

**MELHORIA DO PROCESSO COMERCIAL DE UMA EMPRESA DE IMPORTAÇÃO
E DISTRIBUIÇÃO DE MATERIAIS ESCOLARES VIA BPM**

RODRIGO GUARITA CANARIO

Orientador: CLÁUDIO JOSÉ MÜLLER

PORTO ALEGRE

JANEIRO/2024

Resumo: O presente trabalho visa aprimorar a eficiência operacional do processo comercial de uma empresa de distribuição de materiais escolares através da metodologia de Business Process Management. Os resultados incluíram a bem-sucedida implementação do Sales Force Automation, promovendo a agilização do ciclo de vendas e a melhoria significativa do desempenho do processo.

Palavras-chave: BPM. Gestão por processos, Processo comercial, Automatização de processos, Automação da Força de Vendas.

Abstract: This work aims to improve the operational efficiency of the commercial process of a school supplies distribution company through the Business Process Management methodology. The results included the successful implementation of Sales Force Automation, promoting the streamlining of the sales cycle and significant improvement in the performance of the process.

Keywords: BPM, Process management, Commercial process, Process automation, Sales Force Automation.

1. INTRODUÇÃO

Já faz um bom tempo que a competitividade passou a ser uma característica vital para as empresas sobreviverem no mercado, isso porque ela reflete a competência da organização em apresentar diferenciais para se destacar de seus concorrentes. Como explica Davenport (2006), é impossível diferenciar-se tendo como base apenas seus produtos, sendo necessário usar tecnologias de coleta e análise de dados para entender não apenas o que seus clientes querem, mas também o quanto estão dispostos a pagar e o que os mantém fiéis.

O relatório *The Global Competitiveness Report (2020)*, do Fórum Econômico Mundial, afirma que a pandemia de COVID-19 impactou todo o contexto socioeconômico mundial. Sendo assim, os efeitos da Quarta Revolução Industrial foram acelerados no que diz respeito ao comércio, habilidades, competitividade e digitalização. Faz sentido então, considerando os fatores supracitados, dizer que uma empresa precisa otimizar seus recursos e processos, melhorando seu desempenho de forma a se diferenciar, mantendo sempre o foco no cliente.

Uma das formas de fazer isso é investir no processo comercial, em especial mantendo-o atualizado com as tendências do mercado. Os sistemas de informação já avançaram muito em questões de engenharia e manufatura, e investimentos em sistemas de automação de marketing e vendas apresentam um grande potencial para melhorias e aumento de produtividade. Sabe-se, historicamente, que são diversas as ferramentas que podem ser utilizadas para melhorar o desempenho do processo comercial, seja no atendimento ao cliente ou no gerenciamento de contas (MORIARTY, 1989).

Para auxiliar na análise do cenário, que facilitará a identificação de oportunidades de melhoria e pontos para investimentos, existe um conjunto de práticas úteis conhecido como *Business Process Management (BPM)*, em português: Gerenciamento de Processos de Negócio. Documentadamente, o BPM sempre se

preocupou com os principais aspectos de operações que tenham uma grande proporção de valor agregado, mapeando e documentando as principais atividades envolvidas (ZAIRI, 1997). Trata-se de uma forma de analisar, projetar, monitorar e aperfeiçoar os processos, de forma a garantir que as atividades críticas e que afetam a satisfação do cliente sejam executadas da maneira mais eficiente e eficaz. O BPM também é capaz de promover visibilidade e transparência para os processos, facilitando sua compreensão, identificação de gargalos e de possíveis pontos de automação além da implementação de melhorias.

Como mencionado, em um mundo competitivo é importante desenvolver e manter boas relações com seus consumidores, e uma organização mantém sua linha de frente com seus processos de vendas. As empresas precisam, portanto, criar mais valor em seus setores relacionados para se manter em destaque e, com os avanços tecnológicos, softwares específicos para automação já estão se tornando o básico (WIDMIER *et al.*, 2002). As chamadas *Sales Force Automation* (SFA), automação da força de vendas, tem o potencial de simplificar o processo de vendas e permitir que menos representantes atinjam melhores resultados. Além disso, os autores citam benefícios como melhora na comunicação, redução de custos e avanços em organização e acesso às informações.

Para os processos de vendas, é importante manter um registro de informações de todos os clientes, bem como cuidar da manutenção desses dados ao longo do tempo. Além disso, registrar o início do interesse ou questão de um possível cliente (*leads*) e acompanhar o desenvolvimento deles, focando principalmente em manter um bom relacionamento além de garantir o negócio. Por isso, mapear e entender como funciona o processo atual e buscar simplificações, automações e melhorias é fundamental para garantir um bom atendimento ao cliente e manutenção das informações por parte das empresas.

A empresa objeto de estudo apresenta a necessidade de organizar e analisar os processos atuais utilizando a metodologia proposta pelo *Business Process Management* de forma a melhorar a área comercial como um todo e contribuir para o desempenho do processo comercial, aumentar a margem de lucro do setor e, conseqüentemente, melhorar a saúde financeira da empresa. Busca-se aumentar a eficiência operacional por meio do mapeamento e análise, redução de custos e otimização de recursos, melhorar a qualidade de atendimento, com padronização e agilidade do ciclo de vendas a partir da adoção de *Sales Force Automation* e melhorar a gestão e tomada de decisões com a implementação de indicadores e métricas.

O estudo proposto tem como objetivo principal melhorar os processos comerciais da empresa por meio da aplicação do BPM, tornando-se relevante ao aplicar diversos conceitos essenciais para gestão de negócios e tecnologia da informação, buscando a melhoria dos resultados através da otimização de processos. Para isso, este artigo está organizado de forma a apresentar o referencial teórico necessário, os procedimentos metodológicos utilizados, a discussão dos resultados obtidos e as conclusões mais relevantes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão abordados os conceitos fundamentais associados à Gestão de Processos de Negócio (BPM), incluindo sua definição, etapas e benefícios,

bem como sua aplicabilidade em processos comerciais. Dado que o escopo principal deste trabalho consiste em estruturar e aprimorar os procedimentos do processo comercial, com foco na otimização da eficiência operacional, qualidade do atendimento e aperfeiçoamento da gestão, é essencial também abordar a aplicação de ferramentas de automação e uso de indicadores nessas atividades.

2.1 Processos de vendas

O processo de vendas engloba uma série de etapas necessárias que não apenas geram um melhor desempenho em vendas, mas também geram valor e garantem uma experiência ótima para o cliente (ENYINDA *et al.*, 2021). Pode-se citar uma estrutura conhecida como “os sete passos da venda”, que apresenta um cenário abrangente composto por: (i) prospecção, (ii) pré-abordagem, (iii) abordagem, (iv) apresentação, (v) superação de objeções, (vi) fechamento e (vii) acompanhamento (MONCRIEF, 2004).

Ainda, de acordo com Rabetino *et al.* (2018), ainda que existam variações a maioria das estruturas compartilha padrões semelhantes, que são usualmente agrupadas em cinco etapas: aquisição de informações, negociação preliminar, negociação real e proposta de valor, oferta e verificação do valor, manutenção e suporte às operações do cliente. Percebe-se que esse processo é organizado por acadêmicos de diferentes formas, geralmente em torno das principais atividades de vendas e adaptando-se às nuances de setores, empresas e cenários.

Pesquisadores têm dedicado esforços significativos para abordar a questão da tecnologia de vendas, especialmente a automação da força de vendas (SFA). A SFA envolve um sistema de ferramentas tecnológicas destinadas a aprimorar as práticas de gerenciamento do relacionamento com o cliente, ou *Customer Relationship Management* (CRM), nas organizações de vendas (JELINEK, 2013). Bose (2002) destaca a essência fundamental do CRM como uma fusão entre tecnologia e operações comerciais, todas coordenadas para atender às diversas necessidades dos clientes. Isso engloba a integração abrangente de tecnologias e funções em uma empresa, desde o armazenamento de dados e as plataformas da web até os sistemas de comunicação e operações financeiras.

De forma complementar, Xu (2002) enfatiza que o CRM possui uma dimensão estratégica, ao buscar a retenção de clientes de alto valor. Dessa forma, o objetivo gira em torno do aumento do valor consequente das interações com os clientes, obtido por meio da diferenciação estratégica no gerenciamento dos relacionamentos, da redução dos custos e do aumento dos valores da interação. Essa perspectiva também introduz o conceito de CRM como uma abordagem metódica, abrangendo metodologias, software e recursos on-line que, em conjunto, facilitam o gerenciamento estruturado dos relacionamentos com os clientes.

De acordo com a definição proposta pelo Peppers e Rogers Group (2001), a *Sales Force Automation* (SFA) engloba o uso de *software* para automatização das atividades da força de vendas, abrangendo a gestão de contatos, previsão de vendas, gestão de vendas e vendas em grupo. SFA é considerada uma parte essencial das soluções de CRM, o que justifica sua abordagem neste estudo. Ainda segundo Peppers e Rogers Group (2004), embora o termo “automação da força de vendas” seja amplamente utilizado, ele não é completamente preciso, uma vez que o uso de

tecnologia e sistemas por si só não automatiza as vendas ou o trabalho dos vendedores. No entanto, a adoção dessas ferramentas pode automatizar certos estágios do processo de vendas, o que contribui para uma maior disciplina na adesão aos processos definidos pela empresa.

