



UMA ANÁLISE DO FOCO DO CLIENTE E DA ADOÇÃO DE INOVAÇÃO NO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

PAULA FERNANDES RODRIGUES – paula.frodrigues@usp.br
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO– USP Ribeirão Preto

RENATA KELLY DA SILVA – renata.k.silva@usp.br
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO– USP Ribeirão Preto

MARINA FRONER SISDELLI – marina.sisdelli@usp.br
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO– USP Ribeirão Preto

SILVIA INÊS DALLAVALLE DE PÁDUA - dallavalle@usp.br
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO– USP Ribeirão Preto

ÁREA: 6. ENGENHARIA ORGANIZACIONAL

SUBÁREA: 6.1 – GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL

RESUMO: A CAPACIDADE DE GERAÇÃO E ENTREGA DE VALOR PARA OS CLIENTES É DETERMINANTE PARA QUE UMA ORGANIZAÇÃO OBTENHA SUCESSO EM SEU MERCADO DE ATUAÇÃO. EMBORA AS INICIATIVAS DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS E A ADOÇÃO DE INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES NORMALMENTE SEJAM DIRECIONADAS POR UMA ABORDAGEM ORIENTADA AO CLIENTE, PODEM EXISTIR DESALINHAMENTOS NESSAS TENTATIVAS QUE TORNEM NECESSÁRIA A REALIZAÇÃO DE MAIS PESQUISAS SOBRE A CONVERGÊNCIA DESSES TEMAS. DIANTE DE UM CENÁRIO DE CONSTANTES INOVAÇÕES, COMPREENDER O FOCO DO CLIENTE É UM PRESSUPOSTO FUNDAMENTAL PARA O ESTABELECIMENTO E O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS, PORTANTO, ESSE ARTIGO REALIZA UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA COM O OBJETIVO DE EXAMINAR O ESTADO ATUAL DESSA TRÍADE DE ASSUNTOS PARA IDENTIFICAR SIMILARIDADES NA GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO COM ÊNFASE EM INOVAÇÃO E FOCO DO CLIENTE. OS RESULTADOS DISCUTIDOS PODEM SER UM PASSO PARA O ENTENDIMENTO COMUM DE PROFISSIONAIS E ACADÊMICOS NO DOMÍNIO DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO A PARTIR DE UMA BASE DE ESTUDOS SOBRE ADOÇÃO DE INOVAÇÃO COM UMA VISÃO ORIENTADA AO CLIENTE. COMO POSSÍVEIS VIAS DE PESQUISAS FUTURAS, O ARTIGO ENUMERA O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS COM BASE EM FLEXIBILIDADE E ADAPTABILIDADE, O PAPEL DOS CLIENTES COMO COCRIADORES DE VALOR, E O ADVENTO DOS DADOS PARA MELHOR COMPREENSÃO DO CLIENTE E EMBASAMENTO DE NOVOS PROCESSOS DE NEGÓCIOS.

PALAVRAS-CHAVES: GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO; INOVAÇÃO; FOCO DO CLIENTE; CRIAÇÃO DE VALOR.

