



PPGCCA  
Programa de  
Pós-graduação  
em Gestão de  
Processos de Negócio,  
Operações, Comércio  
e Administração

ISSN: 1983-6635



Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

## GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO E A CENTRALIDADE DO CLIENTE: UMA REVISÃO NARRATIVA SOBRE A INTEGRAÇÃO DESTAS ABORDAGENS

### BUSINESS PROCESS MANAGEMENT AND CUSTOMER CENTRICITY: A NARRATIVE REVIEW ON THE INTEGRATION OF THESE APPROACHES

#### LILIAN CRISTIANE SILVA DE OLIVEIRA

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
Mestrado em Administração  
<https://orcid.org/0009-0004-3235-1128>  
lilian.oliveira@ufsc.br

#### MICHELE DÜRKS REBELATO

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
Graduação em Administração  
<https://orcid.org/0009-0006-7272-689X>  
mi.d.r@hotmail.com

#### RENATA HINNIG

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
Mestrado em Design  
<https://orcid.org/0009-0000-0371-4170>  
renatahinnig@gmail.com

#### GREGÓRIO VARVAKIS

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
Doutorado em Manufacturing Engineering  
<https://orcid.org/0000-0003-2576-4835>  
g.varvakis@ufsc.br

Submissão: 28/04/2024. Revisão: 02/08/2024. Aceite: 07/10/2024. Publicação: 18/11/2024.

**Como citar:** Oliveira, L. C. S.; Rebelato, M. D.; Hinnig, R.; Varvakis, G. (2024). Gestão de processos de negócio e a centralidade do cliente: uma revisão narrativa sobre a integração destas abordagens, 17(2), 42-61. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v17i2.8011>.

### RESUMO

**Objetivo:** Mapear práticas que integram a centralidade do cliente à abordagem de gestão de processos de negócio.

**Método/abordagem:** Este estudo caracteriza-se como uma revisão narrativa realizada por meio de uma busca sistematizada da literatura. A análise dos estudos elegíveis foi realizada por meio de uma análise temática com abordagem indutiva.

**Principais Resultados:** O mapeamento das práticas que incorporam a centralidade do cliente à abordagem de gestão de processos de negócio identificou 22 estudos que exploram a

integração desses dois elementos. Desses, 16 focam em estratégias baseadas no feedback do cliente e em combinações de práticas que visam o foco no cliente com a abordagem BPM. Os restantes 6 oferecem orientações para o sucesso dessas iniciativas.

**Contribuições teóricas/práticas/sociais:** A pesquisa identificou e categorizou práticas de centralidade do cliente em gestão de processos. As categorias incluem "abordagem integrada", enfatizando sinergia na melhoria alinhada às necessidades dos clientes; "uso do feedback do cliente", buscando eficiência e satisfação; e "orientações" para promover sinergia entre centralidade do cliente e gestão de processos. Embora relevantes, algumas práticas têm limitações, como o viés de feedback negativo. A pesquisa destaca a carência de estudos práticos, especialmente na participação ativa do cliente na inovação e melhorias de processos. Defende a importância do conhecimento do cliente e sugere futuras pesquisas na implementação e avaliação dessas práticas.

**Originalidade/relevância:** A centralidade do cliente visa integrar o cliente em todas as fases dos negócios. Um conjunto de práticas que se destaca para melhorar processos e entregar valor aos clientes é a Gestão de Processos de Negócio (BPM). No entanto, apesar da natureza centrada no cliente do BPM, muitas vezes essa orientação não se reflete na prática. A falta de centralidade do cliente resulta em um BPM focado na perspectiva interna, negligenciando a participação ativa dos clientes na melhoria e inovação dos processos.

**Palavras-chave:** Experiência do cliente. Centralidade do cliente. Conhecimento do cliente. Gestão de processos de negócio. BPM.

## ABSTRACT

**Purpose:** Mapping practices that integrate customer centrality into the business process management.

**Method/approach:** This study is characterized as a narrative review carried out through a systematic literature search. The eligible studies were analyzed using a thematic analysis with an inductive approach.

**Main findings:** The mapping of practices that incorporate customer centrality into the business process management approach identified 22 studies that explore the integration of these two elements. Of these, 16 focus on strategies based on customer feedback and on combinations of customer-centric practices with the BPM approach. The remaining 6 offer guidelines for the success of these initiatives.

**Theoretical, practical/social contributions:** The research identified and categorized customer-centricity practices in process management. The categories include "integrated approach", emphasizing synergies in improvement aligned with customer needs; "use of customer feedback", seeking efficiency and satisfaction; and "guidelines" to promote constructive collaboration between customer centrality and process management. Although relevant, some practices have limitations, such as negative feedback bias. The research highlights the lack of practical studies, especially on active customer participation in

innovation and process improvements. It defends the importance of customer knowledge and suggests future research into the implementation and evaluation of these practices.

**Originality/relevance:** Customer centricity aims to integrate the customer into all phases of business. One set of practices that stands out for improving processes and delivering value to customers is Business Process Management (BPM). However, despite the customer-centric nature of BPM, this approach is often not reflected in practice. The lack of customer centricity results in a BPM focused on the internal perspective, neglecting the active participation of customers in process improvement and innovation.

**Keywords:** Customer experience. Customer centricity. Customer knowledge. Business process management. BPM.

## 1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Processos de Negócio (BPM) é uma abordagem que vêm sendo amplamente utilizada no contexto organizacional como meio de entender e gerir processos internos. O BPM contempla métodos, técnicas e ferramentas que permitem a concepção, execução e gestão de processos de negócios e, ainda, oferece uma visão holística centrada no processo sobre como uma organização funciona (Van Der Aalst, 2013; Osman & Ghiran, 2019).

A implementação do BPM segue o conceito de um ciclo iterativo, cujas fases percorridas para gerenciar processos de negócios variam em quantidade e nomenclatura conforme classificação proposta por seus estudiosos. Zuhaira et al. (2020) apresentam as seguintes fases genéricas para o ciclo de vida do BPM: (1) projeto e modelagem de processos; (2) avaliação ou análise do processo; (3) redesenho, reengenharia ou melhoria do processo; (4) implementação do processo; (5) monitoramento e controle do processo.

O principal objetivo do BPM é melhorar os processos de negócios, garantindo a execução eficiente e eficaz de atividades críticas que influenciam a satisfação do cliente (Hung, 2006). Este propósito reflete que a preocupação com o cliente está incorporada à missão da gestão de processos, contudo, na contramão da natureza do BPM que diz respeito a entregar valor ao cliente, a maior parte dos esforços e ações empregados por meio desta abordagem não considera adequadamente as contribuições dos clientes (Trkman et al., 2015; Helmy et al., 2020). Isto é, embora o foco no cliente esteja nas definições de BPM desde o seu início, os esforços relacionados muitas vezes não estão alinhados na prática (Pavlič & Ćukutić, 2019b).

A ausência, na prática, da centralidade do cliente se traduz em uma concepção ainda tradicional do BPM em que os processos organizacionais são geridos com base nas percepções dos especialistas e gestores internos, ou seja, com foco na perspectiva da organização, quando deveriam incluir a perspectiva dos clientes e, especialmente, considerar a cocriação de valor entre a empresa e o cliente (Prilla & Nolte, 2012; Pyon et al., 2011; Gersch et al., 2010).