Jelinek (2013) ressalta ainda que o simples fato de equipar a equipe de vendas com tecnologia, como tablets, não é suficiente para promover a melhoria do desempenho. A utilização eficaz do SFA exige uma comunicação precisa sobre seus recursos e limitações, a capacidade de distinguir uma supervisão significativa de um monitoramento excessivo e práticas de gerenciamento competentes. A adoção desses sistemas proporciona à organização uma visão mais completa do cliente, permitindo um acompanhamento mais efetivo dessa relação transacional. Por sua vez, a empresa passa a registrar, por meio de sistemas tecnológicos, informações que antes eram retidas apenas na memória individual de cada colaborador de vendas.

A conjuntura atual de varejo consiste em um complexo sistema de canais, que tem a finalidade de enriquecer a proposta de valor para o cliente e estender o alcance a uma base de consumidores mais ampla e diversificada (ZHANG *et al.*, 2010). Contudo, de acordo com Wagner e Alderdice (2006) essa variedade pode se tornar negativa visto que os diversos canais muitas vezes não têm o design inerente para sincronizar informações entre si, possibilitando desarticulações. Para atingir níveis mais altos de sofisticação e sincronização foi introduzido o conceito de omnichannel, uma abordagem na qual uma visão abrangente de todos os canais é fornecida ao consumidor e/ou aos membros da cadeia de suprimentos (CUNNANE, 2012). Assim, o omnichannel garante disponibilidade, visibilidade e consistência das informações de vários canais, benefícios traduzidos em benefícios como crescimento de vendas, economia de custos, diferenciação e aumento de confiança (PIOTROWICZ, CUTHBERTSON, 2014; KUMAR, VENKATESAN, 2005).

A qualidade do serviço é um fator crucial na avaliação da satisfação do cliente, representando o grau em que um serviço atende às expectativas. A confiança também afeta positivamente a satisfação, o compromisso e a fidelidade do cliente (DONEY; CANNON, 1997). Outro aspecto crucial é a retenção, que está relacionado ao padrão de comportamento de compras de um cliente, como compras repetidas, renovações de contratos e intenções de aquisições futuras. A retenção geralmente está associada a investimentos em CRM, além de estar ligada a fidelidade e ao comprometimento do cliente (CANNON; HOMBURG, 2001).

Nesse contexto, os indicadores de vendas desempenham um papel crucial ao fornecerem dados significativos sobre o progresso das atividades comerciais, permitindo assim a identificação de áreas de melhoria e a tomada de decisões estratégicas embasadas em informações concretas. De acordo com o Sebrae (2019) dentre os diversos indicadores utilizados, destacam-se: *leads*, taxa de conversão, ticket médio, custo de aquisição por cliente e ciclo de vendas.

Os *leads*, ou potenciais clientes, representam indivíduos ou empresas que demonstram interesse nos produtos ou serviços oferecidos pela empresa, sendo alvos de potencial conversão em clientes efetivos. A taxa de conversão, por sua vez, é um indicador-chave para avaliar a eficiência das estratégias de vendas implementadas. Ela expressa a proporção de *leads* que realmente finalizaram uma compra. Uma alta taxa de conversão indica que as abordagens utilizadas estão sendo

bem-sucedidas em converter potenciais clientes em compradores, enquanto uma taxa baixa sugere a necessidade de ajustes nas estratégias empregadas (SEBRAE, 2019).

Outro indicador relevante é o ticket médio, que representa a média de gastos realizados em cada transação de compra. Essa métrica pode ser influenciada por diferentes estratégias, como promoções, ofertas de combos e outras práticas que incentivam os clientes a aumentarem o valor de suas compras. Ainda segundo o Sebrae (2019), o custo de aquisição de cada cliente é um indicador que fornece informações sobre os recursos investidos para adquirir novos clientes, ao analisar todos os gastos relacionados à obtenção de clientes, incluindo marketing, publicidade e outras despesas, a empresa pode avaliar se suas ações estão sendo efetivas e se o retorno financeiro justifica os esforços empregados.

Por fim, o ciclo de vendas refere-se ao período que se inicia no primeiro contato do cliente com a empresa até o momento do fechamento da primeira venda. A análise desse indicador é importante para avaliar a eficiência dos processos de vendas e identificar possíveis gargalos ou oportunidades de otimização (SEBRAE, 2019). Além destes indicadores mencionados, existem diversos outros que se alternam de acordo com a necessidade e a gestão de cada empresa, contudo, a correta interpretação e utilização é necessária para sua efetividade.

2.2 BPM aplicado aos processos comerciais

O Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) é um conjunto de práticas úteis na análise do cenário comercial. Em geral, processos comerciais são geralmente descritos como atividades interconectadas que vinculam as operações de uma determinada organização e as demandas de seus clientes. É uma abordagem estratégica abrangente para analisar, aprimorar, controlar e gerenciar os processos organizacionais.

De acordo com Harrington (1995), a metodologia havia sido estabelecida como sendo sistemática e cíclica, constituída de cinco fases principais: (i) organização, na qual são definidos os pontos críticos, os stakeholders, limitações e condições de contorno no geral; (ii) entendimento do processo, com ajuda de fluxogramas, modelos de simulação, cronoanálise, etc.; (iii) simplificação do processo, redesign focado em melhorias, benchmarking e análises de risco; (iv) implementação e controle, com ajuda de indicadores e feedbacks e, por fim, (v) melhoria contínua.

Hammer (2010) nomeia dois trabalhos antecedentes ao surgimento do BPM, mas que foram essenciais para sua concepção ao criar as bases para seu entendimento. O primeiro deles foi o controle estatístico de processos desenvolvido por Deming (1953) e Shewhart (1939), que posteriormente evoluiu para a renomada abordagem Seis Sigma. Essa metodologia visava reduzir a variação no desempenho dos processos por meio da aplicação de medições e técnicas estatísticas, capazes de identificar as causas raiz dos problemas e dificuldades.

Esse trabalho contribuiu para a compreensão de que as operações têm uma importância crucial dentro de uma organização, merecendo atenção cuidadosa e gestão eficiente, além de que métricas são importantes para determinar se o trabalho está sendo desenvolvido de forma satisfatória e a noção de melhoria contínua. Contudo, a abordagem pela qualidade também apresentava algumas limitações,

como o grande número de sequencias que poderiam ser vistas como processos a serem controlados, o que perderia a relevância estratégica. Outro ponto ainda mais crítico é a diferenciação dos conceitos de consistência e boa performance.

O segundo trabalho que antecedeu o BPM foi realizado por Hammer e Champy (1993), e tratava da Reengenharia de Processos de Negócio (Business Process Reengineering). Essa abordagem trouxe uma compreensão mais refinada de que um processo envolvia todo o trabalho, desde o início até o fim, com o objetivo de criar valor para o cliente. O foco estava em maximizar o desempenho organizacional, eliminando elementos que não agregam valor e simplificando tarefas de alto volume, além de enfatizar o projeto de processo com tarefas integradas. Outro aspecto relevante introduzido por essa abordagem foi o projeto de processo, no qual todas as subtarefas são integradas como um todo coeso.

Com o passar do tempo, essas duas abordagens mencionadas convergiram e evoluíram, culminando na integração do sistema de BPM. Assim, o BPM se consolidou como uma abordagem abrangente e estratégica para aprimorar a eficiência, eficácia e agilidade das organizações, resultando em benefícios competitivos e maior satisfação dos clientes.

As principais características do BPM incluem sua natureza estruturada e analítica, sua ênfase na colaboração multifuncional e seu foco na melhoria contínua do processo. Isso inclui definir métricas para os processos, monitorá-los de perto, relatar os "fundamentos do negócio" e implementar ações corretivas quando necessário, seguindo um ciclo de "planejar, fazer, verificar, agir", conhecido como o ciclo PDCA de Deming (1990).

De forma geral, diversas são as definições e métodos que podem ser encontrados na literatura para o BPM, sendo que o próprio Handbook on *Business Process Management* (2010) apresenta uma variedade deles em capítulo específico. Nele, Rosemann e Brocke (2010) também mencionam os seis elementos essenciais para o BPM, independente do modelo, que representam um fator crítico de sucesso e precisarão ser considerados hora ou outra. São eles: alinhamento estratégico, governança, métodos, tecnologia da informação, pessoas e cultura.

Nas empresas, as etapas que ocorrem entre a equipe de vendas prospectar um cliente e o tempo de ele realizar a compra (ou não) de um produto é chamado de processo comercial, funil de vendas ou ciclo de vendas. A gestão desse processo engloba diversas funções tradicionais como planejamento, organização, direção e controle e, portanto, é possível aplicar os conceitos de BPM.

