖLLER, K. **Business process management in monetization of digital services: A systematic literature review.** *International Journal of Information Management*. p. 251-268, 2019.

WALLACE, C. M. **Análise de Plataformas Digitais no Segmento de Distribuição de Investimentos**. 2019. Monografia (Mestrado Profissional em Administração) – Instituto de Ensino e Pesquisa, INSPER, São Paulo, 2019.

WESKE, M. **Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures**. 2nd ed. Springer, 2012.