Ademais, indo além do contexto do BPM, a experiência do cliente é apontada como fundamental na busca pela vantagem competitiva sustentável, em especial por meio da cocriação de valor para o cliente (Mccoll-Kennedy et al., 2015; Lemon & Verhoef, 2016; Betzing et al., 2018). Neste sentido, Frank et al. (2020) destacam que os clientes influenciam fortemente as empresas, em especial na era digital e consideram a satisfação do cliente um impulsionador do sucesso corporativo, razão pela qual as empresas devem se tornar centradas no cliente e alinhar suas atividades, incluindo processos de negócio, às necessidades dos clientes.

É reconhecido que uma abordagem orientada para o cliente fortalece a relação entre organizações e seus clientes e facilita uma estratégia de melhoria contínua alinhada ao gerenciamento de processos de negócios (Hlitz & Vojvodic, 2019; Margarida et al., 2012). Todavia, apesar desse reconhecimento, persiste uma lacuna em orientações sobre como projetar processos de negócios centrados no cliente (Frank et al., 2020). Assim, torna-se evidente a necessidade de mais pesquisas no campo da convergência entre gerenciamento de processos de negócios e gerenciamento da experiência do cliente (Pavlić & Ćukutić, 2019b; Pavlić et al., 2021).

Considerando o cenário delineado, emerge a necessidade de investigar, na literatura, o que se sabe sobre práticas que integram a centralidade do cliente às abordagens de gestão de processos. Assim, visando contribuir com esta lacuna, este artigo tem por objetivo mapear práticas que integram a centralidade do cliente à abordagem de gestão de processos de negócio, por meio de uma revisão narrativa com busca sistematizada na literatura.

Para alcançar esse objetivo, este artigo apresenta um referencial teórico que contextualiza os conceitos relacionados à gestão de processos de negócios e à centralidade do cliente nas organizações. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados no estudo. Na sequência, os resultados encontrados são expostos, analisados e discutidos, incluindo sugestões para pesquisas futuras.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Nesta seção apresentam-se os fundamentos teóricos que embasaram este estudo. Na primeira parte da seção será apresentada uma visão acerca do BPM, em especial quanto às características desta abordagem encontradas na literatura. Em seguida apresentam-se conceitos ligados à centralidade do cliente nas organizações, considerando em especial conceitos ligados à experiência do cliente e a gestão da experiência do cliente.

### **2.1 GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO**

Existem várias abordagens para explicar o BPM, entretanto, é essencial retomar o conceito de processo nesse contexto. Davenport (1994) define processo como um conjunto estruturado de atividades projetado para produzir um produto ou oferecer um serviço. Os processos são fundamentais para os negócios, pois estruturam e organizam o trabalho, colaboram para a eficiência organizacional, promovem qualidade e consistência, facilitam a identificação de oportunidades de inovação e melhorias, alinham as operações com os objetivos estratégicos e proporcionam transparência e controle (Davenport, 1994).

Todavia, para garantir bons resultados, é primordial que os processos sejam geridos e é neste cenário que se insere o BPM. De modo geral, BPM é apresentado como uma disciplina que utiliza métodos, técnicas e software para projetar, executar, controlar e analisar processos operacionais, excluindo os processos realizados no nível estratégico e aqueles que não podem ser explicitados (Van Der Aalst et al., 2003).

De modo similar, a abordagem BPM é apresentada como um conjunto de métodos e ferramentas que permitem às organizações identificar seus processos, compreender como seus fluxos são desenhados, definir a gestão desses processos e decidir como tecnologias e pessoas podem dar suporte aos processos organizacionais (Gudelj, 2021). Esta definição proporciona uma visão integrada e holística do funcionamento de uma organização a partir da perspectiva de seus processos organizacionais, empregados na produção e oferta de seus bens e/ou serviços.

O BPM também é definido como uma filosofia de gestão integrada, englobando um conjunto de práticas que incluem mudanças incrementais e radicais nos processos de negócios, direcionadas à melhoria contínua nas organizações. Tradicionalmente, a abordagem de gestão de processos foca em aumentar a eficiência e a eficácia dos processos de negócio, mas também aponta caminhos para a inovação por meio de suas iniciativas (Ross, 2017; Vom Brocke & Schmiedel, 2015).

Em que pese suas distintas definições, verifica-se que a Gestão de Processos de Negócio é influenciada por fatores contextuais da organização, como objetivos, características dos processos, tipos de organização, recursos, competitividade e ambiente. Devido às mudanças nesses fatores, o BPM requer adaptação contínua, incluindo as ferramentas e iniciativas utilizadas. Neste sentido, práticas como melhoria contínua, reengenharia de processos, filosofia *lean* e *benchmarking* são particularmente destacadas em sua implementação (Ross, 2017; Hung, 2006; Vom Brocke & Schmiedel, 2015).

Em síntese, embora o BPM seja apresentado de maneiras distintas e envolva ferramentas escolhidas conforme o contexto, seu foco permanece o mesmo: gerenciar processos para que a organização alcance melhores resultados, o que implica na satisfação e percepção do cliente quanto à eficácia das intervenções e melhorias realizadas.

## 2.2 CENTRALIDADE DO CLIENTE NAS ORGANIZAÇÕES

Proporcionar a oferta de produtos e serviços com qualidade e eficiência aos clientes é crucial para as organizações obterem uma vantagem competitiva estratégica (Botha et al., 2010b). Contudo, apesar do conceito de foco no cliente e seus benefícios serem discutidos há mais de 50 anos (Galbraith, 2011; Gummesson, 2008; Shah et al., 2006), muitas organizações ainda enfrentam dificuldades em alinhar-se ao paradigma centrado no cliente, tornando a busca por proporcionar uma experiência superior ao cliente uma preocupação constante (Lemon & Verhoef, 2016).

Ainda que historicamente a relevância do papel dos clientes seja um tema amplamente discutido, a literatura carece de uma definição clara sobre a centralidade do cliente (Frank et al., 2020). Há perspectivas que justificam a centralidade do cliente como a decisão de colocar os clientes no centro de todas as atividades corporativas (Galbraith, 2011; Shah et al., 2006). Nesse contexto, a discussão sobre centralidade do cliente envolve termos e definições que refletem conceitos similares, sendo a experiência do cliente, ou *Customer Experience (CX)* um deles. A CX é definida como a resposta do cliente às interações diretas e indiretas com uma organização antes, durante ou após a compra ou consumo, em vários canais e ao longo do tempo (Meyer & Schwager, 2007; Lemon & Verhoef, 2016; Voorhees et al., 2017).

A CX é moldada por todos os aspectos da oferta de um produto ou serviço, desde o contato direto no departamento de atendimento ao cliente até a publicidade, embalagem, características do produto e uso, confiabilidade e manutenção dos produtos ou serviços (Meyer & Schwager, 2007). A satisfação do cliente é o resultado da soma de uma série de experiências que o cliente vivencia com a organização, sendo as boas experiências subtraídas das experiências ruins que o cliente pode vivenciar (Meyer & Schwager, 2007).

Observa-se, porém, que, ainda que a literatura discuta a importância do cliente e as organizações se declararem focadas no cliente, as práticas muitas vezes destoam dos discursos (Shah et al., 2006). Algumas organizações ainda não compreenderam a necessidade de investir na experiência do cliente. Outras coletam dados sobre o cliente, porém não conseguem divulgá-los ou trabalhá-los adequadamente para que beneficie a organização e melhore a experiência do cliente. Enquanto outras organizações distribuem os dados, mas

falham ao não responsabilizar alguém por garantir o uso das informações distribuídas (Meyer & Schwager, 2007). As lideranças organizacionais parecem estar administrando empresas centradas no produto, com apenas um brilho cosmético de foco no cliente espalhado nas bordas (Galbraith, 2011).

