

## MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO FLUXO EDITORIAL DO LIVRO DIGITAL: UM LEVANTAMENTO INICIAL

### *PROCESS MAPPING IN THE EDITORIAL WORKFLOW OF THE E-BOOK: AN INITIAL SURVEY*

Maurício Elias Dick<sup>1</sup>

Berenice Santos Gonçalves<sup>2</sup>

Gregório Jean Varvakis Rados<sup>3</sup>

#### Resumo

O surgimento do livro digital trouxe uma série de transformações que tornaram o sistema editorial mais complexo, afetando todos os elos de sua cadeia. Com mudanças na produção, reprodução e consumo do livro, o fluxo de trabalho também se altera. Diante disso, torna-se evidente a necessidade de identificar os processos no fluxo editorial de modo a torná-los explícitos e delineá-los, contribuindo para a formulação de um novo paradigma no projeto do livro digital. Assim, este estudo tem por objetivo mapear os processos envolvidos no fluxo editorial do livro digital, além de identificar os conhecimentos e agentes ali presentes. Para tal, executou-se um levantamento de campo (*survey*) com duas empresas que atuam na produção de livros digitais. Com base nos resultados obtidos, observou-se que os fluxos adotados são simples e que ambas empresas não são responsáveis pelo fluxo completo ao se considerar a complexidade de um projeto de livro digital.

**Palavras-chave:** mapeamento de processos, fluxo editorial, livro digital.

#### Abstract

The emergence of e-books brought a set of transformations that made the editorial system more complex, affecting all links in its chain. With changes in the production, reproduction and consumption of the book, the workflow also changes. Given this, the need to identify the processes in the editorial flow becomes evident in order to make them explicit and delineate them, contributing to the formulation of a new paradigm in digital book design. Thus, this study aims to map the processes involved in the e-book editorial flow and also identify the knowledge and performers that are involved there. For that, a survey was carried out with two companies that operate in the production of e-books. Based on the results obtained, it was observed that the editorial flows adopted are simple and that both companies are not responsible for the complete flow when considering the complexity of an e-book project.

**Keywords:** process mapping, editorial workflow, e-book.

---

<sup>1</sup> Mestre em Design, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – mauricioedick@gmail.com

<sup>2</sup> Professora Doutora, Programa de Pós-Graduação em Design – UFSC, berenice@cce.ufsc.br

<sup>3</sup> Professor Doutor, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC, grego@egc.ufsc.br

## 1. Introdução

Com o advento dos livros digitais, o ecossistema do livro tem passado por uma mudança radical em todos os seus elementos, o que resultou numa série de transformações que afetam todos os elos da cadeia de valor do sistema editorial – autores, editores, bibliotecas e leitores. Como exemplos destas mudanças, têm-se os novos hábitos e formas de leitura, além do questionamento do papel do editor e a função das bibliotecas frente às novas possibilidades trazidas pelo meio digital como a autopublicação, o gerenciamento dos direitos autorais, o acesso instantâneo (*streaming*), entre outros (CORDÓN-GARCÍA, 2016, 2015).

Assim, criou-se uma mudança de paradigma vinculada às transformações nas formas de produção, reprodução e consumo do livro (ARÉVALO; CORDÓN-GARCIA, 2015) e, diante disso, o olhar ao design deste artefato e seu planejamento deve ser renovado (SILVA; BORGES, 2016). Pinsky (2013) aponta que, em decorrência do livro digital, o fluxo de trabalho também se altera. Mesmo que diversas editoras ainda mantenham o fluxo editorial impresso para posteriormente realizar a conversão para o formato digital, existem empresas que já fazem uso ou estudam um fluxo editorial próprio do livro digital (PINSKY, 2013).

Dessa forma, a abordagem clássica para o fluxo de trabalho deve ser revista e a forma de enquadrar o problema editorial também deve ser diferente (SILVA; BORGES, 2016). Frente a este cenário de mudanças, torna-se evidente a necessidade de identificar os processos realizados de modo a torná-los explícitos e delineá-los, contribuindo para a formulação desse novo paradigma.

Ainda, no contexto editorial, uma das tarefas mais importantes é o controle dos resultados de cada um dos diferentes processos (POLO PUJADAS, 2016). Para Polo Pujadas (2016), um processo se pode controlar, em parte, a partir do conhecimento técnico para qualificar o resultado e, em parte, com as ferramentas necessárias para comprovar e detectar se este e seus resultados são realmente os desejados. Sabe-se que o descontrole acarreta em um aumento de erros e a um produto sem competitividade que eventualmente resulta em um acréscimo de custos (POLO; PUJADAS, 2016).

De toda forma, para gerenciar e controlar um processo, é necessário visualizá-lo e para isto é preciso identificá-lo. Neste sentido, tem-se o mapeamento de processos, que é uma atividade essencial “para entender o fluxo de valor à medida que cria uma compreensão mais profunda das atividades no processo” (SALGADO et al., 2013, p. 155).