AN ANALYSIS OF CUSTOMER FOCUS AND INNOVATION ADOPTION IN BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

ABSTRACT: *THE ABILITY TO GENERATE AND DELIVER VALUE TO CUSTOMERS IS DETERMINANT FOR AN ORGANIZATION TO ACHIEVE SUCCESS IN ITS MARKET. ALTHOUGH BUSINESS PROCESS MANAGEMENT INITIATIVES AND THE ADOPTION OF INNOVATION IN ORGANIZATIONS ARE NORMALLY LEADED BY A CUSTOMER-ORIENTED APPROACH, THERE MAY BE MISALIGNMENTS IN THESE ATTEMPTS THAT REQUIRES MORE RESEARCH ON THE CONVERGENCE OF THESE NEEDED TOPICS. GIVEN THE SCENARIO OF CONSTANT INNOVATIONS, UNDERSTANDING THE CUSTOMER FOCUS IS A FUNDAMENTAL ASSUMPTION FOR THE PROCESS' ESTABLISHMENT AND MANAGEMENT, THEREFORE, THIS ARTICLE MAKES A SYSTEMATIC REVIEW OF THE LITERATURE TO EXAMINE THE CURRENT STATE OF THIS TRIAD OF SUBJECTS TO IDENTIFY SIMILARITIES IN PROCESS MANAGEMENT OF BUSINESSES WITH EMPHASIS ON INNOVATION AND FOCUS ON THE CUSTOMER. THE RESULTS DISCUSSED MAY BE A STEP TOWARDS A COMMON UNDERSTANDING OF PROFESSIONALS AND ACADEMICS IN THE AREA OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT BASED ON STUDIES OF INNOVATION ADOPTION WITH A CUSTOMER-ORIENTED VISION. AS POSSIBLE PATHWAYS FOR FUTURE RESEARCH, THE ARTICLE ENUMERATES PROCESS MANAGEMENT BASED ON FLEXIBILITY AND ADAPTATION, THE ROLE OF CUSTOMERS AS VALUE CO-CREATORS, AND THE ADVENT OF DATA FOR BETTER UNDERSTANDING OF THE CUSTOMER AND BASIS OF NEW BUSINESS PROCESSES.*

KEYWORDS: *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT; INNOVATION; CUSTOMER FOCUS; VALUE CREATION.*

1. INTRODUÇÃO

Muito já se sabe sobre a prática de gestão de processos de negócio ou *Business Process Management* (BPM) pelas organizações e sobre como sua implementação requer diferentes capacidades organizacionais. Rosemann e de Bruin (2005) apontam que Governança, Estratégia, Métodos, Tecnologia, Pessoas e Cultura são competências essenciais nesse campo de atuação. Também já é conhecida a importância de as empresas terem uma visão holística de seus ambientes de negócio, considerando todos os agentes dos processos, internos e externos, como fornecedores, concorrentes, órgãos regulatórios e clientes.

O foco no cliente pode contribuir para melhoria na experiência e nos processos de negócios nas organizações (SCHIAVONE et al., 2020). Entre os diferentes tipos de inovações almejados pelas empresas, as inovações de processos que combinam com o foco no cliente são consideradas ideais, pois implementam novos métodos de produção ou de entrega (Iyawa et al., 2016 apud SCHIAVONE et al., 2020). Fornecer produtos e serviços inovadores que atendam e satisfaçam às expectativas de seus clientes deve ser uma das diretrizes que orientem as práticas de BPM nas organizações. As empresas, precisam garantir, por meio do foco no cliente, a oferta de produtos e serviços inovadores e econômicos com uma elevada eficiência e baixos custos, de forma a garantir a própria sobrevivência (WAQAS RAJA e WEI, 2015).

A implementação de práticas de BPM com uma visão de foco no cliente parece não ser algo totalmente consolidado nas organizações. Apesar da melhor relação com os clientes serem objetivos declarados em BPM (SCHMIEDEL; VOM BROCKE; RECKER, 2014), grande parte dos trabalhos de melhoria dos processos focam em processos intraorganizacionais (TRKMAN et al., 2015). Sendo assim, este estudo visa examinar a relação entre BPM, inovação e foco do cliente nas organizações, através de uma revisão sistemática da literatura, buscando por artigos que abordam os três temas de forma conjugada e, então, identificar pontos convergentes na gestão de processos de negócio com ênfase em inovação e foco do cliente que possam nortear os rumos de novas pesquisa e indicar possibilidades de aperfeiçoamento na atuação de profissionais da área.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gerenciamento de processos de negócio

A gestão de processos de negócios pode ser entendida como a competência das empresas em gerenciar seus processos de negócios em todos os níveis, dos operacionais a gerenciais, e de conectá-la com seu ambiente e toda cadeia, como fornecedores e clientes

