



O olhar de fora para dentro: BPM centrado no CLIENTE

Introdução	2
Origens históricas e chegada ao ponto crítico.....	2
Vendo o processo de forma diferente	4
A percepção do cliente sobre o valor gerado	7
Conclusões	8
Referências Bibliográficas	10
Quem somos	11

Introdução

“The essence of EPM¹ is customer centricity (...) In EPM the focus is on measuring what counts to customers – from the customers’ point of view.” (BPM PMBOK, 2009)

Ter o cliente (seja um consumidor, um cidadão, uma área organizacional ou mesmo toda uma empresa) como centro de seus esforços e atenções é uma das mensagens mais reforçadas e disseminadas pelas organizações, especialmente nos últimos tempos, marcados pela forte concorrência. Mas será que este conceito é realmente traduzido nas práticas de gestão? Enxergamos (e gerimos) realmente todas as interações dos clientes dentro de nossos processos de negócio? Uma maneira de responder a essa pergunta é pensarmos quantos dos nossos modelos de processos, que representam nosso entendimento de como funciona a organização, consideram a figura do cliente como participante do processo de criação de valor... A questão é que as práticas tradicionais de gestão parecem ser insuficientes para garantir uma atuação realmente centrada no cliente, dada a forma moderna de se fazer negócio.

“Customer centric enterprises define their results and outcomes in customer terms (...) Most enterprises today are NOT customer centric” (BPMInstitute, 2008)

Esta publicação é a primeira de uma série que discutirá o significado de um BPM pensado de fora para dentro. Ela será composta de artigos que trazem conceitos e suas aplicações práticas, apresentando ferramentas e insights para tornar a Gestão de Processos mais efetiva do ponto de vista daquele que é, na verdade, a sua razão final de ser: o cliente.

Origens históricas e chegada ao ponto crítico

Essa insuficiência está ligada às origens das bases conceituais do pensamento administrativo. Boa parte das técnicas de gestão tem sua origem em empresas tradicionais de manufatura, em que as necessidades dos clientes eram identificadas na fase do projeto do produto (inicialmente, até mesmo a identificação inicial das necessidades era precária), o processo produtivo ocorria e, ao final, o produto era

¹ Enterprise Process Management

entregue ao mercado. Com o baixo grau de exigência em relação à customização e mesmo à qualidade, a grande preocupação era aumentar a eficiência na produção.

Quem nunca ouviu a famosa (e de origem um pouco controversa) frase atribuída a Henry Ford sobre a diversidade de cores disponível para seu modelo T: “... qualquer cor contanto que seja preta”? O motivo para que tal modelo esteja gravado na história foi justamente o da grande eficiência introduzida pelo uso de linhas de montagem na produção de automóveis, possibilitando sua venda a um preço acessível a muito mais gente.

Hoje, no entanto, a produção mundial anual de carros ultrapassa os 66 milhões (em 2005), em incontáveis modelos, tamanhos, cores, formas de distribuição, etc. Estima-se que 8 milhões de pessoas trabalhem diretamente na produção desses veículos e que 5 vezes este número estejam indiretamente empregadas, pela prestação de serviços e produção de bens complementares. (Dado da “Organisation Internationale des Constructeurs d’Automobiles – OICA”)

Com o aumento da concorrência, foram sendo desenvolvidos quadros conceituais focados diretamente na qualidade da produção. TQM, 6 Sigma e outros programas contribuíram fortemente para a redução de defeitos na linha produtiva e em toda a organização, garantindo que o cliente receberia um produto dentro das especificações definidas.

Um novo avanço em relação à eficiência também foi requerido, dada a quantidade crescente de concorrentes e um mercado cada vez mais exigente, não só em relação à qualidade, mas também sensível ao preço. A Reengenharia buscou na transformação total dos processos, através da inclusão massiva de tecnologia na produção, saltos de melhoria na eficiência. Todo o quadro conceitual da Gestão de Processos de Negócios (Business Process Management – BPM) foi então sendo construído, com o objetivo de dar visibilidade e possibilitar a gestão e melhorias nos processos finalísticos e de suporte. Deve-se perceber, no entanto, que o foco de todas as disciplinas sempre teve, primordialmente, um ponto de vista “de dentro para fora”, ou seja, buscava aumentar cada vez mais a eficiência para a entrega de valor ao cliente.

“Accelerated technological advances have substantially improved industrial productivity and have allowed suppliers to produce an unprecedented array of products and services. (...)The result has been accelerated commoditization of products

and services, increasing price wars, and shrinking profit margins.” (Blue ocean strategy)”

Parecemos, no entanto, haver chegado a um ponto crítico. O contexto atual parece exigir das organizações mais que melhoras focadas em eficiência. O mercado está mais exigente que nunca, não apenas em relação à qualidade e ao preço, mas também em relação ao grau de atendimento real (e mesmo de antecipação) às suas necessidades. Olhar “de dentro para fora” parece não ser mais suficiente para o sucesso de uma empresa. Isso significa que a idéia de estar centrada no cliente deve passar a ser realmente posta em prática, deve ser algo presente e inerente às organizações, seja na estratégia, sejam nos seus processos de criação de valor.