Assim, ainda é comum encontrar organizações que se declaram com foco no cliente, mas que não conseguem inserir este discurso em seus processos organizacionais. Esta dificuldade pode ser atribuída à ausência de uma estrutura formulada para facilitar a modelagem integrada, a análise dos processos internos de negócios e as experiências dos clientes externos à organização, tanto na teoria quanto na prática (Pavlič & Ćukuć, 2019).

Entre os desafios que impedem uma empresa de se tornar centrada no cliente, estão também questões relacionadas à cultura organizacional, estrutura e processos (Shah et al., 2006). Para superar essas barreiras, Shah et al. (2006) sugerem que um dos possíveis caminhos seria impulsionado por um forte compromisso da liderança, realinhamento organizacional, suportado por sistemas, processos e indicadores que sejam centrados no cliente.

Com propósito similar, Gulati e Oldroyd (2005) propõem um caminho de quatro estágios para que a organização alcance uma cultura focada no cliente: (1) colaboração entre áreas: coleta de todas as informações do cliente; (2) coordenação serial: obter insights sobre os clientes a partir de informações sobre o comportamento do cliente no uso do produto/serviço; (3) coordenação simbiótica: desenvolver uma compreensão do provável comportamento futuro do cliente; e (4) coordenação integral: resposta em tempo real às necessidades do cliente.

Em uma perspectiva correlata, Ceesay (2020) aponta que para adotar o foco no cliente é preciso enfatizar o desenvolvimento de seis fatores de nível organizacional: (1) estratégia integrada de experiência do cliente, (2) gerenciamento de conhecimento baseado na experiência do cliente, (3) redesenho organizacional que suporte o gerenciamento da experiência do cliente X, (4) comprometimento da alta administração, (5) sistemas de tecnologia da informação e experiência do cliente integrados e (6) políticas de RH orientadas para experiência do cliente.

De modo geral, verifica-se que embora as organizações demonstrem compreender a importância da centralidade do cliente como meio de obter vantagem competitiva no contexto em que está inserida, ainda não existe um consenso de como essa centralidade do cliente pode ser nomeada, obtida, gerenciada e adotada pelas organizações, em especial convergindo com as práticas de gestão de processos de negócios.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo caracteriza-se como uma revisão narrativa realizada por meio de uma busca sistematizada da literatura. A revisão narrativa caracteriza-se como uma revisão da literatura que visa apresentar uma visão geral sobre determinado tema, além de descrever e avaliar trabalhos anteriores, fomentar discussões, promover a crítica de trabalhos prévios e identificar lacunas de conhecimento (Ferrari, 2015).

Para realização da busca foram selecionadas as bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, escolhidas por sua relevância e interdisciplinaridade. A estratégia de busca se restringiu ao campo título, esta limitação foi necessária por tratar-se de termos com alta abrangência, sendo que para este estudo o foco selecionado foram estudos que abordem a temática da integração da centralidade do cliente com a abordagem de gestão de processos.

Para condução da busca, utilizou-se a combinação de termos: (TI= ("business process management" OR "BPM" OR "business process")) AND TI= ("customer" OR "consumer" OR

"citizen" OR "end-user" OR "user" OR "client")), na base *Web of Science*. E (TITLE ("business process management" OR "BPM" OR "business process") AND TITLE ("customer" OR "consumer" OR "citizen" OR "end-user" OR "user" OR "client")) na base *Scopus*.

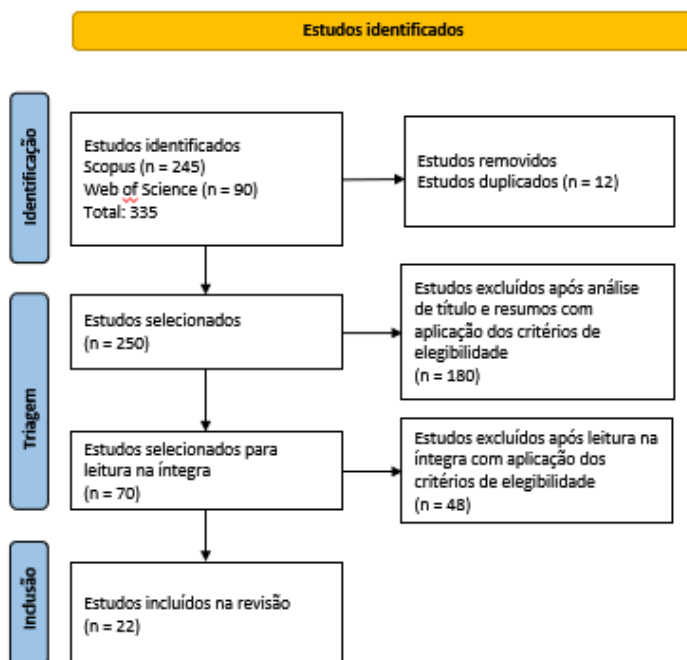
As buscas nas bases de dados resultaram em 245 publicações na base *Scopus* e 90 publicações na base *Web of Science*, foram realizadas em outubro de 2023. Somando-se as bases, as buscas totalizaram 335 estudos, tendo sido removidos 85 estudos duplicados, o que resultou em 250 publicações. Estas publicações foram analisadas com a leitura de títulos e resumos para aplicação dos critérios de elegibilidade e deste modo 180 foram excluídos.

Como critérios de elegibilidade, foram utilizados critérios de inclusão e de exclusão. Para inclusão foram considerados: a) estudos empíricos ou teóricos – desde que apresentem alguma iniciativa, abordagem, exemplo, modelo, boas práticas ou diretrizes para convergência entre centralidade do cliente às práticas de gestão de processos (BPM ou similar). b) estudos publicados em periódicos ou congressos. c) estudos que apresentem práticas, iniciativas, abordagem, exemplo, modelo, boas práticas ou diretrizes focadas em prestação de serviços. Para exclusão, foram considerados: a) estudos que relatem, analisem ou abordem casos e iniciativas de implementação de gestão de processos de negócio, mas sem centralidade ou participação do cliente ou usuário final. b) estudos que não tenham implementação, apresentação de práticas ou contexto em geral sobre gestão de processos. c) capítulos de livros, livros, dissertações ou teses. d) estudos com relatos focadas no desenvolvimento de produtos ou *software*.

Após esta primeira análise, 70 estudos foram considerados elegíveis para uma segunda análise conduzida por meio da leitura dos estudos na íntegra, com aplicação dos mesmos critérios de inclusão e exclusão, o que resultou posteriormente na exclusão de 48 publicações. Assim, ao final foram incluídos 22 estudos neste artigo.

A Figura 1, apresenta o fluxo realizado durante o processo de seleção dos estudos elegíveis.

Figura 1  
Fluxo do processo de seleção dos artigos



Fonte: elaborado pelos autores, com base em Prisma, (2020).

A análise dos estudos elegíveis foi realizada por meio de uma análise temática com uma abordagem indutiva. A análise temática é um método utilizado para descobrir, examinar e relatar padrões, chamados temas, nos dados coletados. Um tema reflete a captura de elementos essenciais sobre os dados em relação à pergunta de pesquisa e representa algum nível de resposta padronizada ou significado dentro do conjunto de dados. Quando os temas são identificados de maneira indutiva, isso indica a ausência de uma codificação preexistente. Em vez disso, os pesquisadores identificaram códigos e categorias durante o processo de análise, atribuindo-lhes significados relacionados ao problema de pesquisa (Braun & Clarke, 2006).