(BEVERUNGEN et al., 2021). Por se tratar de um conceito multidisciplinar, as constantes e rápidas mudanças que ocorrem nas organizações e mercados refletem diretamente na gestão dos processos que devem, portanto, acompanhar as inovações emergentes. O BPM objetiva aumentar a eficácia e eficiência dos processos da organização através da melhoria e inovação (SCHMIEDEL; VOM BROCKE; RECKER, 2014) e de uma abordagem de gestão centrada no cliente (HAMMER, 2013). Uma vez que produtos e serviços consumidos dependem de processos do negócio, os resultados esperados pelos clientes serão, então, diretamente impactados pelos processos (MEIRELLES; MEXAS, 2014).

2.2 Foco do cliente no gerenciamento de processos

A importância do foco e da interação com o cliente tem sido reconhecida por muitos pesquisadores dentro e fora do campo de BPM (TRKMAN et al., 2015). Alguns autores categorizam a visão orientada ao cliente como um construto ou um valor central alinhado à cultura de BPM nas organizações, que pode ser definido como a atitude proativa e responsiva em relação às necessidades dos destinatários da saída do processo (SCHMIEDEL; VOM BROCKE; RECKER, 2014; VOM BROCKE; SINNL, 2011). Para que a entrega de valor ao cliente seja condizente com suas necessidades e preferências, a ponto de se perceber o valor superior gerado pela organização (KEININGHAM et al., 2020), é recomendado que a visão sobre o negócio e a modelagem de seus processos sejam construídas com uma visão de fora para dentro da organização, pois dados externos ajudam a eliminar vieses (TEECE, 2007).

A implementação do gerenciamento de processos de negócio considera que a organização seja reequilibrada em favor de uma integração horizontal do trabalho mais centrada no cliente (VOM BROCKE et al., 2014). Nesse sentido, cada vez mais, as organizações consideram a cocriação de valor, em conjunto com os clientes (LENKA; PARIDA; WINCENT, 2017), ou outros atores como funcionários e stakeholders, em que eles atuam não somente como destinatários, mas como agentes dos processos (NADEEM et al., 2020). Essa tendência pode ser identificada em estudos recentes sobre a intersecção de BPM com estratégias de inovação, especialmente digitais, por exemplo, que atestam a orientação para o cliente e a sinergia existente entre pessoas, processos e sistemas, além de soluções orientadas por dados para antecipar as necessidades do cliente (VAN LOOY, 2018).

2.3 Inovação

Inovação pode ser uma nova ideia ou prática que depende da percepção que quem passa a utilizá-la, uma forma de mudar a condição econômica e social da empresa e ainda um

diferencial competitivo (AHMADI, 2018; DRUCKER, 2001). O termo tem sido mais comumente tratado com referência a produtos e serviços (KEININGHAM et al., 2020), e há modelos que incluem inovação aberta, inovação em rede e que envolvem práticas (MELE et al., 2017). Os avanços tecnológicos tidos como inovação são advindos, geralmente, das indústrias e fabricantes. No entanto, Story et al. (2017) pontuam que a inovação enquanto novos serviços e desenho de contratos, por exemplo, pode ser desenvolvida em conjunto entre fornecedores e clientes, uma capacidade chamada pelos autores de ‘cocriação de inovação’.

Van Looy (2018) aponta que a inovação nas organizações diz respeito à transformação de ideias em produtos, serviços ou processos, que podem ser novos ou apenas com melhorias que promovem o avanço e maior competitividade no mercado. Nesse sentido, a inovação pode ser incremental, quando agrega melhorias em um processo, ação ou produto que já existe, com mais eficiência e melhor desempenho; ou disruptiva, quando quebra paradigmas, traz novas soluções, substitui produtos e serviços, cria novos hábitos de consumo. Os diversos conceitos e tipos de inovação existentes na literatura apontam para a falta de convergência na seleção de termos e conceitos em estudos nesse tema (AHMADI, 2018). Nesse contexto, este trabalho adota os termos de inovação incremental e disruptiva em um cenário de transformações dinâmicas envolvendo as organizações.