Vendo o processo de forma diferente

O entendimento do processo de produção e entrega de valor como uma cadeia linear de atividades, no fim da qual se encontra o cliente parece ser um denominador comum entre boa parte das bases conceituais da administração. O tão disseminado modelo da Cadeia de Valor, idealizado por Michael Porter, é a materialização dessa forma de pensamento. Tal modelo é bastante coerente com suas origens: a modelagem (ou seja, a forma de ver a realidade) da atuação da organização de uma forma mais linear permite uma análise consistente em relação à eficiência de seus processos. Além disso, o pressuposto de que o cliente só aparece no início (fase de projeto) e no fim (venda e pós-venda) realmente fazia sentido para a forma de fazer negócio vigente na época em que foi idealizada.

Tais pressupostos, no entanto, não podem mais ser tomados como verdadeiros. O processo de criação de valor passa a ser cada vez menos linear e a interação com o cliente, cada vez menos algo pontual e sim a construção de um relacionamento (o que já se provou claramente algo muito mais rentável). As empresas possuem volumes crescentes de informações sobre seus clientes, padrões de consumo, preferências, potencializadas pela tecnologia disponível em ferramentas de CRM, Data Mining, etc. No entanto, a forma linear de ver o processo de criação de valor, reflexo das idéias tradicionais de gestão, cria uma miopia organizacional. Quando olha para seus processos em um nível mais agregado (de longe), a organização não vê que o cliente não está

apenas ao fim do processo. Na verdade, ele interage com a empresa diversas vezes, em diferentes circunstâncias e com diferentes expectativas, ao longo do relacionamento. E cada uma dessas interações é, na verdade, uma excelente oportunidade de fortalecer o relacionamento com o cliente, captar suas percepções e oferecer valores complementares para suprir suas necessidades. Tais interações, dada sua importância, vêm sendo chamadas de “momentos da verdade”.

É importante que se perceba que esses “momentos da verdade” encontram-se “pulverizados” ao longo dos processos e ocorrem junto a diferentes áreas da empresa. Assim, a abordagem tradicional de BPM (bem como de outros quadros conceituais) ainda nos leva a lidar com essas interações de forma isolada, pois as vemos de um ponto de vista interno à organização (“de dentro para fora”).

Tomemos como exemplo um cliente de uma seguradora, ao contratar um seguro de vida. Embora o produto seja um elemento único, é necessário considerar todas as etapas pelas quais passa o assegurado. Como é feito o atendimento (o atendente é solícito, cordial, passa informações inteligíveis e corretas?), quão informado está o cliente sobre sua escolha do tipo de seguro e sobre o processo, quão prontamente é provida a indenização ou informações que este necessite...

Além disso, cada uma dessas considerações a serem feitas estará relacionada a diferentes áreas da seguradora. Mas todas essas interações são responsáveis por construir a percepção da qualidade do serviço prestado, ou seja, se o atendimento prestado em algum ponto isolado fica abaixo das expectativas do assegurado, todo o serviço pode estar comprometido. Sem a visão do todo, fica quase impossível prover ao cliente um tratamento integrado e eficiente. O mesmo acontece para um passageiro em uma companhia de aviação, um empreendedor ao abrir uma empresa, um dono de uma linha telefônica...

O leitor é nesse momento convidado a uma reflexão: qual o objetivo primordial e comum a todas as organizações (sejam elas públicas, privadas, com ou sem fins lucrativos)? A resposta mais acertada parece ser a de suprir determinadas necessidades de seus clientes (de forma sustentável). Processos, áreas, diretorias, cadeias de comando e outras formas através das quais enxergamos as organizações são na verdade ontologias, recortes de uma realidade dos quais fazemos uso para que possamos entendê-la e geri-la. Se há de

fato uma entidade real e única é a figura do cliente. E aqui, devemos entender “cliente” em um sentido amplo, como uma entidade que tem objetivos - resultados esperados - os quais nossa organização deseja ajudá-lo a obter.

Podem ser entendidos como clientes, por exemplo: um cidadão, que utiliza os serviços de seguridade social, transportes públicos, energia, água, etc.; uma organização que conta com seus sistemas de informação, gerenciados pela área de TI, para operar de forma eficiente; um casal que vai a um restaurante, em busca de momentos agradáveis e um bom jantar; uma empresa que contrata um serviço de consultoria esperando uma melhoria em seus resultados de performance... O importante é perceber que em todas essas interações, o cliente possui expectativas e deseja alcançar resultados específicos e, para isso, conta com a ajuda da organização servidora.