A Associação dos Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio (ABPMP, 2013) enfatiza que a gestão baseada em processos oferece uma perspectiva mais abrangente, posicionando os processos como a base da estrutura organizacional. Embora a estrutura funcional continue relevante devido aos benefícios da especialização para a produtividade, a geração de valor é agora gerenciada horizontalmente, através de uma visão interfuncional abrangente, abarcando todo o percurso do processo.

Nessa abordagem, os processos de vendas não são considerados isoladamente, mas sim como partes integrantes de uma visão mais ampla e holística

da organização, onde as atividades interfuncionais são analisadas e otimizadas para alcançar maior eficiência e valor para os clientes. Dessa forma, a gestão por processos permite uma perspectiva sistêmica e abrangente que transcende as fronteiras tradicionais dos departamentos, promovendo a colaboração e a maximização da geração de valor em toda a organização.

No editorial de Hitpass e Astudillo (2019), discute-se que a revolução industrial da indústria 4.0 deverá ter um impacto significativo na interação entre o Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM) e o comércio eletrônico (e-Commerce), à medida que viabiliza uma transição das operações de fabricação e produção de um paradigma centralizado para um modelo descentralizado. Essa mudança implica na necessidade de uma ampla integração de interconexões inteligentes entre máquinas e sistemas, abrangendo não apenas um único local de produção, mas todo o ecossistema organizacional.

O BPM se mantém, tradicionalmente, baseado em princípios de estabilidade e controle, entretanto, é cada vez mais recorrente a necessidade e importância de se incorporar flexibilidade e adaptabilidade às suas práticas. A essência fundamental da agilidade reside em sua capacidade de se mover com rapidez, leveza e facilidade. Sua crescente disseminação como modelo gerou um grande reconhecimento entre setores diferentes de que seus princípios transcendem o âmbito de indústrias ou categorias funcionais específicas (VON ROSING *et al.*, 2015).

Thiemich e Puhlmann (2013) descrevem o *Integrated Business Process Management (IBPM)* como uma abordagem que busca atender a natureza evolutiva dos requisitos de negócio, baseada em princípios de desenvolvimento ágil. Ele se baseia na fusão dos estágios iniciais do ciclo de vida tradicional do BPM, especificamente a modelagem e a implementação, em uma etapa contínua. Dessa forma, capacita as unidades de negócios a trabalharem em conjunto com suas contrapartes de TI, além de permitir uma convergência entre as necessidades reais da empresa e a implementação do processo. Essa colaboração repetitiva não apenas confere clareza aos processos desejados em uma fase inicial, mas também fornece à empresa uma compreensão aprimorada de seus requisitos em evolução.

A consolidação dos conceitos apresentados embasa a fundamentação teórica para a investigação deste trabalho, que buscará aplicar a metodologia BPM no contexto do setor de vendas de uma empresa de importação e distribuição de materiais escolares.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Descrição do cenário

Esta pesquisa é desenvolvida no processo comercial da Summit: Comércio, Importação e Exportação, uma empresa brasileira fundada em 1993, com sede na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Com área de atuação no mercado de importação e distribuição de materiais escolares produzidos na China, Índia e Vietnã, a Summit é capaz de atender cerca de 4,5 mil clientes atualmente. Para isso, ela conta com representantes de vendas em todos os estados brasileiros, além de uma filial no Chile. Sua estrutura organizacional está apresentada na Figura 1.

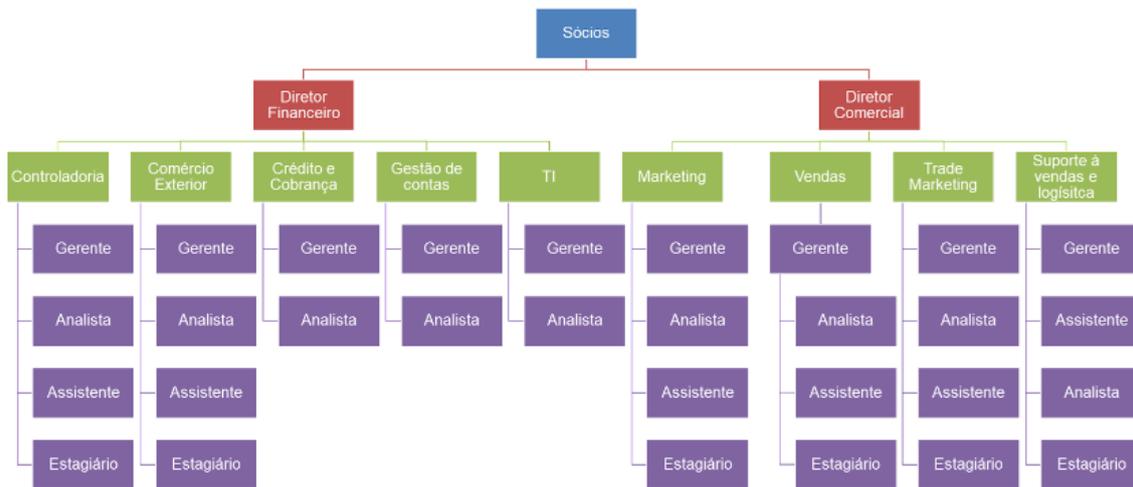


Figura 1: Organograma da empresa Summit

Trata-se de uma empresa de porte médio, com mais de 120 colaboradores, sendo 75 destes localizados na sua sede. Também, possui 52 escritórios de representação independentes em diversos estados, e filiais nas cidades de São Paulo (SP) e Itajaí (SC), com seu centro de armazenamento e distribuição localizado nesta última. Somado ao volume de informações relacionadas aos clientes, a empresa também precisa lidar com dados de suas linhas de produto: TRIS, TRIS OFFICE e ARTOOLS, que somadas resultam em mais de 1000 produtos.

Dessa forma, grande parte de suas vendas são concentradas no modo presencial, apontando para diversas oportunidades de melhoria em relação ao tipo de representação utilizada e a forma como os dados de todos os clientes são armazenados. Além disso, com a pandemia do COVID-19, tornou-se ainda mais urgente a criação de um setor com o objetivo de desenvolver vendas virtuais. Porém, isto ainda não está plenamente consolidado, não sendo economicamente viável no momento.

Sendo assim, uma área crítica do negócio é o processo comercial, também referido como o setor de vendas, que será o enfoque deste artigo. Ao longo de sua história, a empresa enfrentou um período de estagnação nas vendas e, a partir de uma análise interna, foi identificada uma possível deficiência no uso de canais digitais e na gestão dos processos comerciais em comparação com seus principais concorrentes. Para enfrentar este desafio, a Summit optou por criar uma equipe de Business Intelligence que pudesse avaliar investimentos em tecnologia em diversas áreas da empresa, incluindo vendas.

Em 2020, a empresa implementou o software *Pipefy* para gerenciar seus principais processos comerciais, visando centralização de informações e aumento da eficiência operacional. Contudo, a falta de manutenção gerou descentralização de informações, além de dados repetidos e desatualizados, visto que não existiam registros apenas no software, mas também em ferramentas periféricas como cadernos e aplicativos de mensagens.

À medida que a empresa continuou a expandir sua base de clientes e produtos, os desafios de gestão de informações foram tornando-se mais evidentes, evidenciando ainda mais os problemas mencionados. Para atuar neste cenário, esta pesquisa é parte de um projeto de reestruturação do setor comercial, aplicando a metodologia BPM na otimização dos processos com o principal objetivo de reorganizar os fluxos de trabalho, identificar gargalos e implementar abordagens mais eficientes para o gerenciamento de informações e clientes.

Ao final, espera-se oferecer *insights* valiosos não apenas para a empresa em questão, mas também para outras organizações que enfrentam desafios semelhantes no contexto de expansão e transformação digital.

3.2 Classificação da pesquisa

Esta pesquisa é de natureza aplicada, concentrando-se na resolução de um problema relacionado à otimização de processos estratégicos por meio da metodologia BPM. A abordagem adotada é qualitativa, tendo maior enfoque na compreensão do objeto de estudo e na interpretação dos fenômenos estudados, com uma natureza descritiva. Trata-se de uma pesquisa explicativa, visando aplicar a metodologia na área comercial da empresa para explicar e otimizar os processos de vendas. Quanto aos procedimentos, esta pesquisa se enquadra como observação participante, pois o autor irá observar a atual conjuntura e atuar diretamente na implementação, em colaboração com os demais profissionais da empresa.

3.3 Etapas do trabalho

Para a realização deste trabalho, são propostas as etapas (Figura 2): mapeamento das etapas e do fluxo de dados *as is/as was*, identificação dos gargalos e pontos de falha, mapeamento das etapas e construção do fluxo de dados *to be*, implementação das melhorias sugeridas e automatização de processos prioritários. Essas etapas serão detalhadas nos próximos parágrafos.