3. METODOLOGIA

Por considerar que compreender o foco do cliente é um pressuposto fundamental para o estabelecimento e o gerenciamento de processos de negócio, mesmo diante de um cenário de constantes inovações, sejam de natureza incremental ou disruptiva, foi realizada uma revisão sistemática de literatura para mapear pontos convergentes na intersecção do campo de conhecimento sobre gerenciamento de processos de negócio com empresas que pautam a inovação a partir do foco do cliente.

Inicialmente, foi estabelecido um protocolo para a abordagem das buscas, conforme exibido no Quadro 1, no qual se especificam as fontes de pesquisas, como as bases de dados acadêmicas consultadas, bem como os termos pesquisados e os critérios para inclusão ou exclusão durante o processo de triagem dos estudos. O ponto de partida deu-se a partir da combinação de diferentes expressões representativas de gerenciamento de processos de negócio associadas ao conceito de foco do cliente em negócios pautados por inovação.

QUADRO 1 - Protocolo da revisão sistemática de literatura.

Fontes de pesquisa	Scopus, Science Direct e Web of Science
Termos de busca	Combinação de “gerenciamento de processos de negócio” com palavras-chave associadas ao conceito de foco do cliente em organizações inovadoras
Estratégia de seleção	Todas as buscas foram realizadas com o filtro “Tópico”, que abrange título, resumo e palavras-chave dos artigos mapeados
Critérios de inclusão	Artigos de periódicos escritos no idioma inglês
Critérios de exclusão	Artigos duplicados e estudos não aplicáveis por não contemplarem todos os três elementos-chave da revisão: BPM, foco do cliente e inovação
Critério de qualidade	Artigos revisados por pares

Fonte: Elaborado pelas autoras.

3.1 Critérios de pesquisa

A busca foi realizada em três bases de dados acadêmicas bem conceituadas na área de administração de empresas: Scopus, Science Direct e Web of Science (WoS), reconhecidas por englobarem publicações de elevado padrão e revisadas por pares. O critério de escolha para os termos levou em consideração a necessidade de mapear estudos relevantes que residissem na intersecção das três frentes propostas em nossa pergunta de pesquisa. As buscas foram realizadas nas bases de dados por meio do filtro “Tópico”, que abrange título, resumo e palavras-chave. Na primeira busca efetuada com base nos critérios de pesquisa, foram encontrados 59 estudos. Após selecionar por artigos de periódicos revisados por pares, publicados no idioma inglês, restaram 24 artigos que, após a remoção de duplicatas, originou uma amostra de 17 artigos. Nesta etapa, foi realizada a leitura dos resumos dos artigos para verificar quais eram aplicáveis e faziam a intersecção com os três termos de interesse. O Quadro 2 ilustra o processo de triagem até que se obtivesse a amostra final de 11 artigos.

QUADRO 2 - Obtenção da amostra final após busca e triagem.

Termos de busca x Base de Dados	Scopus	Science Direct	Web of Science	Total
Busca combinada com os três termos	43	5	11	59
Após seleção por artigos de periódicos em inglês	14	5	5	24
Após remoção de artigos duplicados				17
Após remoção de artigos não aplicáveis aos termos de busca				11

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Os artigos inseridos na amostra final da revisão sistemática de literatura obrigatoriamente traziam alguma análise de processos de negócio do ponto de vista de inovação e foco do cliente, de forma que eles pudessem ser considerados uma fração representativa da análise conjugada dos três temas. Estabelecida a amostra final, foi realizada a leitura dos artigos selecionados na íntegra, com vistas a mapear e delinear os pontos de convergências, extraídos da literatura, que pudessem originar um framework conceitual com os aspectos mais relevantes para uma visão orientada ao cliente em gerenciamento de processos de negócios em ambientes de inovação.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A leitura na íntegra dos artigos analisados permitiu a sistematização dos resultados de cada autor, com base no entendimento sobre os pontos de intersecção entre foco do cliente e inovação no gerenciamento de processos. O Quadro 4 apresenta os pontos de convergência identificados na revisão de literatura e quais autores fazem menção aos tópicos que serão discutidos ao longo desta seção: satisfação das necessidades dos clientes, flexibilidade e adaptabilidade de processos, cocriação de valor, gestão de dados e vantagem competitiva.

