

Status

Habilitado

Conteúdo

# Unidade I

## MÓDULO 2

### CLIENTES COMO INÍCIO E FIM DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

#### Objetivo

Ao final desse módulo, você vai ser capaz de compreender porque os clientes podem ser vistos como início e fim dos processos organizacionais, o sentido do *clitentismo* (*clientocentrismo*), e as ondas da qualidade.

#### 2. Definições Iniciais

Todas as definições desse item foram extraídas do glossário dos Critérios de Excelência/2004, da FPNQ.

##### 2.1 Processo

Conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas). Essa transformação deve agregar valor na percepção dos clientes do processo e exige certo conjunto de recursos. Os recursos podem incluir pessoal, finanças, instalações, equipamentos, métodos e técnicas, numa sequência de etapas e ações sistemáticas. O processo poderá exigir que a sequência de etapas seja documentada por meio de especificações, de procedimentos e de instruções de trabalho, bem como que as etapas de medição e controle sejam adequadamente definidas.

##### 2.2 Processos Relativos ao Produto

Processos diretamente relacionados à criação de valor para os clientes. Estão associados, diretamente, tanto à manufatura de bens como a prestação de serviços necessários para atender as necessidades dos clientes e da sociedade. Compreendem, normalmente, os processos de projeto, processos de produção (fabricação de bens ou prestação de serviços), processos de execução e de entrega do produto (expedição, transporte e distribuição de bens ou conclusão de um serviço) e os processos-fim ou finalísticos (prestação de serviços públicos)

##### 2.3 Processos de Apoio

Processos que dão suporte aos processos relativos ao produto (projeto, produção e entrega de produtos) e que são usualmente projetados em função de necessidades

relacionadas à estrutura e aos fatores internos à organização. Os processos de apoio dependem do perfil e do ramo de atividades da organização, podendo incluir, dentre outros, pesquisa e desenvolvimento, manutenção e utilidades, vendas, marketing, controle da qualidade, suprimentos, logística, desenvolvimento da tecnologia da informação.

## 2.4 Produto

Resultados de atividades ou processos. Considere que:

- O termo produto pode incluir serviços, materiais e equipamentos, informações ou uma combinação desses elementos.
- Um produto pode ser tangível (como por exemplo, equipamentos ou materiais) ou intangível (por exemplo, conhecimento ou conceitos), ou uma combinação dos dois.
- Um produto pode ser intencional (por exemplo, oferta aos clientes), ou não intencional (por exemplo, um poluente de efeitos indesejáveis).

## 2.5 Atributos do Produto

Propriedades importantes para um desempenho adequado do produto que, na percepção do cliente, possa exercer influência na sua preferência ou na sua fidelidade. Essas são características que normalmente diferenciam os produtos da organização em relação aos dos concorrentes, entre as quais se incluem preço e valor para o cliente.

## 2.6 Desenho do Processo Organizacional

Para as organizações (empresas, governos e Terceiro Setor) tudo o que se realiza faz parte de um processo ou grupo de processos, ou ainda subprocessos organizacionais. Por exemplo, para que se emita um documento qualquer, existe todo um grupo de processos, que por sua vez exigem um conjunto de insumos interligados e atuantes para que possa se realizar. Quando aprendemos a dirigir o mesmo ocorre, ou seja, demandamos um conjunto de variáveis, processo para que algo ocorra.

Se as organizações, realmente, conhecerem muito bem cada um de seus processos elas poderão melhorar sua capacidade competitiva, melhorar sua relação com o mercado (cliente) e obter mais lucros.

## 2.7 Os Clientes e os Projetos de Produtos e Projetos de Processos

A definição dos projetos de produtos e projetos de processos é fundamental para a melhor compreensão da inter-relação entre os processos (de qualquer projeto).

### 2.7.1 Projeto de produtos

Projetar produtos significa projetar-se aquilo que vai ser produzido (formato, cor, tamanho, funções, embalagem, desempenho etc). Regra geral o que se admite é que, pensando-se em clientes externos, um produto terá mais chances de ter sucesso no mercado se for produzido a partir das necessidades que se deseja atender, isto é, dos clientes.