Olhando por esse viés, colocamos a figura do cliente não apenas como o centro focal dos esforços organizacionais, mas também como participante ativa no processo de criação de valor (co-criador). E aqui, mais uma vez, as técnicas tradicionais de gestão se mostram insuficientes para lidar com esse novo paradigma.

Com um acesso praticamente ilimitado a informações, possibilidade de obter conhecimento dos produtos e serviços oferecidos por firmas ao redor de todo o globo, acesso a redes de relacionamentos de outros clientes, com diferentes percepções e opiniões, o nível de exigência a respeito das propostas de valor feitas pelas organizações há crescido muito. No entanto, a capacidade de colaboração desses clientes para que o que se está produzindo de fato “se encaixe” perfeitamente às suas necessidades é também muito maior. Movimentos como os de software livre, redes de relacionamentos como “Orkut”, “LinkedIn”, Fóruns de discussão como “Clube do Hardware”, entre outros, são exemplos marcantes do quão ativo pode chegar a ser o cliente na criação de valor. Assim, é de vital importância que essa nova dinâmica seja considerada ao pensarmos os processos produtivos e os resultados (produtos e serviços) oferecidos por nossas organizações.

“You know better than anyone else what you want from Starbucks. So tell us. What's your Starbucks Idea? Revolutionary or simple-we want to hear it. Share your ideas, tell us what you think of other people's ideas and join the discussion. We're here, and we're ready to make ideas happen. Let's get started.” (<http://mystarbucksidea.force.com>)

Ao entrar em uma loja de Starbucks o cliente se depara com um ambiente intimista e acolhedor. Acesso à wi-fi, loja de iTunes, uso de materiais reciclados, mobília que pode ser trocada de lugar para maior conforto, atendentes bem preparados e cordiais... Enfim, a experiência de consumo em uma loja Starbucks vai muito além de um simples café, o que permite que a marca pratique preços acima do patamar normal utilizado para o produto.

O caso LEGO®MINDSTORMS®NXT é outro excelente exemplo da conquista e satisfação de clientes pelo seu envolvimento na criação de valor. A linha de produtos MINDSTORMS®NXT é responsável pela criação de pequenos robôs montáveis cujos movimentos respondem a blocos de comandos programáveis. Através do envolvimento de um pequeno grupo de entusiásticos clientes na fase inicial do projeto e, mais tarde, da manutenção de um fórum e base de downloads para novos blocos de comando, LEGO possibilitou a seus consumidores o engajamento para a criação dos brinquedos que ELES desejavam, interagindo para criar valor junto ao e para o usuário. Como recompensa, a empresa conquistou uma verdadeira legião de fans e aficionados, que realizam eventos, trocam informações e, é claro, produzem um excelente efeito de comunicação “boca-a-boca”.

A percepção do cliente sobre o valor gerado

Justamente por se tratar cada vez menos de produtos oferecidos por uma organização, e mais de como eles ajudam ao cliente na obtenção de um resultado desejado, a qualidade de uma determinada proposta de valor recai sobre a percepção do cliente. A experiência do consumo e da participação na criação de valor (co-criação) ganham um peso maior quando se trata da satisfação do cliente. Aos aspectos nos quais se baseia o cliente na construção de sua percepção da qualidade do valor gerado, ao contrastar suas expectativas frente à experiência que obteve, chamaram-se de “determinantes da qualidade”. Este insight, bem como a análise de um processo considerando-se os momentos da verdade, dentre outras boas idéias, foram gerados na literatura direcionada às atividades do terceiro setor, o de serviços.

Embora não tenha um nome único definido (alguns são: Engenharia de Serviços, Gestão de Operações de Serviços, SSME-Service Science Management and Engineering, Ciência de Serviços), este quadro conceitual parece ter jogado uma nova luz sobre as técnicas

tradicional de gestão. O entendimento de que a satisfação do cliente provém da sua experiência e percepção traz à tona aspectos muito menos tangíveis que especificações pré-definidas como de tempo de entrega, medidas, dureza e outros aspectos usados para definir um produto. Tal fato é, na verdade, bastante natural, uma vez que o valor resultante de um serviço tende a ser algo muito mais intangível e, por isso, tais gestores tiveram que se preocupar antes com uma gama totalmente diferente de variáveis.

A nova lógica de negócio, no entanto, parece abarcar de forma cada vez mais definitiva estes fatores. O valor entregue possui uma parcela de intangibilidade cada vez maior. Mais uma vez, convidamos o leitor a pensar: qual o negócio da Nike, vender tênis e mochilas? E o da Mac, ipods e computadores? A questão é que, independentemente de estarmos falando de produtos ou serviços, trabalharmos com essa nova abordagem, considerando a intangibilidade e outras características antes atribuídas direta e exclusivamente à prestação de serviços (como a heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade) colabora para reduzir o gap existente entre a lógica de gestão “de dentro para fora” e o novo paradigma externo no qual se inserem as organizações.