QUADRO 3 – Síntese dos resultados encontrados na amostra final da revisão sistemática e cruzamento com os pontos de convergências extraídos da literatura.

Autores	Resultados	Satisfação das necessidades dos clientes	Flexibilidade e adaptabilidade de processos	Cocriação de valor	Gestão de dados	Vantagem competitiva
Shtal et al. (2021)	O estudo traz os princípios da gestão da qualidade total com base na orientação para o cliente, inovação e sinergia. Estabelece a digitalização como base para criação de formatos inovadores de gestão de processos de negócios.	X		X	X	X
Schiavone et al. (2020)	O papel das tecnologias digitais em identificar as necessidades dos clientes e permitir que as empresas respondam às suas solicitações, com base na gestão da experiência, agrega vantagem competitiva ao negócio e oportunidades de soluções de TIC em processos no contexto de serviços.		X	X	X	X

Zhou et al. (2020)	O artigo propõe um modelo baseado em mineração de processos, que auxilia no entendimento do mecanismo de criação de valor entre vários atores no processo de serviço orientado ao cliente.	X		X		
Story et al. (2017)	Esse estudo adota uma perspectiva de múltiplos atores - fabricante, intermediário e cliente - para identificar capacidades complementares e concorrentes. Os autores trazem o papel do cliente na cocriação de valor e no processo de inovação, proporcionando vantagem competitiva para a organização.	X	X	X		X
Vidhyalakshmi e Kumar (2017)	Os autores propõem um modelo para determinar a confiabilidade dos produtos SaaS baseada na perspectiva do cliente. A seleção de SaaS confiável promove benefícios financeiros e operacionais, com maior produtividade e inovação eficiente.	X				
Waqas Raja e Wei (2015)	O artigo conclui que a maioria das práticas de qualidade total tem relação positiva com o desempenho de inovação das empresas, desde que a empresa selecione a prática mais adequada às suas condições ambientais internas e externas.	X				
Kok e Biemans (2009)	O estudo aponta que o programa de mudança de uma empresa para criar um processo de inovação mais orientado para o mercado depende de seu contexto ambiental e organizacional. O conhecimento de mercado impacta nos esforços de inovação da empresa para gerar valor para o cliente.	X				
Flores et al. (2008)	O trabalho apresenta um modelo para apoiar as organizações na proposição de novos projetos para obter resultados de inovação sustentável, com base em: customização em massa; desenvolvimento sustentável; rede de valor; e ciclo de vida do produto.	X				X
Chenhall (2005)	O estudo identifica a informação integrativa como chave para sistemas de medição de desempenho estratégico. Integra três dimensões: elementos da cadeia de valor, orientação para o cliente, e orientação para o fornecedor,				X	X

	incluindo processos de negócios.					
Bhatt e Troutt (2005)	O artigo aponta que iniciativas de melhoria de processos de negócios afetam diretamente a capacidade de resposta do cliente e a inovação de produtos e serviços.		X			X
McCabe (2000)	O estudo explora como inovações organizacionais para a qualidade nos serviços financeiros do Reino Unido impactam na mudança de cultura, no gerenciamento de qualidade e na reengenharia de processos com menos burocracia e abordagem mais focada no cliente.		X			X

Fonte: Elaborado pelas autoras.

4.1 Proposição de framework conceitual

Com base no entendimento de que a revisão sistemática de literatura descortina a relação entre BPM, inovação e foco no cliente nas organizações, e entrega pontos de convergência na análise conjugada desses três temas, propõe-se um framework conceitual em que quatro dos cinco tópicos são considerados boas práticas para a obtenção do quinto tópico estabelecido como central, conforme Figura 3.