Uma coisa é uma empresa identificar necessidades não atendidas e desenvolver produtos (bens ou serviços) que possam atendê-las, outra coisa é produzir algo que já se sabe fazer, para depois se verificar se existem clientes para o produto.

Quem tiver interesse poderá investigar o volume de novos produtos lançados a cada

ano que não tem sucesso no mercado. Feita essa investigação talvez valha a curiosidade de se verificar se os produtores de tais produtos mal sucedidos identificaram previamente os clientes que desejariam atender e quais suas respectivas necessidades. Muito provavelmente não o fizeram.

### 2.7.2 Projeto de processos

Projetar processos significar projetar-se como fazer o produto (bem ou serviço) que irá ser produzido. Define os recursos necessários (mão de obra, matérias primas, equipamentos etc.) e a sequência das atividades necessárias para a produção.

Aqui também se admite que os envolvidos no processo produtivo precisam estar preocupados em gerar produtos compatíveis com as necessidades dos clientes.

### 2.7.3 Clientes como início e fim dos processos

As explicações acima parecem ser suficientes para sugerir que um bom processo deve começar com o projeto do produto e este, por sua vez, deve estar baseado nas necessidades de clientes que se deseja atender.

Em outros termos, um bom processo deve começar a partir das necessidades dos clientes. Um processo somente terá sentido se dele saírem produtos que atendam as necessidades dos clientes, o que nos leva a dizer que os clientes constituem-se o fim de quaisquer processos.

### 2.7.4 Pense nisso: os processos a partir dos clientes

Dentre as justificativas de se estudar o cliente como início e fim dos processos organizacionais, destaca-se o fato de que, quanto mais se conhece cada cliente, maiores serão as chances de se realizar atividades que de fato atendam a suas necessidades e desejos, o que tende a proporcionar maior rentabilidade do processo total de negociação (lucro) para as partes (organizações e clientes).

Conhecendo cada processo é mais fácil descrever o posicionamento que a organização possui ou deve possuir para cada contingência enfrentada, por exemplo, as ligadas a suporte técnico, garantias etc.; além disso, torna a organização homogênea no que tange as informações transmitidas aos clientes, ou seja, diminui o risco de erros provenientes de informações desconstruídas ou inacabadas etc.

Os clientes tendem a retornar e realizar novas compras nas organizações que os atendem com coerência, prontidão, exatidão, gentileza, dentre outros. Isso equivale a dizer que, *o produto e/ou serviço certo, no lugar certo, pelo preço certo, com a negociação certa, com a entrega certa* são valorizados pelos clientes, sejam ou não clientes finais (consumidores).

## 2.8 Origens do Clícentrismo e as Ondas da Qualidade

Em seguida são apresentadas e explicadas as origens do clícentrismo (cliente no centro ou cliente como foco) e as ondas da qualidade.

### 2.8.1 Origens do Clícentrismo

O que justifica nossa preocupação com o entendimento claro do significado da palavra clientes e com o entendimento de que processos são estruturados para atender necessidades de clientes é o fato de que, cada vez mais nossas organizações devem ser 'clícentristas', isto é, centradas em clientes. (Maiores detalhes sobre esse tema podem ser encontrados na obra de Meirelles: Sistemas administrativos clícentristas: organizações com

foco no cliente, 2001).

Talvez, atualmente, pareça algo óbvio pensar que as organizações concentrem-se no atendimento das expectativas dos clientes. Do mesmo modo, parece estar claro que as organizações estão preocupadas com a questão da qualidade daquilo que fazem, só que isto nem sempre foi assim.

Para o Prof. Marco Cesar Goldbarg, autor do livro *Qualidade Substantiva*, o movimento de qualidade pode ser dividido em ondas, sendo a primeira onda, surgida no final da década de 1950, centrada no controle de qualidade e a segunda onda, que começa dar seus primeiros passos na década de 1970, centrada no cliente.

O movimento ou linha de pensamento clicentrista, ajuda muito as organizações ainda pouco engajadas nos clientes a desenvolver relacionamento sustentado no conhecimento de quem são os clientes, seus perfis e preferências etc. Para as organizações que já seguem esta linha, existem ainda mais benefícios, pois, valorizam sobremaneira as pessoas com as quais fazem negócios.