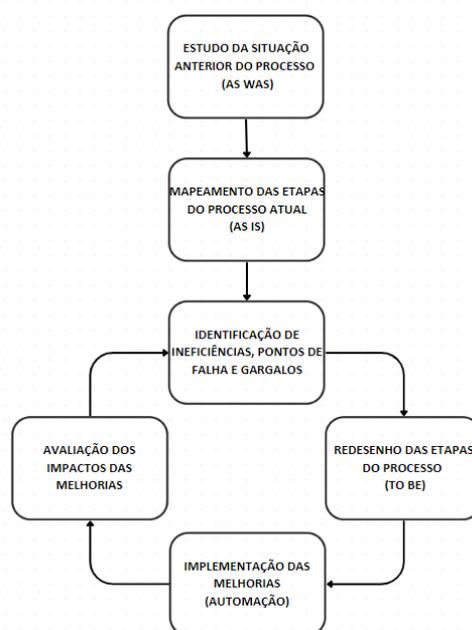


Figura 2: Etapas de realização do trabalho

É realizado o mapeamento minucioso das etapas e fluxo de dados, tanto nas condições atuais (*as is*) quanto nas condições passadas (*as was*), com o propósito de estruturar e obter compreensão abrangente do processo, além de manter um registro histórico, resgatar aprendizados e boas práticas. Essa iniciativa abrange todos os processos da área comercial, envolvendo conversas diretas com colaboradores e a coleta de dados a partir das ferramentas utilizadas no presente, bem como registros históricos. Para a condução desse estudo, são empregadas técnicas como fluxogramas e fluxo de valor/dados, visando a representação visual detalhada.

Para a identificação de gargalos e pontos de falha no processo, visando à análise e aprimoramento, são conduzidas entrevistas internas com os envolvidos e com consultores especializados, contratados pela própria empresa. A técnica de *process walk-through* é empregada como instrumento para melhor compreensão das etapas e suas interações no processo.

Em seguida, é conduzido um mapeamento das etapas e do fluxo de dados na condição projetada (*to be*). O propósito dessa etapa é estruturar o processo de acordo com a expectativa após a remodelagem, permitindo uma compreensão mais aprofundada dos possíveis problemas que podem surgir durante a transição. O escopo está centrado nos gargalos e pontos de falha previamente identificados no mapeamento anterior. São conduzidas conversas com um consultor especializado e utilizadas práticas de *benchmarking* para identificar abordagens eficazes, empregando o redesign focado em melhorias.

Por fim, a implementação das melhorias recomendadas, bem como a automatização dos processos identificados como prioritários. Essa medida visa a automatizar tarefas, simplificar operações e otimizar a eficiência geral. Para concretizar essa abordagem, é implementado um novo sistema de CRM para aprimorar a gestão de relacionamento com o cliente, ao mesmo tempo em que é criado um sistema omnichannel para automatizar os processos e simplificar o fluxo de informações, permitindo um gerenciamento mais fluido e integrado.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, serão abordados e discutidos os desdobramentos da proposta de trabalho apresentada até então, conforme delineado pela metodologia adotada. A estrutura da discussão está subdividida em seis tópicos: estudo da situação anterior do processo (*as was*), mapeamento das etapas do processo atual (*as is*), identificação de ineficiências, pontos de falha e gargalos, redesenho das etapas do processo (*to be*), implementação das melhorias (automação) e avaliação dos impactos das melhorias.

4.1 Estudo da situação anterior do processo (*as was*)

A área de vendas na Summit teve sua origem sob a designação "Sac", ou Serviço de Atendimento ao Consumidor, inicialmente destinado a lidar com reclamações e problemas relacionados a defeitos e mercadorias faltantes. Em seus estágios iniciais, o atendimento não visava a geração direta de receita, mas sim a resolução eficaz das questões apresentadas pelos clientes, conseqüentes muitas vezes da demora de atendimento por parte dos representantes, porém, retornando

para eles após a solução do problema. No entanto, o surgimento de atritos na relação entre os clientes e os representantes mostrou que retornar o atendimento não era a melhor abordagem. Além disso, a empresa identificou a oportunidade de estabelecer contato direto com clientes interessados em seus produtos, mas que dependiam de distribuidores e atacados, ou que não apresentavam vantagens econômicas para os fornecedores.

A transição para uma abordagem mais ativa começou com a designação informal de uma pessoa dedicada para esses atendimentos. Essa fase inicial envolveu uma análise superficial do histórico de clientes, com o objetivo de reativar clientes inativos e explorar novas oportunidades de negócios. Todos os registros dessa época eram feitos manualmente, em agendas físicas individuais. À medida que a demanda por esse tipo de atendimento cresceu, a equipe foi expandida e ampliou para duas pessoas. No entanto, neste estágio, ainda faltava uma estratégia formal de captação de clientes e uma estrutura organizacional mais sólida, com estratégia de negócio. Ainda assim, os atendentes já recebiam benefícios ao atingir certas metas de performance mais simples.

A contratação de um profissional com experiência prévia em vendas foi um marco importante para o setor, pois introduziu-se métricas de desempenho, tais como performance por número de atendimentos, tempo do atendimento, quantidade de conversão por ligação etc. Porém, o registro sistemático de informações era feito por meio de planilhas eletrônicas, ainda muito manual e sem boa visibilidade para a gestão dos dados. O reconhecimento do potencial do setor levou à nomeação de um gerente dedicado, encarregado de desenvolver estratégias, automatizar processos e modernizar a geração e conversão de leads. Esta fase resultou em um aumento significativo na receita da área, destacando o verdadeiro potencial da área.

A última etapa da evolução dos processos está centrada na digitalização e automação de processos, com ênfase especial na geração de leads. A implementação de ferramentas como o Pipefy contribuiu para a gestão eficaz do dia a dia, gerando documentação das ações e proporcionando uma visão mais clara das operações. Os dados revelam que a receita do setor tem aumentado significativamente ano após ano, indicando o sucesso das mudanças implementadas. A digitalização e automação dos processos prometem elevar ainda mais o desempenho, indicando que o potencial total do setor de vendas da Summit está longe de ser totalmente explorado.

4.2 Mapeamento das etapas do processo atual (*as is*)

O mapeamento do fluxo de processo do estado "as is" do setor de vendas da Summit foi conduzido por meio de uma imersão detalhada no cotidiano operacional. A compreensão das funções de cada colaborador e a observação minuciosa do ciclo de processo e do fluxo de informações foram fundamentais nesse processo. Além disso, reuniões com o gerente da área e a obtenção de informações por meio de plataformas e diálogos com outros setores da empresa, conectados à área de vendas, enriqueceram a perspectiva do mapeamento.

Os quatro principais macroprocessos que a Summit realiza são: Desenvolver, Importar, Vender e Distribuir (Figura 3). O processo de desenvolver se trata da criação e planejamento de novos produtos, linhas e campanhas, e é liderado pelo

departamento de Marketing. O processo de Importar contempla a negociação com fornecedores, a criação de ordens de compra e a fiscalização de todo o processo de importação até os produtos serem entregues para o setor de logística. Este processo tem o departamento de Comércio Exterior como seu principal atuante. O processo de Vender se trata de todo o tratamento dos clientes da empresa, como por exemplo, apresentar a empresa, negociar a venda, tirar pedido e enviar pedido para faturamento. Este processo é liderado pela equipe de Representantes e pelo departamento de Vendas. O processo de Distribuir contempla faturar os pedidos feitos pela equipe de vendas, emitir nota fiscal, gerenciar estoque, e fornecer os produtos aos clientes. Este processo tem o departamento de Logística como seu principal atuante.

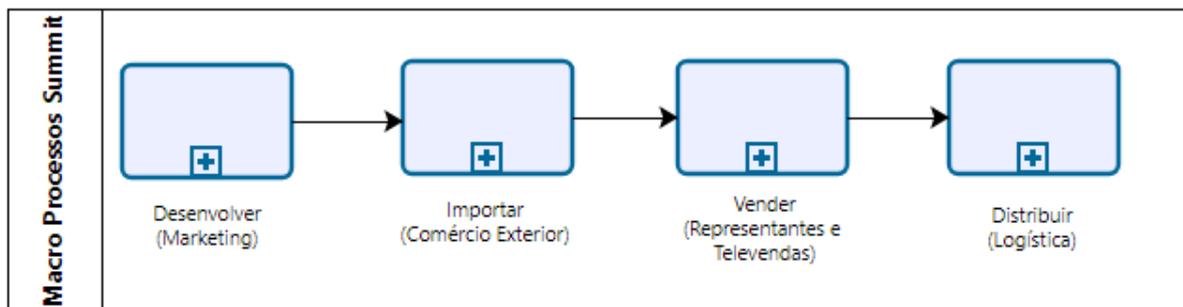


Figura 3: Fluxograma geral dos macroprocessos da empresa Summit

O setor de Vendas, de Suporte a Vendas e de Reativação Digital, em conjunto com a equipe de Representantes, compõe a área de Vendas onde o processo Vender acontece. O início do fluxo ocorre quando um cliente entra em contato por um dos sites da empresa, acionando o departamento de reativação digital – setor responsável por gerenciar os canais digitais com os clientes. Nesse estágio inicial, o setor de Reativação Digital identifica o cliente, avaliando se ele já é cadastrado e se está sob a responsabilidade de algum representante de vendas. (Figura 4)