FIGURA 3 - Framework conceitual sobre boas práticas para organizações obterem vantagem competitiva.



Fonte: Elaborado pelas autoras.

4.2 Satisfação das necessidades dos clientes

Uma visão orientada ao cliente favorece o desenvolvimento e a oferta de produtos e serviços adequados às preferências e necessidades dos clientes e alinhados aos processos da

organização (STORY et al., 2017; VIDHYALAKSHMI; KUMAR, 2017). Empresas que se antecipam, com visão de futuro, e desenham soluções inovadoras de forma proativa, aprimoram a qualidade de seus processos em direção ao atendimento das necessidades dos clientes. A abordagem centrada no cliente pode melhorar a experiência do cliente e ajudar a redesenhar os processos de negócios em organizações (SCHIAVONE et al., 2020). Nessa mesma linha argumenta Story et al. (2017), ao ponderar que um aspecto-chave de equilibrar as atividades de inovação de produtos e serviços está relacionado à capacidade de traduzir as necessidades operacionais do cliente em uma combinação sinérgica de elementos a partir do suporte aos processos do cliente e da visão de todo no gerenciamento do negócio, o que acarreta em saltos quânticos para o sucesso da organização.

4.3 Flexibilidade e adaptabilidade de processos

Os esforços de inovação exigem flexibilidade na atuação das empresas e processos continuamente revisados e adaptados à complexidade do ambiente organizacional, especialmente em resposta aos requisitos e necessidades dos clientes face ao mercado e com vistas a alcançar sua satisfação (STORY et al., 2017). Por outro lado, Shtal et al. (2021) e Waqas Raja e Wei (2015) argumentam que pode haver uma lacuna no atingimento da satisfação do cliente, devido ao desenvolvimento e surgimento de novos requisitos do consumidor, caso as organizações não tenham bem endereçada uma visão de futuro e de demandas e tendências esperadas. Além disso, a capacidade de aprender ininterruptamente sobre os clientes e o mercado não somente aprimora os esforços de processos e projetos de inovação das empresas como também cria valor superior para o cliente (KOK; BIEMANS, 2009).

4.4 Cocriação de valor

A necessidade de cocriação são impulsionadas pelos mercados em evolução (STORY et al., 2017), e o processo de cocriação ao longo da jornada do cliente engloba toda a complexidade da empresa em um ambiente de constante inovação, de forma que possa fornecer às empresas não somente uma base para otimização de valor em atendimento às necessidades dos clientes (ZHOU et al., 2020), mas também um papel crítico no apoio aos processos de inovação e na co-definição de novos produtos ou serviços que, baseados em experiências holísticas e processos enxutos, possam sustentar a posição competitiva das empresas (SCHIAVONE et al., 2020).

4.5 Gestão de dados

A integração de dados e a flexibilidade advinda das novas plataformas de comunicação afetam significativamente os fatores de orientação pelo cliente, pois ao usar bancos de dados compartilhados, uma empresa pode ser mais eficaz no entendimento das preferências dos clientes em produtos e serviços e, conseqüentemente, pode responder às preocupações dos clientes com rapidez e precisão (BHATT; TROUTT, 2005). Em suma, trata-se de obter informações completas e detalhadas sobre o que os clientes realmente desejam (KOK; BIEMANS, 2009).

Shtal et al. (2021), por exemplo, pondera que a economia digital leva à formação de um novo valor – os dados, a partir do advento de modelos de negócios e plataformas digitais. Em contrapartida, será preciso considerar a disposição dos clientes em compartilhar informações sobre suas transações, processos e sistemas, mas em caso positivo, os recursos de gerenciamento de dados poderão possibilitar novos entendimentos e caminhos para inovação (STORY et al., 2017) e para o desenvolvimento do aprendizado organizacional (CHENHALL, 2005).