### **2.8.2 As Ondas da Qualidade**

São duas as ondas da qualidade apresentadas aqui. Cada uma representando um momento importante do reconhecimento do que é qualidade e a relação dela com o cliente. Em outras palavras, o que é qualidade, remete para o fato de haver pelo menos uma visão técnica (estruturada e desenvolvida pela indústria por determinadas especificações metódicas ou técnicas – do que é qualidade de um produto) e a visão do cliente (reconhecimento do que ele pensa ‘ser de qualidade’ ou ‘ter qualidade’, variando de pessoa para pessoa e não, necessariamente, regulado pela técnica).

### **2.8.3 Primeira onda da qualidade total**

Na abordagem de Goldbarg (2000), a essência da primeira onda da qualidade é a preocupação com a conformidade daquilo que é produzido, entendendo-se conformidade como a produção de bens conforme, isto é, de acordo, com as especificações planejadas.

Nas palavras desse autor “...na dimensão da técnica com o conceito de Qualidade apontando para a conformidade, o foco do processo produtivo só poderia acabar centrado no bem produzido. Fabricar um bem isento de defeitos, cumprir plenamente as especificações, eliminar desperdícios etc., são ações perfeitamente contempladas pelas técnicas da Qualidade Cartesiana. As normas e especificações incidem, via de regra, sobre o produto. Na dimensão da implementação prática os procedimentos de melhoria contínua e normalização, bem como a promoção da participação e do comprometimento da força de trabalho permitiram que a conformidade fosse perseguida de forma metódica.”

A origem da conformidade é evidenciada pelos princípios de Philip B Crosby:

- Qualidade é definida como conformidade a requisitos.
- A medida da qualidade é o preço da não conformidade.
- O sistema que leva a qualidade é a prevenção.
- O padrão de execução é o zero defeito.

A primeira onde da qualidade se notabilizou pela mentalidade voltada para a prática de técnicas e o uso de ferramentas que permitissem um alto grau de higidez [saúde] do tecido organizacional. Uma organização otimizada em seus processos, sendo capaz de produzir com confiabilidade exatamente aquilo que desejava produzir.” (Goldbarg, 2000, p.79)

### **2.8.4 Segunda onda da qualidade total**

Ainda citando Goldbarg (2000), a busca da conformidade foi suficiente como uma resposta no cenário do após guerra. O mundo, contudo, continuava girando e novos

desequilíbrios foram produzidos na relação das organizações produtivas com seu ambiente.

A visão do Controle da Qualidade Total (TQC) primitivo estava principalmente voltada para dentro da organização e para a solução de problemas de racionalização da produção.

A década de 1970 produz uma silenciosa revolução nessa dimensão. Nasce lentamente e sem alardes, uma nova figura de comprador, cada vez menos consumidor e cada vez mais cliente. Na medida em que essa figura passou a demandar por atenção e não somente por produtos adequados a determinadas necessidades específicas, a situação foi se complicando para o produtor ou prestador de serviços desatento.

Dentro desse [novo] padrão de exigência:

- Cabe ao cliente e não a um setor técnico definir o que venha a ser qualidade.
- O cliente pode não ter sempre razão, mas deve ser sempre ouvido.
- É muito mais barato preservar um cliente antigo do que buscar um cliente novo.
- Clientes são parceiros e não apenas compradores.
- Um bom cliente é bem mais raro que um bom produto.

O antigo entendimento sobre o que seria **qualidade** pouco a pouco vai tornando-se inadequado para proporcionar uma solução ao problema da sobrevivência organizacional. Cumpre redesenhá-lo. Na segunda onda o conceito de qualidade incorpora o atendimento das necessidades e das expectativas do cliente. A nova definição, além de colocar o cliente como foco do esforço organizacional, utiliza a visão sistêmica de compreender o então denominado 'processo produtivo'. Nessa definição de qualidade tanto o produto como o processo de atendimento estão contemplados. A satisfação do cliente é realizada pela ausência de 'defeitos' ou atributos negativos e pela presença de atributos positivos ou utilidade do produto ou serviço oferecido." (Gobdbarg, 2000, p.80-88)