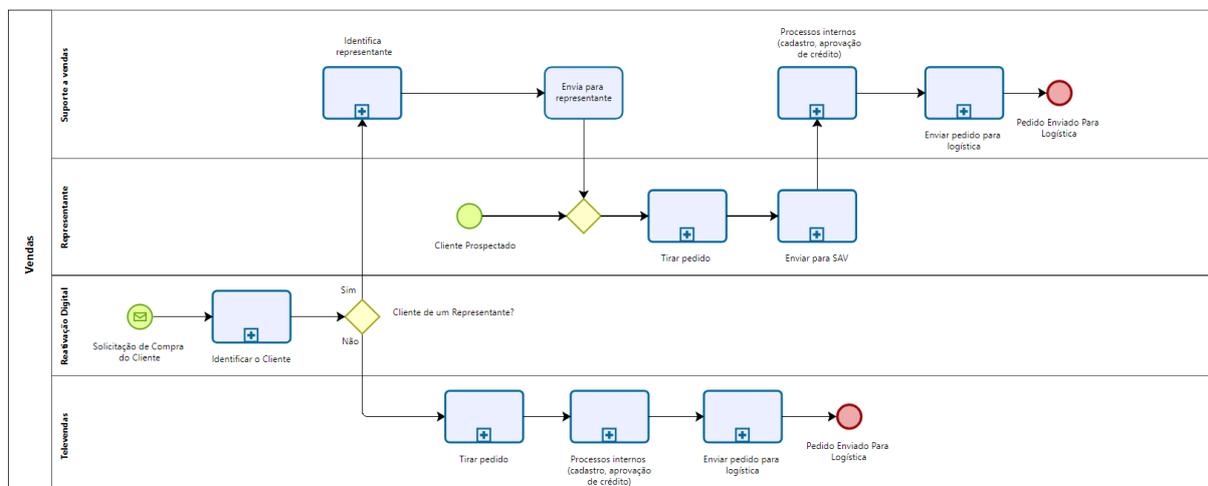


Figura 4: Fluxograma geral dos principais processos da área de Vendas.

Existem três cenários possíveis para direcionar o cliente ao vendas: ele é um cliente novo não associado a nenhum representante, é um cliente cadastrado, mas sem pedido faturado nos últimos 12 meses sendo considerado “inativo”, ou é um

cliente da carteira de um representante que expressamente solicitou atendimento pelo vendas. Se alguma dessas condições for atendida, o setor de Reativação Digital encaminha um e-mail diretamente ao departamento de Vendas. Caso contrário, repassa o atendimento ao departamento de Suporte a Vendas, que por sua vez, repassa as informações de contato ao representante responsável.

Os representantes podem começar novos atendimentos de duas maneiras: recebendo o contato do setor de Reativação Digital ou fazendo uma prospecção ativa. Ao receber uma nova requisição de atendimento, o representante fica responsável por fazer um primeiro contato, fazer uma visita presencial, montar um pedido, negociar os preços e quantidades de produtos a serem vendidos e enviar este pedido, através de uma plataforma digital, para o setor de Suporte a Vendas. Este então irá executar todos os processos internos (cadastro, aprovação de crédito, envio de remessa etc.) e enviar o pedido para o setor de Logística faturar.

Quando se trata do setor de vendas, o único método de receber novos atendimentos é através dos contatos enviados pela Reativação Digital. Ao receber essas informações, um colaborador que executa os processos de *back office* do vendas - posição denominada de Administrador - realiza uma triagem do cliente e encaminha o atendimento ao consultor para fazer um primeiro contato. Após esse contato inicial, é então feito, simultaneamente, o cadastro do cliente e a negociação do pedido. Com ambas as ações concluídas, o consultor digita o pedido no sistema, envia para análise de crédito e, após aprovado, encaminha a remessa à logística. (Figura 5). Ao contrário dos representantes, todo o acompanhamento e tratativa com o cliente durante as etapas dos processos internos fica de responsabilidade dos consultores do Vendas. Caso haja algum problema ou desvio nestes processos, o consultor, juntamente com o cliente, é quem fornece uma solução.

Dentre esse processo de venda do Vendas, é possível detalhar seus principais subprocessos como:

Triar cliente (Figura 6): Avaliação da situação do CNPJ, verificando sua existência e regularidade junto à Receita Federal. Uma vez validado, é necessário saber se o cliente pode ser atendido pelo Vendas verificando se possui um cadastro no sistema SAP, um atendimento prévio por algum representante e um pedido faturado nos últimos 12 meses. Caso possa ser atendido pelo Vendas, é necessário saber se já foi atendido por um de seus consultores anteriormente. Caso tenha sido, o Card de seu atendimento é apenas atualizado na plataforma de CRM. Se for o primeiro contato do cliente com a empresa, ele é alocado para um consultor e depois é criado um card.

Orçar pedido (Figura 7): A etapa de orçamento junto com o cliente apresenta desafios, pois a visualização do valor do pedido e da quantidade de produtos em estoque só ocorre ao final do processo. Dependendo da forma como o cliente envia as informações, o consultor pode precisar importar planilhas ou transcrever dados para o simulador. Este, por sua vez, fornece apenas informações de valores, demandando que o consultor confira o estoque antes de formalizar o orçamento. O ciclo é repetido até o cliente concordar com o orçamento e a quantidade real de produtos disponíveis. Após a aprovação é feita a escolha da forma de pagamento.

Cadastrar cliente (Figura 8): Colaboração entre o consultor e o suporte a vendas. O consultor coleta informações sobre CNPJ, contato, inscrição estadual, SUFRAMA etc., que são repassadas ao Suporte a Vendas para conferência e cadastro no sistema SAP.

Analisar crédito (Figura 9): O consultor, ao lidar com cartão de crédito, boleto ou pagamento à vista/dépósito, interage com o setor de crédito e cobrança para avaliar a inadimplência do cliente e se seu perfil está alinhado ao porte do pedido. É então feita a aprovação ou rejeição da forma de pagamento escolhida pelo cliente.

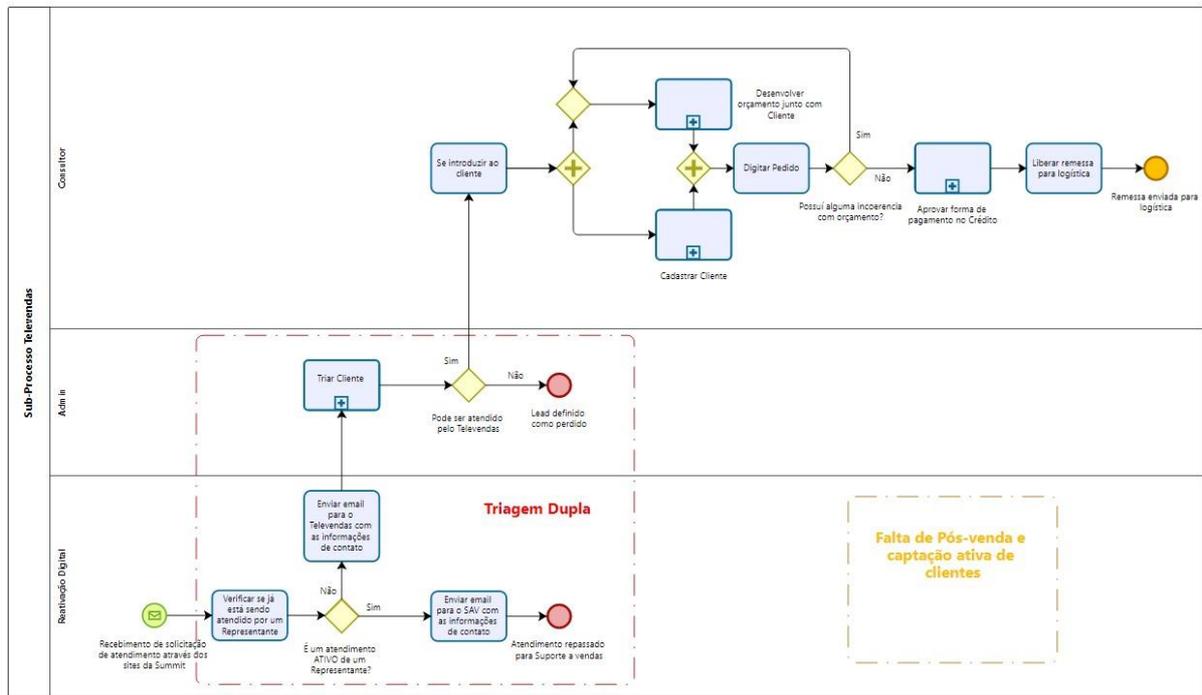


Figura 5: Fluxograma geral dos principais processos do setor Vendas.