4.6 Vantagem competitiva

Nos estudos avaliados, a inovação pode ser realizada por parte das organizações, mas também ocorre com a participação dos clientes em um processo de cocriação, dinâmico e interrelacional (SHTAL T. et al., 2021; STORY V. et al., 2017). Um dos pontos de maior destaque e convergência evidenciada na análise da amostra é a inovação como vantagem competitiva para as organizações, seja no âmbito de criação de soluções, produtos ou processos e também nas relações estabelecidas. Quanto à menção ao termo inovação nos trabalhos analisados, foi possível identificar que está posicionado como diferencial competitivo e que se relaciona diretamente tanto com a interação entre organizações e clientes como também com os processos de negócios como foi observado nos trabalhos de Shtal et al. (2021); Schiavone et al. (2020); Story et al. (2017); Flores et al. (2008); Chenhall (2005); Bhatt e Troutt (2005); e McCabe (2000).

5. CONCLUSÃO

Em decorrência de ambientes organizacionais ricos em inovação, há necessidade latente de se permanecer revisando e remodelando processos de negócio para que se mantenham alinhados a uma visão orientada pelo cliente, que é traduzida por uma perspectiva de fora para dentro da organização. A revisão de literatura revelou que vincular as

necessidades e a satisfação dos clientes aos processos de negócio desempenha um fator de diferenciação para maior eficiência dos processos e melhor desempenho das organizações, em especial no que concerne à flexibilidade e adaptabilidade frente às mudanças e à obtenção de vantagem competitiva diante de concorrentes do mercado de atuação.

Transformações advindas de diferentes frentes de inovação, sejam incrementais ou disruptivas, são sustentadas por processos de negócio calcados em tecnologias e plataformas digitais que, entre outros aspectos, facilitam a intermediação de relações com os clientes e propiciam a coleta de dados. O gerenciamento analítico desses dados, em última instância, contribui para retroalimentar o ciclo de inovação da organização e realinhar a proposta de valor percebido pelo cliente ou, em muitos casos, construída em conjunto com o cliente em uma dinâmica de cocriação de valor.

Com base em nosso questionamento inicial, é possível concluir que a relação da análise combinatória entre a tríade visão orientada ao cliente, inovação e gerenciamento de processos de negócio atravessa questões que podem ser vias de pesquisas para acadêmicos ou diretrizes para a esfera profissional, tais como:

- gerenciamento contínuo de processos de negócios, com flexibilidade e adaptabilidade, com vistas a permitir transformações; antecipação de cenários e visão de futuro;
- papel dos clientes como cocriadores de valor nos processos de negócio, cujas necessidades são impulsionadas pelos mercados impactados por inovações;
- e o advento dos dados para melhor compreensão do cliente e embasamento de novas abordagens e processos de negócios adequados às tendências do mercado consumidor.

As limitações de pesquisa averiguadas passam pelo reconhecimento de que a revisão sistemática de literatura sofre recortes em função da seleção de base de dados e palavras-chaves. Logo, os resultados do estudo são limitados para fins de generalização. Ademais, a seleção da amostra de artigos revisada foi viabilizada de forma qualitativa a partir de uma análise de texto pelos autores. Portanto, pesquisas futuras podem observar estudos de caso e análises quantitativas para validar o framework conceitual, no que tange ao gerenciamento de processos de negócios sob a ótica da inovação e da visão orientada ao cliente.

REFERÊNCIAS

AHMADI, S. **The chaotic terminology of non-incremental innovation**. International Journal of Business Innovation and Research, v.17, n.3, p.304-319, 2018.

BEVERUNGEN, D. et al. **Seven paradoxes of Business Process Management in a hyper-connected world**. Business and Information Systems Engineering, v.63, n.2, p.145–156, 2021.

BHATT, G. D.; TROUTT, M. D. **Examining the relationship between business process improvement initiatives, information systems integration and customer focus: An empirical study**. Business Process Management Journal, v. 11, n. 5, p. 532–558, 2005.