Para este artigo, a análise temática foi conduzida por meio da identificação, durante leitura dos estudos, de temas convergentes com o objetivo desta pesquisa. Assim, identificou-se temas que representam características das práticas ou orientações de práticas que integram a centralidade do cliente à abordagem de gestão de processos de negócio.

Após a identificação dos temas, foram identificadas categorias que agrupam os temas relatados. Nesta análise os temas foram organizados em três categorias: a) orientações; b) uso do feedback do cliente e c) abordagem integrada.

Na seção seguinte serão apresentados e detalhados os resultados encontrados por meio desta revisão da literatura e análise temática, além da discussão acerca dos principais achados.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção os resultados obtidos serão destacados por meio de uma síntese dos dados coletados nos estudos abordados neste artigo. Além disso, será conduzida uma discussão dos resultados, fundamentada nas análises realizadas conforme os princípios da análise temática.

A partir do levantamento realizado procedeu-se a análise dos 22 estudos e suas respectivas limitações e contribuições. Visando responder à pergunta o que se sabe sobre práticas que integram a centralidade do cliente às abordagens de gestão de processos, foram atribuídos temas para a descrição das práticas identificadas e, posteriormente, estes temas foram organizados em categorias que aglutinaram os temas comuns. A Tabela 1 ilustra os temas e categorias dispostos para cada estudo.

Tabela 1  
Temas e categorias identificados nos 22 estudos elegíveis

Nº artigo	Temas	Categorias
1	Envolvimento do cliente na inovação de processos de negócios	Orientações
2	Uso de feedback do usuário para modelar processos	Uso do feedback do cliente
3	Mapa de jornada do cliente e BPMN	Abordagem integrada
4	Uso do feedback do cliente para analisar processos, integrado ao BPM	Uso do feedback do cliente
5	Estrutura em forma de ontologia: envolve BPM, gestão do conhecimento (GC) e customer experience management (CXM)	Orientações
6	Heurísticas de design para projetar processos centrados nos clientes	Orientações
7	Abordagem convergente: BPM e CXM	Abordagem integrada
8	Envolvimento do cliente na inovação de processos de negócios	Orientações



Nº artigo	Temas	Categorias
9	Abordagem convergente: BPM e CXM	Abordagem integrada
10	Uso do feedback do cliente para analisar processos	Uso do feedback do cliente
11	Uso do feedback do cliente para analisar processos, integrado ao BPM	Uso do feedback do cliente
12	Método ISEA: participação do cliente para modelagem e melhoria de processos	Abordagem integrada
13	Abordagem convergente: BPM e Blueprinting Service	Abordagem integrada
14	Método ISEA: participação do cliente para modelar processos	Abordagem integrada
15	Abordagem convergente: BPI e CRM	Abordagem integrada
16	Uso do feedback do cliente para analisar processos	Uso do feedback do cliente
17	BPM centrado nas pessoas	Orientações
18	Uso do feedback do cliente integrado ao BPM para melhorar serviços	Uso do feedback do cliente
19	Abordagem convergente: QFD, BPR, BSC e CXM	Abordagem integrada
20	Business Process Blueprinting	Abordagem integrada
21	Inovação de processos abertos integrado ao BPM, uso do conhecimento do cliente	Orientações
22	Uso do feedback do cliente para analisar processos, integrado ao BPM	Uso do feedback do cliente

Com base nos dados apresentados na Tabela 1, procedeu-se a consolidação das categorias identificadas. A síntese desta análise está apresentada na Tabela 2.

Tabela 2  
Consolidação das categorias identificadas

Categorias	Nº	Percentual
Abordagem integrada	9	41%
Uso do feedback do cliente	7	32%
Orientações	6	27%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Observa-se uma distribuição equilibrada entre as categorias, contudo a maior parte dos estudos, isto é 41% do total, destacou-se por abordar temas que contemplam abordagens integradas entre práticas de centralidade do cliente e gestão de processos de negócio. A Figura 2 sintetiza o mapa temático, dispondo as categorias atribuídas, com destaque para os temas ou características preponderantes em cada categoria.

Os resultados desta revisão apontaram 22 estudos que abordam práticas que integram a centralidade do cliente à abordagem de gestão de processos de negócio. Destes estudos, 16 deles estão focados em abordar práticas baseadas tanto no uso feedback do cliente quanto em práticas que buscam usar de modo integrado abordagens como jornada do cliente e BPM, por exemplo. Os demais 6 estudos não abordam especificamente relatos de práticas, mas contemplam orientações que contribuem para a integração e sucesso destas iniciativas, por este motivo foram incluídos na análise.

Figura 2  
Quadro temático sintetizado

ABORDAGEM INTEGRADA	USO DO FEEDBACK DO CLIENTE	ORIENTAÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Abordagem convergente: Business Process Improvement (BPI) e Customer Relationship Management (CRM)</li> <li>Abordagem convergente: BPM e Blueprinting Service</li> <li>Abordagem convergente: BPM e Customer Experience Management (CXM)</li> <li>Abordagem convergente: BPM e CXM</li> <li>Abordagem convergente: Quality Function Deployment (QFD), Business Process Reengineering (BPR), Balanced Scorecard (BSC) e CXM.</li> <li>Business Process Blueprinting</li> <li>Customer Journey Map e Business Process Model Notation (BPMN)</li> <li>Método ISEA: participação do cliente para modelagem e melhoria de processos</li> <li>Método ISEA: participação do cliente para modelar processos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uso de feedback do usuário para modelar processos</li> <li>Uso do feedback do cliente integrado ao BPM para melhorar serviços</li> <li>Uso do feedback do cliente para analisar processos</li> <li>Uso do feedback do cliente para analisar processos</li> <li>Uso do feedback do cliente para analisar processos, integrado ao BPM</li> <li>Uso do feedback do cliente para analisar processos, integrado ao BPM</li> <li>Uso do feedback do cliente para analisar processos, integrado ao BPM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BPM centrado nas pessoas</li> <li>Envolvimento do cliente na inovação de processos de negócios</li> <li>Envolvimento do cliente na inovação de processos de negócios</li> <li>Estrutura em forma de ontologia: BPM, knowledge management (KM ou GC), customer experience management (CXM).</li> <li>Heurísticas de design para projetar processos centrados nos clientes</li> <li>Inovação de processos abertos integrado ao BPM, uso do conhecimento do cliente</li> </ul>

Buscou-se, ainda, identificar nos estudos as limitações das práticas e orientações abordadas. A Figura 3 ilustra estes dados, classificados conforme as categorias em que os estudos estão dispostos.