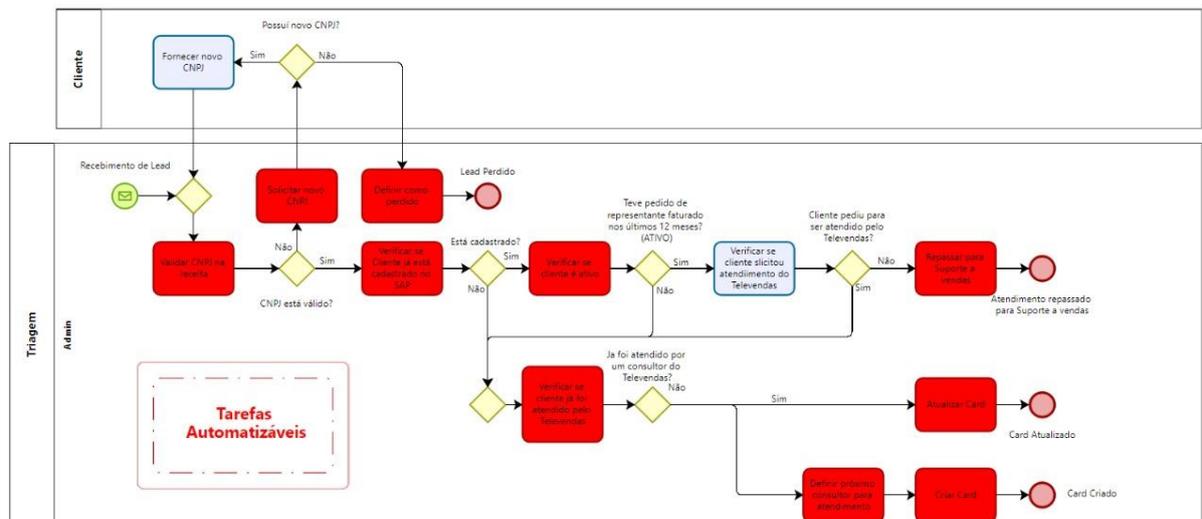


Figura 6: Fluxograma do processo de triagem do Vendas (as is).

4.3 Identificação de ineficiências, ponto de falhas e gargalos

Neste tópico, dentro dos desdobramentos da proposta de trabalho, estão os pontos de melhoria e otimização observados a partir dos mapeamentos anteriores. As ações a serem realizadas foram categorizadas nos dois subprocessos com maior volume de elementos para otimização: a triagem de clientes e a elaboração de orçamentos. As demais atividades foram agrupadas em: processos internos, que englobam o cadastramento de clientes, a digitação de pedidos e a análise de crédito, e o pós-vendas.

Triar cliente: Anteriormente, a realização da triagem era conduzida tanto pelo departamento de reativação digital quanto pelo backoffice do vendas, resultando em uma duplicidade de esforços para a mesma atividade, caracterizando um cenário de retrabalho. Ao transferir a responsabilidade para o setor de vendas, observa-se um maior controle operacional e uma concentração das informações, reduzindo substancialmente a necessidade de retrabalho. Nessa abordagem, as informações são encaminhadas ao Representante apenas quando necessário ou solicitado. Além disso, tarefas como a captação manual de informações em sites governamentais, por exemplo, para consulta e validação de CNPJ, ou no banco de dados interno para verificar a ativação do cliente com um Representante, podem ser otimizadas por meio da automação.

Orçar pedido: O cliente não dispõe de acesso imediato às informações de preços e estoque dos produtos, resultando em um aumento de ações internas no processo comercial e potenciais retrabalhos, especialmente quando há demora na efetivação do pedido e alterações no estoque nesse intervalo de tempo. A introdução de uma plataforma de e-commerce exclusiva para a elaboração de orçamentos, sem a possibilidade de efetuar o pagamento, diminui a carga de trabalho manual dos colaboradores, que estarão disponíveis para atuar em outras demandas.

Processos internos: Da mesma forma que a triagem era conduzida por dois departamentos, o suporte a vendas se encarregava de verificar e revisar todas as informações coletadas manualmente pelos consultores em diferentes fontes. Assim como no processo de triagem, essa abordagem demandava mais recursos humanos e um período prolongado para realizar retrabalho. Essa dinâmica pode ser otimizada ao enviar apenas as informações essenciais, como CNPJ e contato, para revisão no cadastro com o suporte a vendas. Além disso, toda a comunicação, até então conduzida por meio de e-mails, pode ser simplificada por meio da automação do pedido de cadastro e aprovação de crédito. A digitação manual de pedidos, previamente realizada no sistema SAP, pode ser substituída pela facilidade de upload direto a partir de uma planilha de Excel no sistema, proporcionando uma integração mais eficiente e reduzindo o tempo despendido nessa etapa do processo.

Pós-vendas: A ausência de um acompanhamento pós-vendas destaca-se como uma lacuna que pode ser preenchida por meio da implementação de um processo estruturado de reativação de cliente. Além disso, é essencial estabelecer controles efetivos para assegurar que o cliente tenha recebido a mercadoria correta dentro do prazo estipulado. Essas medidas não apenas fortalecem o relacionamento com o cliente, mas também contribuem para a garantia da satisfação e fidelização.

4.4 Redesenho das etapas do processo (to be)

O redesenho das etapas do processo foi feito considerando-se as ineficiências, pontos de falha e gargalos mencionados no item 4.3. A seguir, em cada etapa estão os principais aspectos que sofreram alterações (Figura 10).

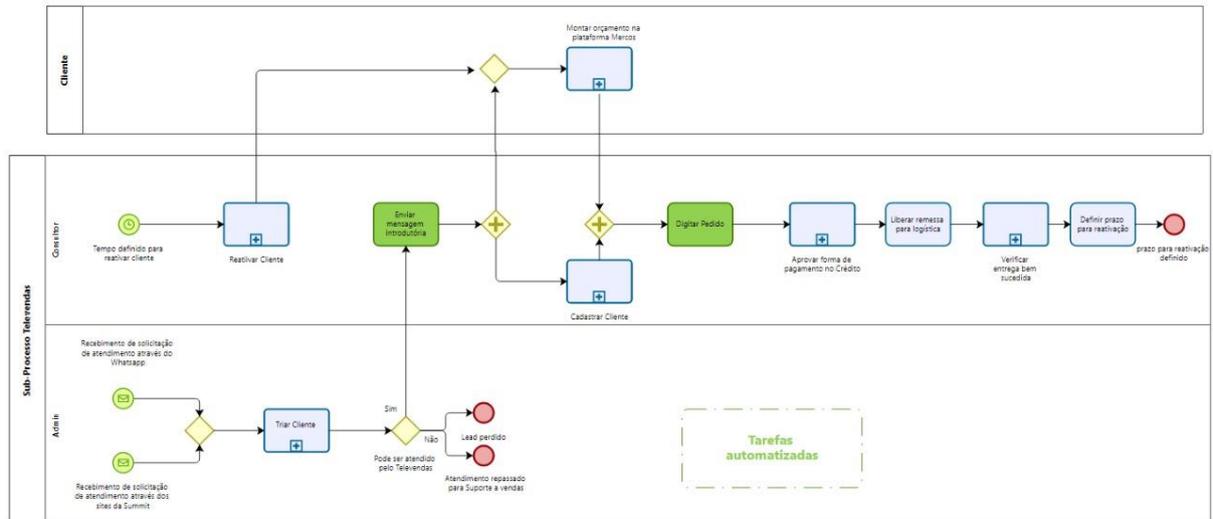


Figura 10: Fluxograma geral dos principais processos do setor Vendas (to be).

Triar cliente (Figura 11): foi proposta a unificação da triagem em um único setor (Vendas), proporcionando maior agilidade e integração. Também se sugeriu a automatização das informações do cliente e a utilização de um *chatbot* que solicite ao cliente as informações necessárias restantes.

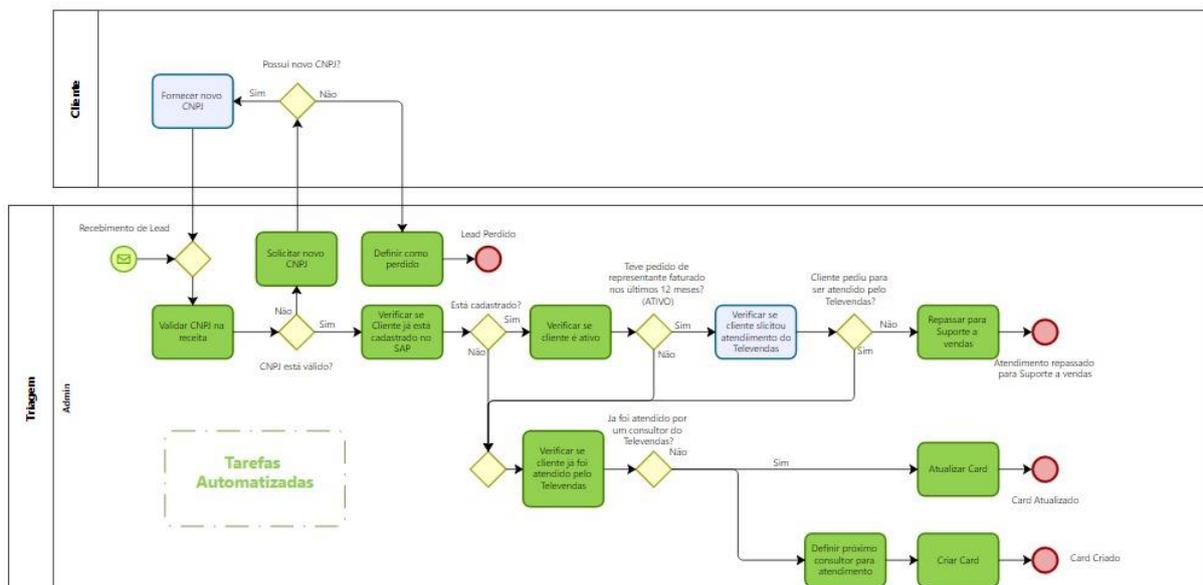


Figura 11: Fluxograma do processo de triagem (to be)

Orçar pedido (Figura 12): identificou-se a oportunidade de que o cliente pudesse realizar seu próprio pedido com consulta de preços e de estoque em tempo real, para reduzir o retrabalho nesta etapa e, conseqüentemente, maior demora no atendimento.