“Quality relates to more than just the product itself, and the LEGO Group is working with quality all the way from packaging to opening of the box, building instructions, pre-pack bags, elements, the building experience and the sub-sequent play experience. The play experience when the LEGO bricks are later on mixed with LEGO bricks from other LEGO boxes is also in focus. Last, but not least, there is also focus on quality in relation to consumer contact.”
(Sustainability 2007 - LEGO Group)

Conclusões

Pela primeira vez o centro da lógica produtiva parece migrar da produção para o consumo, ou seja, de dentro das organizações para fora delas. Isso implica em um controle direto cada vez menor por parte das empresas, bem como em um câmbio de foco do produto ou serviço produzido para a experiência vivida pelo cliente no momento de seu consumo. Surgem, também, diversas oportunidades: o maior envolvimento do cliente no processo de criação possibilita a geração de soluções inovadoras mais

rentáveis e aderentes ao mercado e uma legião de novos “recursos” antes não utilizados pela empresa- os próprios clientes.

Nesta publicação, discutimos um pouco desse paradigma emergente e das implicações trazidas para a Gestão de Processos. Nos próximos artigos, serão trazidos casos práticos, que explicitam a aplicação dos conceitos postos, bem como ferramentas para a modelagem de processos focada no cliente, instrumentos de monitoração de qualidade, entre outros.

Por hora, o/a convidamos para que entre em nosso site (www.elogroup.com.br) e explore a área “Conhecimento & Insights”, que contém Wikis, Artigos, Webinars, entre outros materiais interessantes.

Referências Bibliográficas

Imagem da capa

- <http://www.sxc.hu>

Livros e Artigos

- Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant – W. Chan Kim; Renée Mauborgne
- The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers - C. K. Prahalad; Venkat Ramaswamy
- Relatório “Sustainability 2007” - LEGO Group
- Relatório “The World’s Automotive Industry” - Organisation Internationale des Constructeurs d’Automobiles (OICA)
- An expanded and strategic view of discontinuous innovations: deploying a service-dominant logic - Stefan Michel; Stephen W. Brown; Andrew S. Gallan
- A Research Manifesto for Services Science – H. Chesbrough; J. Spohrer
- Service Blueprinting: A Practical Tool for Service Innovation – Mary Jo Bitner; Amy L. Ostrom; Felicia N. Morgan
- A conceptual model of service quality and its implication – A. Parasuraman; Valerie A. Zeithaml; Leonard L. Berry

Videos, sites, blogs...

- http://www.ted.com/talks/joseph_pine_on_what_consumers_want.html
- <http://business-model-design.blogspot.com/>
- <http://mystarbucksidea.force.com/>
- <http://labinove.blogspot.com/>

Quem somos

A ELO Group é uma empresa de consultoria com foco nas áreas de Gestão de Processos de Negócio (BPM) e Governança, Conformidade e Riscos (GRC), possuindo grande experiência em diversos segmentos como: seguros; telecomunicações; finanças; mineração; petróleo e gás; construção; manufatura; varejo; petroquímica; biofármacos; propaganda e governos.

Fundada no Parque Tecnológico da COPPE/UFRJ – um dos mais avançados Centros de Pesquisa e Desenvolvimento da América Latina – a ELO Group é um spin-off do Grupo de Produção Integrada da COPPE/UFRJ. Esta sinergia entre academia e mercado permite à empresa compor um quadro de consultores altamente capacitados e trazer para seus clientes soluções completas com alto grau de conhecimento embarcado e aderência integral a suas reais necessidades.

Este artigo é resultante de uma série de estudos, publicações, palestras, grupos de discussão, cursos e projetos que temos conduzido sobre o tema. Buscamos, desta forma, contribuir para o desenvolvimento de técnicas inovadoras da gestão de processos, promovendo uma maior integração com a agenda estratégica de gestores de negócio e tomadores de decisão, e a obtenção de melhorias significativas nas práticas de gestão adotadas em ambientes cada vez mais incertos, complexos e dinâmicos.

Consultores da ELO Group se encontram inteiramente à disposição para esclarecimentos adicionais em caso de dúvidas, críticas, contribuições e reflexões que contribuam para o desenvolvimento e a disseminação de BPM nas grandes empresas. Hoje a empresa atua com representações no **Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília.**

Contate-nos para maiores informações em processos@elogroup.com.br ou visite-nos em www.elogroup.com.br e fique atualizado nas mais modernas técnicas de gestão de processos e gestão de riscos existentes no mercado.