Diante do exposto, este estudo, portanto, tem por objetivo mapear os processos envolvidos no fluxo editorial do livro digital. Ademais, de modo a qualificar o mapeamento, também objetiva-se identificar os conhecimentos e agentes presentes nos processos mapeados. Para tal, realizou-se um levantamento de campo (*survey*) com duas empresas que atuam na produção de livros digitais.

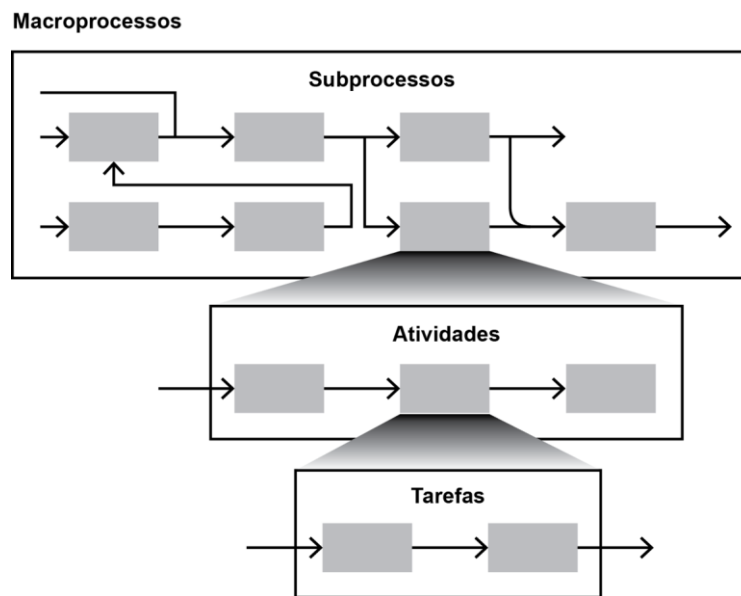
## 2. Mapeamento na Gestão por Processos

Um processo pode ser definido como uma série de atividades interconectadas que recebe uma entrada, agrega-lhe valor e produz uma saída (HARRINGTON, 2006). Assim, todos os processos devem possuir uma entrada que inicia o fluxo e um resultado que é entregue ao consumidor interno ou externo. Para o Harrington (2006), em essência, é assim que as organizações funcionam em seu dia-a-dia.

Conforme a complexidade dos processos, estes podem ser classificados de modo a se estabelecer uma hierarquia, como mostra a Figura 1. Sendo assim, a partir de uma visão

macro, tem-se os **macroprocessos**, que podem ser divididos em **subprocessos**, os quais são atividades logicamente relacionadas e sequenciais. Dessa forma, todos os macroprocessos e subprocessos são compostos de **atividades** – ações necessárias para produzir um resultado particular – e estas, por sua vez, são formadas por diferentes **tarefas** (HARRINGTON, 2006). Em síntese, as atividades são “o que fazer” e as tarefas, “como fazer” (PAVANI JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

Figura 1: Hierarquia de processos.



Fonte: adaptado de Harrington (2006).

No atual contexto configurado pela alta competitividade e pela inovação, a melhoria contínua se mostra uma prática essencial e Tidd, Bessant e Pavitt (2008) apontam a novidade no processo como um mecanismo de vantagem estratégica pela inovação. Nessa perspectiva, uma orientação organizacional voltada aos processos pode vir a contribuir, como afirma Mattos (2013):

[...] ao se orientar por processos, a organização estará trabalhando de forma holística, integrada, considerando todas as dimensões do seu negócio e poderá utilizar, não mais de forma isolada, todos seus esforços para adquirir diferenciais e/ou vantagens competitivas (MATTOS, 2013, p. 12).

Assim, a visão da gestão por processos permite uma interpretação organizacional sistêmica em um modelo transversal de ponta-a-ponta (PAVANI JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011). Para Pavani Junior e Scucuglia (2011) a visão sistêmica juntamente do pensamento “*consiliente*” constituem a essência da gestão por processos. Conforme os autores (*ibid.*) pensar “*consilientemente*” é conhecer o todo antes de se aprofundar em detalhes específicos.

Nessa perspectiva, a consciência de seus próprios processos é relevante à organização. É importante que seus principais processos sejam identificados, documentados e tenham sua flexibilidade, eficiência e eficácia mensurados (HARRINGTON, 2006). Assim, o objetivo de qualquer atividade que busque a melhoria de processos é compreender, documentar, controlar e reduzir a variação ao longo dos processos dentro da organização (HARRINGTON, 2006). Para tal, existem diversas metodologias para aperfeiçoamento de processos, como o

ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) e a metodologia de Aperfeiçoamento de Processos Empresariais (APE) (POLO PUJADAS, 2016; MATTOS, 2013).