Figura 3  
Principais limitações identificadas nos estudos

Principais limitações identificadas nos estudos					
Nº artigo	Categoria: Abordagem integrada	Nº artigo	Categoria: Orientações	Nº artigo	Uso do feedback do cliente
3	Falta de formalização das regras de mapeamento.	1	Estudo focado em um único setor.	2	Dependência de feedbacks de mídias sociais e lojas de aplicativos.
7	Amostra restrita a seis especialistas.	5	Necessidade de maior validação empírica e melhor integração do recurso conhecimento.	4	Análise de sentimentos baseada exclusivamente em feedback textual e anotações manuais.
9	Validação limitada a um estudo de caso e entrevista, requer mais evidências empíricas.	6	Necessidade de validação adicional e mais feedback de especialistas.	10	Variabilidade nos feedbacks não estruturados, introduzindo viés e variabilidade, classificação manual dos dados, generalização limitada.
12	Complexidade na eliciação de requisitos e ausência de formalização da linguagem.	8	Foco exclusivo em um setor.	11	Dependência de feedback não estruturado, a síntese de comentários exige esforço substancial, generalização restrita.
13	Falta de avaliação a longo prazo e aplicação restrita a um setor.	17	Base empírica limitada, tradução de contribuições de usuários não especialistas para linguagens formais de modelagem é complexa e requer suporte contínuo, o estudo não aborda completamente como as práticas propostas podem ser escaladas e sustentadas em organizações maiores e mais complexas.	16	Dependência de dados precisos de feedback do cliente, pode ser um obstáculo para empresas menores com recursos limitados, carência de validação extensiva para outros contextos, focar em indicadores quantitativos pode negligenciar aspectos qualitativos da experiência do cliente.
14	Falta de formalização das representações, aplicação restrita a um contexto.	21	Generalização restrita, base de dados restrita e baixa taxa de resposta.	18	Dependência da qualidade de dados de feedback dos clientes (VOC), transformação de dados originados de VOC é complexa e sujeita a erros, generalização restrita.
15	Implementação específica em um setor.			22	Dependência da qualidade de dados de feedback dos clientes (VOC), pois dados incompletos ou enviesados podem levar a decisões incorretas. Focar apenas em reclamações conduz a viés, limitação da aplicabilidade geral.
19	Complexidade técnica do modelo, foco em métricas quantitativas, eficácia depende da qualidade de dados de feedback.				
20	Foco em um setor, o modelo necessita mais validação, aplicação complexa e requer recursos significativos.				

Nas seções seguintes, os resultados encontrados serão apresentados e discutidos.

#### 4.1. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS CATEGORIAS

A categoria “abordagem integrada” representa a identificação de práticas que se destacam por sua interseção e sinergia entre práticas de gestão de processos com práticas vinculadas ao foco no cliente. A combinação de *Business Process Improvement* (BPI) e *Customer Relationship Management* (CRM) destaca a importância de aprimorar processos operacionais em sintonia com as necessidades e expectativas dos clientes. A convergência entre BPM e *Blueprinting Service* busca mapear os processos dos clientes, evidenciando que é necessário que as organizações obtenham conhecimento dos processos externos.

Por sua vez, a associação entre BPM e *Customer Experience Management* (CXM) busca envolver os clientes na análise e otimização de processos de negócio internos. Enquanto a abordagem que une *Quality Function Deployment* (QFD), *Business Process Reengineering* (BPR), *Balanced Scorecard* (BSC) e CXM demonstra a tendência de integrar métodos diversos

para aprimorar tanto a eficiência operacional quanto a experiência do cliente, considerando múltiplas perspectivas, como qualidade, reengenharia de processos e métricas balanceadas.

A prática de *Business Process Blueprinting* destaca a importância de mapear e visualizar detalhadamente os processos organizacionais, contemplando a perspectiva do cliente. Por sua vez a combinação de *Customer Journey Map* e *Business Process Model Notation* (BPMN) apresenta a possibilidade de sincronizar mapas de jornada do cliente com diagramas BPMN. Finalmente, o método ISEA propõe uma abordagem participativa de modelagem para o usuário final, facilitando a colaboração entre as partes interessadas em um processo de negócios, buscando simplificar a comunicação dos requisitos do processo de negócio.

Ao examinar as características destas abordagens, observa-se uma inclinação para incorporar ativamente o cliente como um participante fundamental na condução das práticas de gestão de processos, visando alcançar melhores resultados e fomentar a melhoria contínua no âmbito da gestão.

A categoria “uso do *feedback* do cliente” aborda propostas e estratégias para incorporar opiniões, *feedbacks*, sugestões, reclamações e comentários expressos pelos clientes sobre produtos, serviços ou experiências, nos processos de negócios, destacando a importância de utilizar abordagens inovadoras para melhorar a satisfação do cliente.

Uma das abordagens propõe a utilização de aprendizado de máquina (AugProMo) para identificar automaticamente correspondências entre o *feedback* do usuário final e elementos de modelos de processos, integrando Processamento de Linguagem Natural (PLN) ao BPM. Outra estratégia combina BPM com PLN para realizar análises de sentimento em *feedback* textual, visando desenvolver uma percepção do usuário final antes de redesenhar o processo.

Há também a proposta de usar *feedback* não estruturado do cliente para a análise de desempenho de processos de negócio, com a coleta e categorização manual de comentários, empregando *Devil's Quadrangle* (DQ) e *Business Process Redesign Implementation* (BPRI) para distinguir entre comentários relevantes e irrelevantes para o desempenho do processo.

Outras propostas incluem o uso do *feedback* dos clientes em linguagem natural para gerar indicações sobre o desempenho dos processos combinado ao uso de BPM e *Support Vector Machine* (SVM) para classificar o *feedback* do cliente em três níveis: relevância de desempenho, dimensão de desempenho e análise de sentimento. De modo similar, um framework denominado *Enhanced Customer Experience Framework* (ECEf) busca introduzir o *feedback* dos clientes no mapeamento de processos para mensurar a performance sob a perspectiva dos clientes.

Além disso, há também a proposta de uma estrutura de BPM que utiliza a Voz do Cliente (VOC) para detecção de processos internos problemáticos, destacando a análise de todas as formas de mensagens de clientes, incluindo perguntas, reclamações, elogios e sugestões.

Em síntese, as propostas abordam a importância de incorporar o *feedback* do usuário final e a voz do cliente nos processos de negócios, utilizando abordagens como aprendizado de máquina, análise de sentimento e categorização manual para aprimorar a eficiência operacional e a experiência do cliente.

A categoria “orientações” reúne elementos que apontam para a promoção da sinergia entre a centralidade do cliente e a gestão de processos. A discussão abrange a importância de uma estrutura para analisar, promover e incentivar o envolvimento do consumidor na inovação de processos de negócios, abordando tipos, formas e motivos para o envolvimento, assim como modos de interação que permitem a utilização e geração de conhecimento dos

clientes. Além disso, apresenta-se uma ontologia destinada a aprimorar o suporte de conhecimento para processos orientados aos clientes.

Na mesma categoria, também são apresentadas heurísticas de design para projetar processos centrados no cliente, consideradas atalhos cognitivos que facilitam a geração de ideias inovadoras e aprimoram a satisfação do cliente. Outra perspectiva destacada é a vantagem de uma abordagem centrada nas pessoas na implementação do BPM, salientando que usuários comuns podem contribuir ativamente, embora isso exija ferramentas que permitam a participação sem a necessidade de conhecimento profundo em modelagem.

Adicionalmente nesta categoria, defendeu-se a importância do conhecimento externo. Neste sentido, destacou-se que as atividades de BPM alcançam maior sucesso quando incorporam o conhecimento externo à organização, e que os métodos de BPM voltados para a inovação devem dar ênfase à comunicação e ao diálogo.

Percebe-se que a categoria "orientações" proporciona elementos que direcionam a integração entre a centralidade do cliente e a gestão de processos, destacando como pilares essenciais uma ampla análise do envolvimento do consumidor, um design centrado no cliente, uma abordagem centrada nas pessoas e a valorização do conhecimento externo.

Tendo em vista o objetivo deste estudo quanto a mapear práticas que integram a centralidade do cliente às abordagens de gestão de processos, buscou-se também investigar as limitações e impactos que se destacaram nos estudos elegíveis e agrupá-los de acordo com as categorias levantadas.

Deste modo, identificou-se que nos estudos classificados na categoria "abordagem integrada", as principais limitações identificadas nos estudos discutidos revelaram uma série de desafios que impactam significativamente a aplicação prática das metodologias propostas. Destaca-se que a falta de formalização das regras de mapeamento e representações, observada nos estudos, resulta em inconsistências na implementação prática e dificulta a integração com sistemas de informação, além de aumentar custos e tempo de implementação. Essa deficiência impede a replicabilidade das práticas em diferentes contextos empresariais.