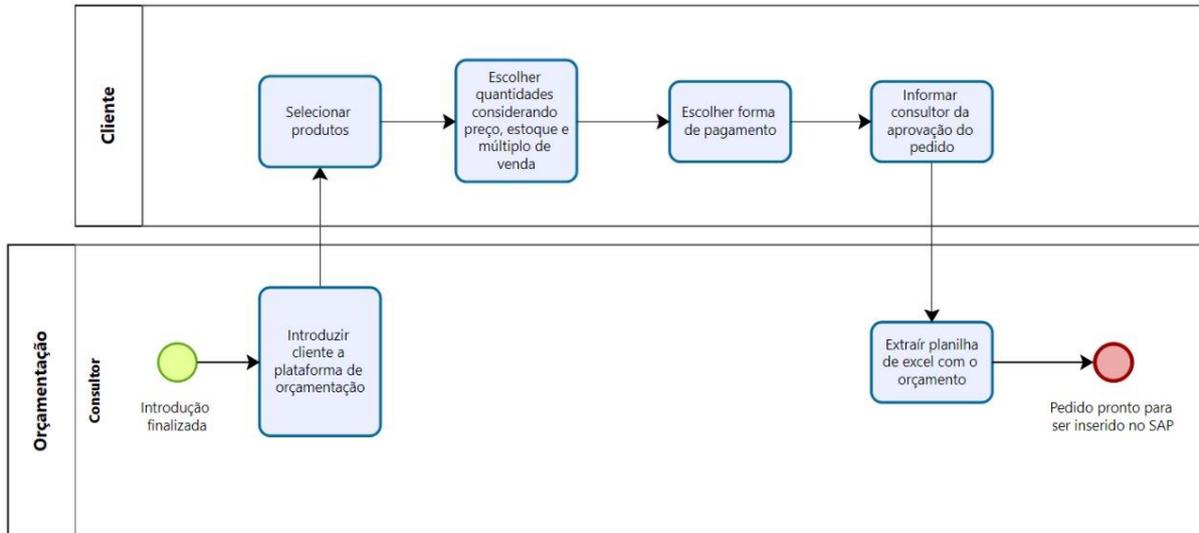


Figura 12: Fluxograma do processo de orçamentação (to be)

Processos internos: sugeriu-se simplificar o cadastro (Figura 13), pela automação do pedido, melhoria da comunicação interna entre os setores e a consulta às informações de CNPJ. A análise de crédito (Figura 14) também poderia ser automatizada, assim que o pedido fosse enviado para a análise, bem como a forma de pagamento para o cliente. Foram propostas também melhorias relacionadas à integração entre as diferentes plataformas e sistemas de registro utilizados.

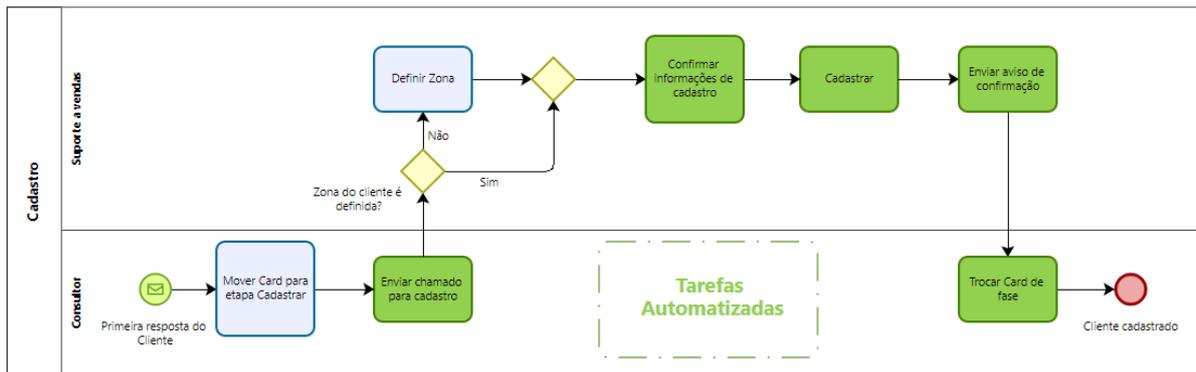


Figura 13: Fluxograma do processo de cadastro (to be)

Pós-vendas: foi proposto que a etapa de pós-vendas fosse estendida para acompanhar o cliente até a certificação da entrega bem-sucedida. Além disso, uma nova etapa de reativação foi introduzida, promovendo um engajamento contínuo com o cliente após a transação inicial.

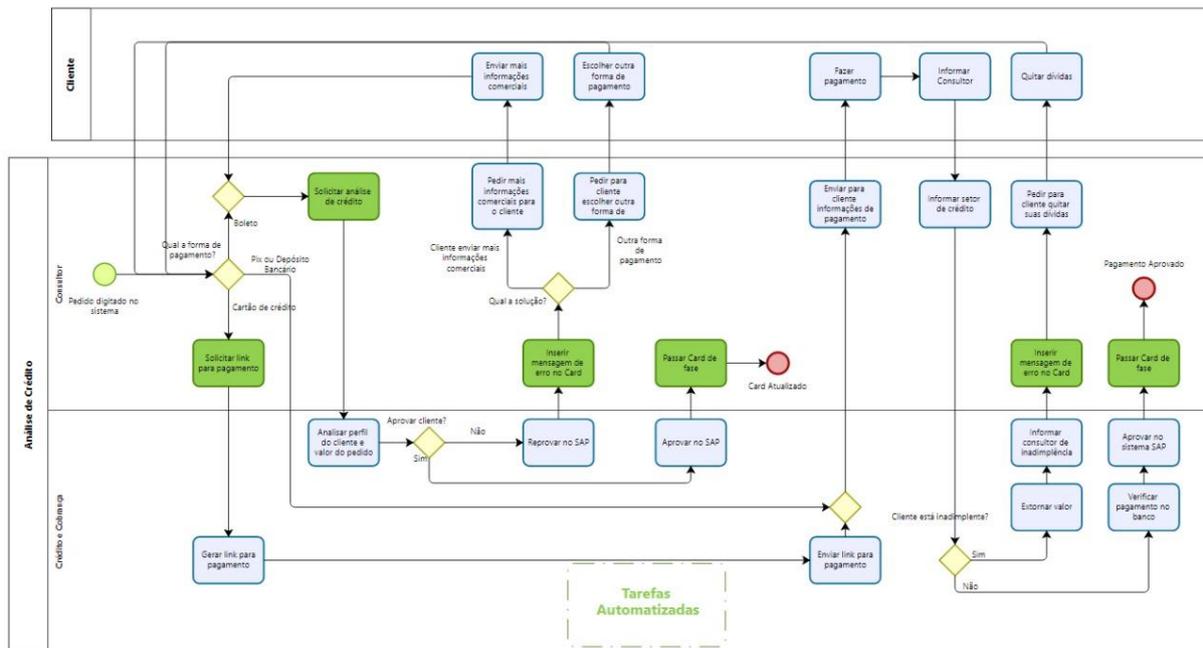


Figura 14: Fluxograma do processo de análise de crédito (to be)

4.5 Implementação das melhorias

A partir das sugestões de melhorias no redesenho das etapas do processo, consolidou-se a necessidade de maior automatização daqueles identificados como prioritários. Sendo assim, foi contratado um consultor especializado e realizados diversos *benchmarking* para selecionar as plataformas mais adequadas para o negócio.

Foi instalada uma nova plataforma de CRM, que dentre as demais apresentou melhor custo-benefício para as necessidades da Summit, ao possuir um pacote de serviços de mensagens pago mensalmente, e não por contato ou por mensagem. Esse novo CRM auxilia ao automatizar algumas mensagens para os clientes, como na solicitação de dados para cadastro e triagem. Também foi contratada uma ferramenta de orçamentação, de forma que os clientes possam ver os valores dos produtos, possíveis promoções e sua disponibilidade no estoque, semelhante a um *e-commerce*, porém sem o pagamento, com interação entre o cliente e o consultor durante a realização do pedido.