Compreender as ondas da qualidade ajuda a compreender o movimento de transformação que redefiniram a realidade das organizações a partir do que os clientes passaram a pensar sobre os produtos e/ou serviços. Muitas das alterações ocorridas advieram das próprias posturas competitivas das organizações (buscando diferenciais e superação sobre os concorrentes) e advieram dos clientes que passaram a esperar por melhoramentos no processo de relacionamento, como facilidade de acesso aos produtos, comparação entre produtos similares, diferentes formas de pagamento e crédito etc.

### Sugestão:

Sempre que possível estude a literatura disponível na bibliografia desse material, mas não fica restrito a ela, existem outros livros e fontes interessantes que poderem ampliar seu conhecimento sobre o conteúdo dessa disciplina.

Acesse o site da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) para maiores informações sobre a mesma e sobre suas respectivas publicações: < <http://www.fnq.org.br/> >

### ----- MOMENTO DE REFLEXÃO -----

Atividade: Reflita sobre as questões propostas a seguir.

- 1 - Explique o que é um 'projeto de produto'.
- 2 - Explique o que é um 'projeto de processo'.

- 3 - Por que os clientes podem ser vistos como início e fim dos processos organizacionais?
- 4 - Explique a primeira e a segunda, ondas da qualidade.
- 5 - Como se entende o clicentrismo?
- 6 - Por que o movimento clicentrista é importante para a organização e para os clientes da mesma?
- 7 - Por que as ondas da qualidade são importantes para as organizações e para os clientes?

**Nota sobre a atividade:** Todas as questões para reflexão propostas acima são encontrados nesse material, pois, cada uma delas refere-se a um item diretamente abordado.

---

## 2.9 Exemplo de Exercício Resolvido

### **Questão:**

Como, resumidamente, você explicaria o significado da expressão “o processo de decisão de compra do cliente”, para um amigo ou familiar que pediu ajuda a você na busca por maior entendimento sobre o assunto?

### **A resposta correta deve considerar / conter:**

O processo de decisão de compra do cliente trata-se dos elementos pessoais, emocionais e técnicos que um cliente utiliza para chegar a uma decisão de compra que, nesta condição, poderá estar baseada na razão (necessidades) ou na emoção (desejo), portanto, o processo de decisão de compra é o entendimento e análise das condições e justificativas que um cliente utiliza-se para decidir-se pela compra ou não e em que condições isso poderá ocorrer.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### **Básicas:**

SILVA, Fábio Gomes; ZAMBON, Marcelo Socorro. **Gestão do relacionamento com o cliente**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

### **Complementares:**

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de Relacionamento**: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2000.

FPNQ – Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. **Critérios de Excelência 2004**. São Paulo: FPNQ, 2004

GOLDBARG, Marco Cesar. **Qualidade substantiva: aplicações à educação**. RJ:

BookMark, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAUTERBORN, Robert. (1990). *New marketing litany: 4P's passé; c-words take over*. *Advertising Age*, (October 1), p. 26.

MEIRELES, Manuel; PAIXÃO, Marisa. **Teorias da Administração: clássicas e modernas**. São Paulo: Futura, 2003.

MEIRELES, Manuel. **Sistemas administrativos clicentristas: organizações com foco no cliente**. São Paulo: Arte & Ciência Villipress Editora, 2001.

MOREIRA, Júlio César Tavares; PASQUALE, Perrotti Pietrangelo; DUBNER, Alan Gilbert. **Dicionário de Termos de Marketing**: definições, conceitos e palavras-chaves de marketing, propaganda, pesquisa, comercialização, comunicação e outras áreas correlatas a estas atividades. São Paulo: Atlas, 1999.

Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). <<http://www.fpnq.org.br/>>

PINHEIRO, Duda; GULLO, José. **Fundamentos de Marketing**: suporte às estratégias de negócios das empresas. São Paulo: Atlas, 2011.

SILVA, Fábio Gomes; ZAMBON, Marcelo Socorro. **Gestão do relacionamento com o cliente**. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2006.