De todo modo, para que seja possível gerenciar um processo, é necessário primeiramente visualizá-lo (MELLO; SALGADO, 2005) e para auxiliar esta tarefa, tem-se o mapeamento (ou modelagem) de processos. Segundo Pavani Junior e Scucuglia (2011), a qualidade de um sistema de gestão bem estruturado começa pelo mapeamento dos processos de modo a identificar imperfeições e corrigi-las. No mapeamento de processos, o fluxo de atividades da organização é levantado seguindo sua passagem pelos diferentes departamentos, áreas e funções, sendo importante perceber seu desenho sistêmico, além de identificar as áreas que participam e que agregam valor ao processo. Um mapeamento eficaz é realizado em um curto espaço de tempo, de modo que ao seu término o ambiente não tenha se modificado a ponto de não refletir mais a condição inicial do levantamento (MIYAMOTO, 2009).

Pavani Junior e Scucuglia (2011) recomendam iniciar a modelagem dos fluxos a partir das atividades (o que fazer). Para eles (*ibid.*), também deve-se mapear o destino daquilo que a atividade em questão é capaz de gerar, bem como o resultado que é entregue a alguém diferente do seu executor, o que os autores chamam de objeto (físico ou virtual), podendo ser entendido como a saída do processo. Portanto, o mapeamento inclui a identificação do processo (aprender o que compõe o processo em análise), a coleta de dados (compreender o que existe dentro do processo e quem são os envolvidos), a entrevista e geração do mapa (entender as ações dentro do processo), a análise de dados (para melhoria do processo) e a apresentação do resultado final (JACKA; KELLER, 2009).

O resultado do mapeamento – o fluxo dos processos – geralmente é representado por meio de fluxogramas. Estes são instrumentos importantes para compreensão e avaliação da maneira como os processos são realizados, evidenciando sua sequência e os responsáveis pela sua execução (MATTOS, 2013). Mesmo que existam simbologias específicas – como o *Business Process Model and Notation* (BPMN) – Pavani Junior e Scucuglia (2011) destacam que a forma como as representações são desenhadas faz pouca diferença, desde que a notação seja familiar, amigável ou tecnicamente conveniente ao responsável pelo mapeamento e àqueles farão uso deste esquema diagramático.

Finalmente, Pavani Junior e Scucuglia (2011) defendem que se deve realizar o levantamento dos processos em sua situação atual (AS-IS) – e não em sua situação futura ou ideal (TO-BE) –, envolvendo o escopo integral da organização para então definir quais são os processos ponta-a-ponta, macroprocessos, subprocessos, etc., e suas diversas oportunidades de melhoria. Hörbe et al. (2015, p. 236) resumem que o mapeamento de processos, além de auxiliar na visualização dos pontos fortes da organização, “permite identificar as atividades que precisam ser melhoradas, a fim de aumentar a performance do negócio e melhorar a satisfação dos clientes”.

### 3. Procedimentos Metodológicos

Em relação aos seus procedimentos metodológicos, este estudo se caracteriza como aplicado e exploratório, possuindo abordagem qualitativa (GIL, 2008). Como estratégia de pesquisa e técnica de coleta de dados, realizou-se um levantamento de campo (*survey*) a partir de uma entrevista semiestruturada configurada como um questionário com perguntas abertas com o intuito de extrair o máximo de conhecimentos possíveis com base no discurso dos participantes.

Como ambiente de pesquisa, selecionaram-se duas empresas com sede em Porto Alegre (RS): uma editora de livros impressos e digitais (denominada neste estudo como “empresa A”) e uma empresa especializada na produção de livros digitais (nominada “empresa B”), ambas por relevância no mercado de livros digitais e conveniência de acesso pelo pesquisador.

Dessa forma, as seguintes etapas metodológicas foram realizadas:

- Formulação do instrumento de coleta de dados;
- Identificação dos processos por meio da entrevista com o gestor dos processos;
- Verificação do compilado das entrevistas pelos participantes;
- Compilação e análise dos resultados;
- Desenho dos fluxogramas;
- Verificação dos fluxogramas pelos entrevistados.

Após a formulação do instrumento, o início da coleta de dados se deu a partir da identificação dos processos adotados nas empresas participantes deste estudo. Neste sentido, o primeiro momento da identificação envolveu a realização de entrevista com os respectivos gestores responsáveis pelos processos relacionados ao livro digital nas duas organizações. Inicialmente pretendeu-se realizar a pesquisa de modo presencial, porém ambos os participantes solicitaram que a entrevista fosse realizada à distância, sendo a primeira por meio de *software* de comunicação instantânea e a segunda via telefone.