Ainda nos estudos classificados na categoria "abordagem integrada", observou-se que a generalização dos resultados é outra limitação recorrente, com estudos frequentemente baseados em amostras restritas ou focados em contextos específicos, como setores públicos ou acadêmicos. Isso limita a aplicabilidade universal das conclusões e exige adaptações significativas para outros setores e regiões. Além disso, a complexidade técnica e a necessidade de recursos significativos para a implementação das metodologias representam barreiras para pequenas empresas, que podem não dispor dos sistemas robustos necessários ou da capacidade financeira para investir em treinamento e tecnologia.

Também nesta categoria, a falta de avaliação longitudinal surge como uma limitação crítica, criando incerteza sobre a sustentabilidade e eficácia contínua das abordagens propostas. Sem uma análise a longo prazo, há dificuldades para confiar na implementação dessas práticas, exigindo mais validação empírica e testes-piloto. Essas limitações ressaltam a necessidade de uma abordagem cuidadosa e adaptativa, garantindo que as metodologias sejam ajustadas às realidades específicas das organizações antes de uma implementação completa.

Nos estudos classificados na categoria "uso do feedback do cliente" verificou-se uma série de desafios que impactam a aplicação prática das metodologias propostas. A dependência de feedbacks de mídias sociais é recorrente, introduzindo vieses e variabilidade que comprometem a representatividade das opiniões dos usuários. Este aspecto afeta

diretamente a precisão das melhorias nos processos empresariais, exigindo mecanismos robustos de filtragem e análise para garantir a eficácia.

Além disso, a análise de sentimentos baseada exclusivamente em feedback textual e anotações manuais pode não capturar nuances importantes, necessitando de métodos automatizados para reduzir tempo e custo e maximizar a eficácia. A classificação manual dos dados e a generalização limitada indicam a necessidade de validação adicional e adaptação das práticas para garantir sua aplicabilidade em diferentes contextos.

Nesta categoria, verificou-se também que a variabilidade nos feedbacks não estruturados e a síntese de comentários que exigem esforço substancial destacam a importância de soluções automatizadas e avaliações contínuas para garantir a eficácia das práticas implementadas. Entende-se, portanto, que neste cenário é relevante considerar o desenvolvimento de sistemas robustos de coleta e análise de feedback do cliente e investir em tecnologia e capacitação.

A dependência de dados precisos de feedback do cliente e a complexidade na transformação desses dados (VOC) são obstáculos significativos, especialmente para empresas menores com recursos limitados. A falta de validação extensiva e a generalização restrita exigem adaptações e pilotos em diferentes contextos. É crucial equilibrar indicadores quantitativos com medições qualitativas para considerar aspectos técnicos e emocionais da satisfação do cliente, garantindo uma abordagem holística e eficaz.

Por sua vez, na categoria “orientações”, observou-se que os estudos analisados apresentam diversas limitações que impactam a aplicabilidade e generalização das práticas propostas. O foco exclusivo em um único setor limita a generalização dos resultados, exigindo adaptações para outros setores e contextos culturais. Além disso, a necessidade de maior validação empírica e melhor integração do conhecimento indica que ajustes estratégicos são necessários para garantir a efetividade dos processos sugeridos. A dependência de feedback de especialistas e a necessidade de validação adicional também destacam a importância de uma abordagem cuidadosa que considere custos, riscos e variáveis contextuais.

A base empírica limitada, a complexidade na tradução de contribuições de usuários não especialistas para linguagens formais de modelagem, e a falta de abordagem sobre como escalar e sustentar práticas em organizações maiores e mais complexas representam desafios significativos. Esses aspectos requerem ferramentas adequadas e uma gestão de mudança eficaz, especialmente para organizações menores, dificultando a escalabilidade em grandes organizações.

Finalmente, também na categoria “orientações”, observou-se que a generalização restrita, combinada com uma base de dados limitada e uma baixa taxa de resposta, compromete a validade dos estudos. Para mitigar esses impactos, é essencial que as empresas adaptem as práticas propostas às suas realidades, validem dados com pesquisas adicionais, desenvolvam métricas quantitativas, realizem estudos longitudinais e invistam em capacitação contínua.

#### 4.2. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Dentre os apontamentos realizados na apresentação das categorias, chama-se atenção para um aspecto importante na discussão acerca da centralidade do cliente. Discute-se que para adotar o foco no cliente, as organizações precisam, dentre outras medidas, enfatizar o desenvolvimento do gerenciamento do conhecimento baseado na experiência do cliente (Ceesay, 2020). Contudo, nesta revisão, o aspecto do uso ou gestão do conhecimento do cliente, um tipo de conhecimento externo a organização, foi citado diretamente apenas em

quatro dos estudos identificados. O que não implica dizer que os demais não reconheçam esta importância, uma vez que a participação do cliente enseja em uso do seu conhecimento, mas observa-se que houve pouca representatividade do uso do termo em específico, ou similares, como “conhecimento do cliente”, dentre os estudos selecionais para este artigo.

No escopo dos estudos que trouxeram esta perspectiva à tona de modo explícito, Niehaves e Malsch (2009b) sustentam que as atividades de BPM alcançam maior sucesso quando incorporam o conhecimento potencial dos processos que ultrapassam os limites organizacionais, enfatizando a necessidade de métodos BPM na inovação de processos abertos que promovam a comunicação e o diálogo. Trkman et al. (2015) reforçam essa perspectiva, argumentando que as empresas devem adquirir conhecimento sobre os processos dos clientes. Além disso, Helmy et al. (2020) propõem uma estrutura ontológica com o objetivo de permitir que as organizações aprimorem o suporte de conhecimento para seus processos de negócios voltados para o cliente. Ainda, Ziemba et al. (2022) destacam três modos distintos de utilizar e gerar conhecimento dos consumidores na inovação de processos empresariais: por meio de "ouvir", "perguntar" e "construir" em colaboração com os consumidores.

Dessa forma, ao identificar as práticas que integram a centralidade do cliente à gestão de processos de negócios, destaca-se a importância de incorporar o conhecimento do cliente. Esse componente, quando gerido adequadamente, possui o potencial de otimizar os resultados desejados através da implementação eficaz da gestão de processos.

Em que pese os resultados relevantes encontrados nesta pesquisa, observou-se durante a leitura e análise dos estudos elegíveis que a maioria das práticas identificadas não progrediu para a fase de implementação, permanecendo como modelos propostos ou ainda em fase de avaliação. Isso evidencia que, embora haja uma discussão substancial sobre a integração do foco no cliente à gestão de processos, a literatura ainda carece de avanços no que diz respeito ao aprofundamento, implementação e avaliação teórica e empírica das práticas que buscam convergir a gestão de processos de negócios com a centralidade do cliente.

Deste modo, verificou-se que as limitações e impactos identificados nos estudos apresentados destacam desafios críticos para a implementação das práticas de BPM centradas no usuário. A dependência de feedbacks não estruturados e de mídias sociais introduz vieses, limitando a representatividade dos dados e comprometendo a precisão das melhorias nos processos. A necessidade de maior validação empírica e integração do conhecimento revela que ajustes estratégicos são essenciais para garantir a eficácia das práticas propostas.