CHENHALL, R. H. **Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: An exploratory study**. Accounting, Organizations and Society, v.30, n.5, p.395–422, 2005.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo, 2001.

FLORES, M. et al. **Towards an integrated framework for sustainable innovation**. International Journal of Sustainable Engineering, v.1, n.4, p.278–286, 2008.

HAMMER, M. O que é gestão de processos de negócio? In: BROCKE, J.; ROSEMANN, M. **Manual de BPM: gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

KEININGHAM, T. et al. **Customer experience driven business model innovation**. Journal of Business Research, v.116, p.431–440, 2020.

KOK, R. A. W.; BIEMANS, W. G. **Creating a market-oriented product innovation process: A contingency approach**. Technovation, v.29, n.8, p.517–526, 2009.

LENKA, S.; PARIDA, V.; WINCENT, J. **Digitalization Capabilities as Enablers of Value Co-Creation in Servitizing Firms**. Psychology and Marketing, v.34, n.1, p.92–100, 2017.

MCCABE, D. **The swings and roundabouts of innovating for quality in UK financial services**. Service Industries Journal, v.20, n.4, p.01–20, 2000.

MEIRELLES, G.; MEXAS, M. P. Gestão de processos de negócio (BPM): um estudo bibliométrico. In: **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, ed.10, 2014.

MELE et al. Schools of innovation thought. In: **Innovation in practice: Perspectives and experiences**. Springer International Publishing, Switzerland, p.13-17, 2017.

NADEEM, W. et al. **Consumers' value co-creation in sharing economy: The role of social support, consumers' ethical perceptions and relationship quality**. Technological Forecasting and Social Change, v.151, 2020.

ROSEMANN, M.; DE BRUIN, T. Towards a business process management maturity model. In: BARTMANN, D. et al. **Proceedings of the 13th European conference on information systems (ECIS)**, Regensburg, n.37, 2005.

SCHIAVONE, F. et al. **Re-designing the service experience in the value co-creation process: an exploratory study of a healthcare network**. Business Process Management Journal, v.26, n.4, p.889–908, 2020.

SCHMIEDEL, T.; VOM BROCKE, J.; RECKER, J. **Development and validation of an instrument to measure organizational cultures' support of Business Process Management.** Information and Management, v.51, n.1, p.43–56, 2014.

SHTAL, T. V. et al. **Digitalization as a tool for ensuring innovative development of restaurant business.** Estudos de Economia Aplicada, v39, n. 5, 2021.

STORY, V. M. et al. **Capabilities for advanced services: A multi-actor perspective.** Industrial Marketing Management, v.60, p.54–68, 2017.

TEECE, D. J. **Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance.** Strategic Management Journal, v.28, n.13, p.1319–1350, 2007.

TRKMAN, P. et al. **From business process management to customer process management.** Business Process Management Journal, v.21, n.2, p.250–266, 2015.

UTTERBACK, J.M. **Innovation in industry and the diffusion of technology,** Science, v.183, n.4125, p.620–626, 1974.

VAN LOOY, A. On the synergies between business process management and digital innovation. In: **International Conference on Business Process Management.** Springer, Cham, p.359-375, 2018.

VIDHYALAKSHMI, R.; KUMAR, V. **CORE framework for evaluating the reliability of SaaS products.** Future Generation Computer Systems, v.72, p.23–36, 2017.

VOM BROCKE, J. et al. **Business Process Management.** Business & Information Systems Engineering, 2014.

VOM BROCKE, J. et al. **Ten principles of good business process management.** Business Process Management Journal, v.20, n.4, p.530–548, 2014.

VOM BROCKE, J.; SINNL, T. **Culture in business process management: A literature review.** Business Process Management Journal, 2011.

WAQAS RAJA, M.; WEI, S. **Evaluating innovation performance and quality practices relationship: A review from different industries.** Tékhne, v.13, n.1, p.25–33, 2015.

ZHOU, X. et al. **A method for building service process value model based on process mining.** Applied Sciences (Switzerland), v.10, n.20, p.1–25, 2020.