Um aplicativo centralizador (*middleware*) foi desenvolvido como uma plataforma integradora, que reúne todos os dados das diferentes fontes que a empresa utiliza, como do SAP, de planilhas eletrônicas, da nova plataforma de orçamentação e do novo CRM. Dessa forma, um *card* de determinado cliente terá informações diversas reunidas, incluindo seu cadastro. Contudo, ainda há necessidade de aprovação de algumas etapas por parte dos colaboradores (por exemplo, cadastros no SAP precisam ser aprovados por um responsável no Suporte a Vendas). A digitação do pedido também foi automatizada, podendo a planilha ser extraída diretamente da plataforma de orçamentação e inserida automaticamente no SAP.

Para o pós-vendas, o consultor pode escolher para quais clientes gostaria de enviar uma mensagem de reativação através do CRM. Também, ao fim do processo de compra, o cliente recebe automaticamente sua nota fiscal e dados de previsão de entrega, rastreamento e futuros boletos (se for o caso), além de notificação até 3 dias antes do vencimento dos pagamentos.

4.6 Avaliação dos impactos das melhorias

Todas as mudanças foram feitas com o objetivo de atingir melhorias e otimizações dos processos. Dentre elas, pode-se citar:

Triar cliente: a unificação da triagem em um único setor proporcionou maior agilidade e integração, além disso, a utilização do novo CRM e automatização de algumas tarefas gerou uma redução no tempo de resposta e aumento da eficiência operacional. Ainda existem alguns casos excepcionais que devem ser tratados com maior atenção e de forma manual pelo responsável pelo *backoffice*.

Orçar pedido: a nova plataforma de orçamentação tornou mais fácil e acessível aos clientes a realização do pedido, eliminando o retrabalho antes inerente a esta etapa. Além de maior agilidade, outro benefício da inserção da plataforma é a possibilidade de exposição de promoções e recomendações de produtos.

Processos internos: a realização do cadastro foi simplificada, bem como a etapa de digitar o pedido. A automatização permitiu uma redução do tempo de cada etapa, maior facilidade para lidar com o volume de dados, documentos e informações e redução de erros.

Pós-vendas: o prolongamento do atendimento ao cliente para acompanhar o pós-vendas e a inserção de uma etapa de reativação do cliente promovem maior engajamento, satisfação e fidelização do cliente.

Após as alterações e implementação das novas plataformas, foi realizado um treinamento com os consultores do vendas para apresentar as novidades, mostrar o funcionamento e os benefícios.

5. CONCLUSÃO

O presente trabalho abordou a reestruturação do processo comercial da empresa Summit: Comércio, Importação e Exportação, a partir do uso da metodologia BPM. Foi possível identificar etapas críticas no setor do vendas, especialmente no uso de canais digitais e na gestão de seus processos.

A análise detalhada do cenário revelou os desafios enfrentados com relação à descentralização de informações, desatualização de dados e necessidade de adaptação ao cenário de vendas virtuais. O mapeamento das etapas do trabalho, seguido pela análise do estado “as was” e “as is” permitiu uma visão sistêmica com a identificação de ineficiências, pontos de falha e gargalos, com destaque para os subprocessos de triagem de clientes e orçamentação. Durante o redesenho das etapas foram propostas diversas soluções, principalmente relacionadas à automação dos processos.

As melhorias tiveram foco na automatização e na implementação de novos sistemas e plataformas, incluindo um novo CRM, ferramenta de orçamentação e a criação de um middleware centralizador. Essas e outras mudanças visaram a aumentar a eficiência operacional, reduzir retrabalhos, simplificar processos internos e fortalecer o relacionamento com o cliente. Os impactos dessas melhorias foram avaliados de forma qualitativa em termos de agilidade, integração, redução de erros e satisfação do cliente. No geral, a automação dos processos resultou em simplificação e redução do tempo de atendimento, enquanto a ampliação do pós-vendas promoveu maior engajamento e fidelização do cliente.

Em síntese, a melhoria do processo comercial através da metodologia BPM revelou-se um passo crucial para impulsionar a empresa em direção a uma operação mais eficiente e adaptada às demandas do mercado. Os resultados obtidos não beneficiam somente a empresa em questão, mas poderão fornecer insights valiosos para outras organizações que enfrentem desafios semelhantes.

REFERÊNCIAS

ABPMP – Association of Business Process Management Professionals. **BPM CBOK: Guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento**. 2013. Disponível em: <www.abpmp.org>.

BOSE, Ranjit. Customer relationship management: key components for IT success. **Industrial management & Data systems**, v. 102, n. 2, p. 89-97, 2002.

CANNON, Joseph P.; HOMBURG, Christian. Buyer–supplier relationships and customer firm costs. **Journal of marketing**, v. 65, n. 1, p. 29-43, 2001.

CUNNANE, C. **The 2012 omni-channel retail experience**. Aberdeen Group, janeiro de 2012.

DAVENPORT, Thomas H. *et al.* Competing on analytics. **Harvard business review**, v. 84, n. 1, p. 98, 2006.

DEMING, W.E. Statistical Techniques and International Trade. **The Journal of Marketing**, v. 17, n. 4, p. 428-433, 1953.

DEMING, William Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990

DONEY, Patricia M.; CANNON, Joseph P. An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 2, p. 35–51, 1997.

ENYINDA, Chris I. *et al.* Marketing-sales-service interface and social media marketing influence on B2B sales process. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 36, n. 6, p. 990-1009, 2021.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. **The Global Competitiveness Report: How Countries are Performing on the Road to Recovery**. Geneva, 2020.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation**: A manifesto for business revolution. Harper Collins Publishers, 1993.

HAMMER, M. What is business process management? em: VOM BROCKE, J.; ROSEMANN, M. (Eds.). **Handbook on business process management**: Introduction, methods and information systems. Springer, Berlin / Heidelberg, 2010

HARRINGTON, H.J. **Total Improvement Management** – The Next Generation in Performance Improvement. McGraw-Hill, New York, NY, 1995.

HITPASS, Bernhard; ASTUDILLO, Hernán. Industry 4.0 challenges for business process management and electronic-commerce. **Journal of theoretical and applied electronic commerce research**, v. 14, n. 1, p. I-III, 2019.

JELINEK, Ronald. All pain, no gain? Why adopting sales force automation tools is insufficient for performance improvement. **Business horizons**, v. 56, n. 5, p. 635-642, 2013.

KUMAR, Vipin; VENKATESAN, Rajkumar. Who are the multichannel shoppers and how do they perform?: Correlates of multichannel shopping behavior. **Journal of Interactive marketing**, v. 19, n. 2, p. 44-62, 2005.

MONCRIEF, William C.; MARSHALL, Greg W. The evolution of the seven steps of selling. **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 1, p. 13-22, 2005.

MORIARTY, Rowland T. Automation to boost sales and marketing. **Harvard Business Review**, p. 100-108, 1989.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **CRM Series–Call Center 1 to 1**. 2001.

PIOTROWICZ, Wojciech; CUTHBERTSON, Richard. Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 18, n. 4, p. 5-16, 2014.

RABETINO, Rodrigo; OGUNDIPE, Samuel Johnson; KOHTAMÄKI, Marko. Solution sales process blueprinting. **International Journal of Business Environment**, v. 10, n. 2, p. 132-159, 2018.

ROSING, Mark von; GILL, Asif. **Applying Agile Principles to BPM**. The Complete Business Process Handbook: Body of Knowledge from Process Modeling to BPM, v. 1. p. 557-581, 2015.

SEBRAE. Conheça os principais indicadores de venda. 29/10/2019 · Atualizado em 07/11/2019. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/conheca-os-principais-indicadores-de-venda,4667ca91c761e610VgnVCM1000004c00210aRCRD>.

SHEWHART, Walter Andrew. **A Statistical Method from The Viewpoint Of Quality Control**. Courier Corporation, 1939.

THIEMICH, Christian; PUHLMANN, Frank. An agile BPM project methodology. In: Business Process Management: 11th International Conference, BPM 2013, Beijing, China, August 26-30, 2013. **Proceedings**. Springer Berlin Heidelberg, 2013. p. 291-306.

WAGNER, Beverly A.; ALDERDICE, Andrew DG. Managing the distribution channel: the case of Scot Trout and Salmon. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 11, n. 2, p. 104-107, 2006.

WIDMIER, Scott M.; JACKSON JR, Donald W.; MCCABE, Deborah Brown. Infusing technology into personal selling. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 22, n. 3, p. 189-198, 2002.

XU, Yurong *et al.* Adopting customer relationship management technology. **Industrial management & data systems**, v. 102, n. 8, p. 442-452, 2002.

ZAIRI, Mohamed. Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. **Business process management journal**, v. 3, n. 1, p. 64-80, 1997.

ZHANG, Jie *et al.* Crafting integrated multichannel retailing strategies. **Journal of interactive marketing**, v. 24, n. 2, p. 168-180, 2010.