Ademais, a complexidade técnica e a falta de formalização das regras e representações dificultam a escalabilidade e exigem investimentos significativos em treinamento e tecnologia. Adicionalmente, a generalização restrita devido a amostras limitadas e focos setoriais específicos requer adaptações cuidadosas para outros contextos. A abordagem centrada em um único setor limita a aplicabilidade universal, necessitando validação contínua e adaptações para diferentes indústrias e regiões culturais.

Por fim, destaca-se que a necessidade de ferramentas adequadas e gestão eficaz da mudança despontam como cruciais para o sucesso da implementação das metodologias propostas. Essas observações sugerem que, para maximizar a eficácia, as empresas devem abordar essas limitações com uma estratégia bem-informada e adaptativa, garantindo a relevância e aplicabilidade dos processos sugeridos em contextos diversos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mapeamento das práticas que incorporam a centralidade do cliente à abordagem de

gestão de processos de negócios identificou 22 estudos que exploram a integração desses dois elementos. Desses, 16 focam em estratégias baseadas no feedback do cliente e em combinações de práticas que visam o foco no cliente com a abordagem BPM. Os restantes 6 oferecem orientações para o sucesso dessas iniciativas.

Assim, as práticas identificadas nos 22 estudos foram agrupadas em três categorias, de acordo com suas características. A categoria "abordagem integrada" compila práticas sinérgicas, que enfatizam a melhoria dos processos alinhada às necessidades dos clientes ou visam envolver os clientes na análise interna e otimização dos processos de negócio. A categoria "uso do feedback do cliente" apresenta propostas para incorporar opiniões e feedbacks nos processos de negócios, que buscam melhorar eficiência dos processos e promover a satisfação do cliente. A categoria "orientações" oferece elementos para promover sinergia entre a centralidade do cliente e a gestão de processos.

Embora as práticas se mostrem relevantes e tragam contribuições que impactam positivamente as organizações, destaca-se que possuem aspectos a serem considerados e aprimorados. O uso do feedback do cliente, por exemplo, ainda que útil, pode proporcionar um determinado viés de reclamações de clientes insatisfeitos, uma vez que usualmente são coletados após a execução do serviço ou entrega do produto e, ainda, os clientes costumam utilizar os canais de comunicação para queixas, menos do que para sugestões ou reforços positivos.

A pesquisa indicou, também, que a maior parte das práticas, ainda que relevantes e inovadoras, concentram-se no aspecto de foco no cliente em estágios de avaliação e análise quanto ao desempenho dos processos que podem subsidiar a elaboração de melhorias e transformações nos processos organizacionais. Ainda é incipiente, portanto, o estudo de práticas que aprofundem a centralidade do cliente por meio de sua participação ativa nos estágios de concepção de processos ou na discussão para suas melhorias.

Esta investigação, além de identificar e caracterizar as práticas de centralidade do cliente em sinergia com a gestão de processos, proporcionaram o entendimento sobre suas composições e as direções das pesquisas dentro desta temática, mas também ressaltaram que, embora a discussão sobre o impacto dos clientes para o desempenho das organizações seja amplamente reconhecida, ainda se percebe uma lacuna quanto à efetividade na prática deste reconhecimento, quando se considera uma participação ativa e interativa que perceba os clientes como estratégicos.

Neste contexto, abordou-se a necessidade de incorporar o conhecimento do cliente, enfatizando a importância do gerenciamento do conhecimento baseado na experiência do cliente. Assim, esta pesquisa defende que a centralidade do cliente remete ao uso imprescindível do seu conhecimento e se sustenta na troca de conhecimento entre clientes e organização. Ademais, a pesquisa revelou que a maioria das práticas identificadas permanecem em estágios teóricos, evidenciando uma carência na condução de estudos que priorizem sua implementação e a avaliação do impacto destas práticas.

Embora traga importantes contribuições para o campo de estudo da gestão de processos, pondera-se que o presente estudo apresenta limitações, dentre as quais destaca-se a sua natureza teórica baseada na revisão de literatura, que não contemplou uma abordagem de pesquisa de campo para identificar práticas específicas que possam estar em andamento com as características desejadas. Portanto, a análise desenvolvida está restrita ao que está atualmente documentado na literatura. Além disso, acrescenta-se como limitação os termos de busca empregados, pelo fato de se caracterizarem como termos empregados em múltiplas disciplinas e temas, o que pode impactar na precisão da busca.

Como sugestão de pesquisas futuras, indica-se o desenvolvimento de estudos que visem a implantação de práticas que integrem a centralidade do cliente à abordagem de gestão de processos, como as aqui discutidas, mas também que seja incorporado nas pesquisas futuras, o elemento do conhecimento, ou da gestão do conhecimento do cliente, que potencialmente, impulsionará o sucesso destas práticas.

Por fim, entende-se que esta pesquisa contribui com avanços para a discussão de temas relacionados à centralidade do cliente e à abordagem de gestão de processos, em especial por se dedicar a investigar como têm sido apresentadas na literatura as práticas que visam unir estes dois importantes campos no âmbito da gestão. O mapeamento das práticas trouxe um escopo de orientações e propostas que visam superar os desafios para inovações, melhoria e uma gestão de processos que vislumbre a participação dos clientes, com contribuições que perpassem todo o ciclo de vida do serviço.

### REFERÊNCIAS

- Ahmed, S., & Shahzad, K. (2022). Augmenting business process model elements with end-user feedback. *IEEE Access*. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2022.3216418>
- Ahmed, S., & Shahzad, K. (2022). User feedback on business process: An important factor in business process innovation. *Business Process Management Journal*, 28(2), 490-509. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2020-0327>
- Betzing, J. H., Beverungen, D., & Becker, J. (2018). Design principles for co-creating digital customer experience in high street retail. In *Data Driven X – Turning Data into Value* (pp. 394-405).
- Botha, G. J., & Van Rensburg, A. C. (2010a). Proposed business process improvement model with integrated customer experience management: General articles. *South African Journal of Industrial Engineering*, 21(1), 45-57. <https://doi.org/10.7166/21-1-65>
- Botha, J., Kruger, P., & Vries, M. de. (2010b). Enhancing customer experience through business process improvement: an introduction to the enhanced customer experience framework (ECEP). In *Proceedings of the 40th International Conference on Computers & Industrial Engineering* (pp. 1-6). <https://doi.org/10.7166/23-1-218>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Ceesay, L. B. (2020). Building a high customer experience management organization: Toward customer-centricity. *Jindal Journal of Business Research*, 9(2), 162-175. <https://doi.org/10.1177/2278682120968983>
- Davenport, T. H. (1994). *Reengenharia de processo: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Editora Campus.
- Esfahani, M. D., Rahman, A. A., & Zakaria, N. H. (2013). Customer-oriented business process improvement methodology for public sector organizations. In *Proceedings of the Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)* (p. 255).





- Ferrari, R. (2015). Writing narrative style literature reviews. *Medical Writing*, 24(4), 230–235. <https://doi.org/10.1179/2047480615Z.000000000329>
- Frank, L., Poll, R., Roeglinger, M., & Lea, R. (2020). Design heuristics for customer-centric business processes. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1283-1305. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2019-0257>
- Front, A., Rieu, D., Santorum, M., & Movahedian, F. (2017). A participative end-user method for multi-perspective business process elicitation and improvement. *Software & Systems Modeling*, 16, 691–714. <https://doi.org/10.1007/s10270-015-0489-6>
- Galbraith, J. R. (2011). *Designing the customer-centric organization: A guide to strategy, structure, and process*. Jossey-Bass.
- Gersch, M., Schöler, B., & Hewing, M. (2010). Service dominant logic and business process blueprinting: Enhancing the view on performance by integrating the customer perspective. *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*. <https://aisel.aisnet.org/amcis2010/117>
- Gudelj, M., Delic, M., Kuzmanovic, B., Tesic, Z., & Tasic, N. (2021). Business process management model as an approach to process orientation. *International Journal of Simulation Modelling*, 20(2), 255-266. <https://doi.org/10.2507/IJSIMM20-2-554>
- Gulati, R., & Oldroyd, J. B. (2005). The quest for customer focus. *Harvard Business Review*, 83(4), 92-101. <https://europepmc.org/article/med/15807042>
- Gummesson, E. (2008). Customer centricity: Reality or a wild goose chase? *European Business Review*, 20(4), 315-330. <https://doi.org/10.1108/095553408108865944>
- Helmy, Y. M., Abdelgaber, S., Fahmy, H., & Montasser, H. S. (2020). A conceptual ontological framework for managing the social business process to enhance customer experience. *Knowledge and Process Management*, 27(4), 262-271. <https://doi.org/10.1002/kpm.1652>
- Hitz, C., & Vojvodic, M. M. (2019). Business process management tools as a measure of customer-centric maturity. *The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, 394(405). <https://www.europeanproceedings.com/article/10.15405/epsbs.2019.01.02.344> <https://doi.org/10.1080/14783360500249836>
- Hung, R. Y.-Y. (2006). Business process management as competitive advantage: A review and empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(1), 21-40.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <http://dx.doi.org/10.1509/jm.15.0420>

- Margaria, T., Boßelmann, S., Doedt, M., Floyd, B. D., & Steffen, B. (2012). Customer-oriented business process management: Vision and obstacles. In T. Margaria & B. Steffen (Eds.), *Conquering complexity* (pp. 407-429). Springer. [http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4471-2297-5\\_16](http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4471-2297-5_16)
- McColl-Kennedy, J. R., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, P., Radnor, Z. J., Perks, H., & Friman, M. (2015). Fresh perspectives on customer experience. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 430-435. <http://dx.doi.org/10.1108/jsm-01-2015-0054>
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*.
- Mustansir, A., Shahzad, K., & Malik, M. K. (2021). Sentiment analysis of user feedback on business processes. In *International Conference on Automated Software Engineering Workshops (ASEW)* (pp. 204-210). <https://doi.org/10.1109/ASEW52652.2021.00048>
- Mustansir, A., Shahzad, K., Muzaffar, S. I., & Malik, K. (2018). Utilizing customer feedback for business process performance analysis. In J. Zdravkovic, J. Grabis, S. Nurcan, & J. Stirna (Eds.), *Perspectives in Business Informatics Research. Lecture Notes in Business Information Processing* (Vol. 330). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-99951-7\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-319-99951-7_16)
- Niehaves, B. (2009a). Open innovation and public sector business process management: A multi-method study. In *Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, 15th, San Francisco, AMCIS 2009 Proceedings (pp. 1-9). Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL). <https://aisel.aisnet.org/amcis2009/633/>
- Niehaves, B., & Malsch, R. (2009b). Democratizing process innovation? On citizen involvement in public sector BPM. In M. A. Wimmer, H. J. Scholl, M. Janssen, & R. Traunmüller (Eds.), *Lecture notes in computer science* (Vol. 5693, pp. 178-189). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-03516-6\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-642-03516-6_21)
- Osman, C.-C., & Ghiran, A.-M. (2019). Extracting customer traces from CRMS: From software to process models. *Procedia Manufacturing*, 32, 619-626. <http://dx.doi.org/10.1016/j.promfg.2019.02.261>
- Pavlič, D. (2021). Business process management and customer experience management convergence: A literature review. In *Proceedings of the 16th International Symposium on Operational Research in Slovenia* (pp. 697-703). University of Split, Faculty of Economics.
- Pavlič, D., & Ćukušić, M. (2019a). Conceptualizing the convergence model of business process management and customer experience management. In *Business Process Management: Blockchain and Central and Eastern Europe Forum* (pp. 328-332). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-30429-4\\_24](https://doi.org/10.1007/978-3-030-30429-4_24)



- Pavlić, D., & Ćukušić, M. (2019b). Developing a structured approach to converging business process management and customer experience management initiatives. In J. Gordijn, W. Guédria, & H. Proper (Eds.), *The practice of enterprise modeling. Lecture Notes in Business Information Processing* (Vol. 369). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-35151-9\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-030-35151-9_10)
- Prilla, M., & Nolte, A. (2012). Integrating ordinary users into process management: Towards implementing bottom-up, people-centric BPM. In *Proceedings of the International Workshop on Business Process Modeling, Development and Support* (pp. 182-194). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-31072-0\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-642-31072-0_13)
- Pyon, C. U., Bae, S., Woo, J. Y., & Park, S. C. (2005). The framework of web-based voice of the customers management for business process management in service industry. In K. Bauknecht, B. Pröll, & H. Werthner (Eds.), *E-commerce and web technologies. EC-Web 2005. Lecture Notes in Computer Science* (Vol. 3590). Springer. [https://doi.org/10.1007/11545163\\_17](https://doi.org/10.1007/11545163_17)
- Pyon, C. U., Woo, J. Y., & Park, S. C. (2011). Service improvement by business process management using customer complaints in the financial service industry. *Expert Systems with Applications*, 38(4), 3267-3279. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.08.112>
- Ross, J. E. (2017). *Total quality management: Text, cases, and readings*. Routledge.
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The path to customer centricity. *Journal of service research*, 9(2), 113-124
- Six, T., Lederer, M., Schmidt, W., & Nirschl, M. (2022). Business process management bridging marketing and IT: Transformation model for customer journey maps and BPMN. In



*International Conference on Subject-Oriented Business Process Management* (pp. 95-114). Springer Nature Switzerland. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-19704-8\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-031-19704-8_6)

Trkman, P., Mertens, W., Viaene, S., & Gemmel, P. (2015). From business process management to customer process management. *Business Process Management Journal*, 21(2), 250-266. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2014-0010>

Van Der Aalst, W. M. P. (2013). Business process management: A comprehensive survey. *ISRN Software Engineering*, 2013, 1-37. <https://www.hindawi.com/journals/isrn/2013/507984/>

Van Der Aalst, W. M. P., Ter Hofstede, A. H. M., & Weske, M. (2003). Business process management: A survey. In *Business process management* (pp. 1-12). Springer. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/3-540-44895-0\\_1](https://link.springer.com/chapter/10.1007/3-540-44895-0_1)

Vom Brocke, J., & Schmiedel, T. (Eds.). (2015). *BPM - Driving innovation in a digital world*. Springer. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-14430-6>

Voorhees, C. M., Fombelle, P. W., Gregoire, Y., Bone, S., Gustafsson, A., Sousa, R., & Walkowiak, T. (2017). Service encounters, experiences and the customer journey: Defining the field and a call to expand our lens. *Journal of Business Research*, 79, 269-280. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.014>

Ziemba, E., & Eisenhardt, M. (2019). Consumer engagement in business process innovation: Cases of the firms operating in the ICT sector. *Problemy Zarządzania*, 5(85), 24-39. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=992156>

Ziemba, E., Eisenhardt, M., Mullins, R., & Dettmer, S. (2022). Consumer engagement in business process innovation: ICT companies cases from Poland and UK. *Journal of Computer Information Systems*, 62(2), 302-315. <https://doi.org/10.1080/08874417.2020.1808865>

Zuhaira, B., & Ahmad, N. (2021). Business process modeling, implementation, analysis, and management: The case of business process management tools. *Business Process Management Journal*, 27(1), 145-183. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2018-0168>