De modo a obter uma listagem espontânea dos processos executados na organização, perguntou-se ao entrevistado: “Em linhas gerais, quais são os processos adotados na empresa em um projeto de livro digital?”. Com base nas respostas, para cada processo listado, buscou-se então detalhá-lo identificando seu gatilho (o que inicia o processo), suas entradas (o que o processo necessita para ser executado) e saídas (o resultado do processo). Ainda, para cada processo, de acordo com o objetivo do estudo, procurou-se identificar seus agentes (internos e externos), os conhecimentos presentes nas atividades realizadas e sua natureza (tácitos e explícitos<sup>4</sup>) e a classificação do processo (intensivo em conhecimento ou não-intensivo em conhecimento<sup>5</sup>).

Após realizadas as entrevistas, suas compilações foram retornadas aos participantes para verificação, sendo aceitas como corretas. Posteriormente, os fluxogramas foram elaborados e verificados pelos entrevistados. Dessa forma, estes são apresentados a seguir, junto dos demais resultados. Quanto aos processos, buscou-se evitar seu detalhamento em tarefas, uma vez que o intuito do mapeamento fora fornecer uma visão geral e não uma

---

<sup>4</sup> O conhecimento tácito é pessoal, difícil de formalizar, comunicar e compartilhar com outros. Conhecimentos de experiência, *know-how*, conclusões, *insights* e palpites subjetivos são exemplos deste tipo de conhecimento. Já o conhecimento explícito é transmissível em linguagem formal e sistemática, podendo ser facilmente automatizado e documentado ou armazenado. O conhecimento da racionalidade tende a ser explícito, por exemplo (NONAKA, 1997).

<sup>5</sup> Os processos intensivos em conhecimento (KIBPs) podem ser definidos como processos que requerem um conhecimento muito específico, predominantemente experiencial, envolvendo geralmente especialistas. Habitualmente, os processos intensivos em conhecimento dependem em grande parte do envolvimento humano, embora algumas de suas partes possam ser apoiadas por automação. Exemplos destes tipos de processo podem ser o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, processos de marketing e o desenvolvimento de *software* (ISIK; VAN DER BERGH; MERTENS, 2012).

descrição pormenorizada.

#### 4. Resultados e Discussões

A seguir, são apresentados os resultados do levantamento separados por ambiente de pesquisa.

##### 4.1. Empresa A – Editora de Livros Impressos e Digitais

Por se tratar de uma editora relativamente pequena em termos de equipe, nas palavras da entrevistada, todos os processos relativos ao livro digital são realizados por ela mesma. Portanto, ao descrever em linhas gerais os processos adotados na empresa em um projeto de livro digital, a participante respondeu que se utilizam os arquivos dos livros impressos, realizando-se a sua conversão para o formato de livros digitais ePUB<sup>6</sup>. Após esse processo, os arquivos são enviados para distribuição através de uma empresa terceirizada. Desse modo, foi possível identificar dois principais processos, detalhados a seguir.

##### Processo 1: Conversão em ePUB

Este primeiro processo se inicia a partir da existência de livros que aguardam conversão em uma fila de prioridades ou conforme a demanda do editor. Sendo assim, as entradas para que o processo seja executado são o arquivo contendo o conteúdo do livro impresso juntamente de todas suas imagens e outras mídias. Como resultados do processo, suas saídas, tem-se o arquivo do livro digital em formato ePUB e seus metadados.

O processo é totalmente realizado por um agente interno, no caso um assistente de produção editorial. Os conhecimentos mobilizados para a execução do processo, conforme a entrevistada, são em sua maioria explícitos, como a utilização de *softwares* de editoração eletrônica e de edição de arquivos XHTML, o conhecimento sobre metadados e linguagens HTML e CSS, além de conhecimentos sobre design da informação, como legibilidade, composição, cor, tipografia, fluxo de leitura, alinhamento, etc. Estes últimos, porém, apesar de serem conhecimentos explícitos, sofrem grande influência da experiência prática (*know-how*) do executor. Assim, outro conhecimento listado pela entrevistada se trata da prática no design e produção de livros, o qual é tácito por natureza.

Logo, como o processo chamado "Conversão em ePUB" é um processo que demanda o entendimento da prática, conhecimento tácito daquele que o executa, o resultado pode variar conforme a experiência desse agente – ainda que parte das decisões seja operacional. Dessa forma, entende-se que este é um processo intensivo em conhecimento. Como a entrevistada afirma: "é especializado no sentido de que, para se fazer um bom e-book, com boa legibilidade e sem erros, é necessário de um conhecido especializado tanto da conversão como de que maneira aquele livro em particular é para ser lido. [...] Claro, você pode só fazer uma conversão automática, que aí demandaria só um conhecimento operacional do programa envolvido".

---

<sup>6</sup> O ePUB é um formato aberto padrão para livros digitais geralmente com predominância textual, criado pelo IDPF (*International Digital Publishing Forum*).

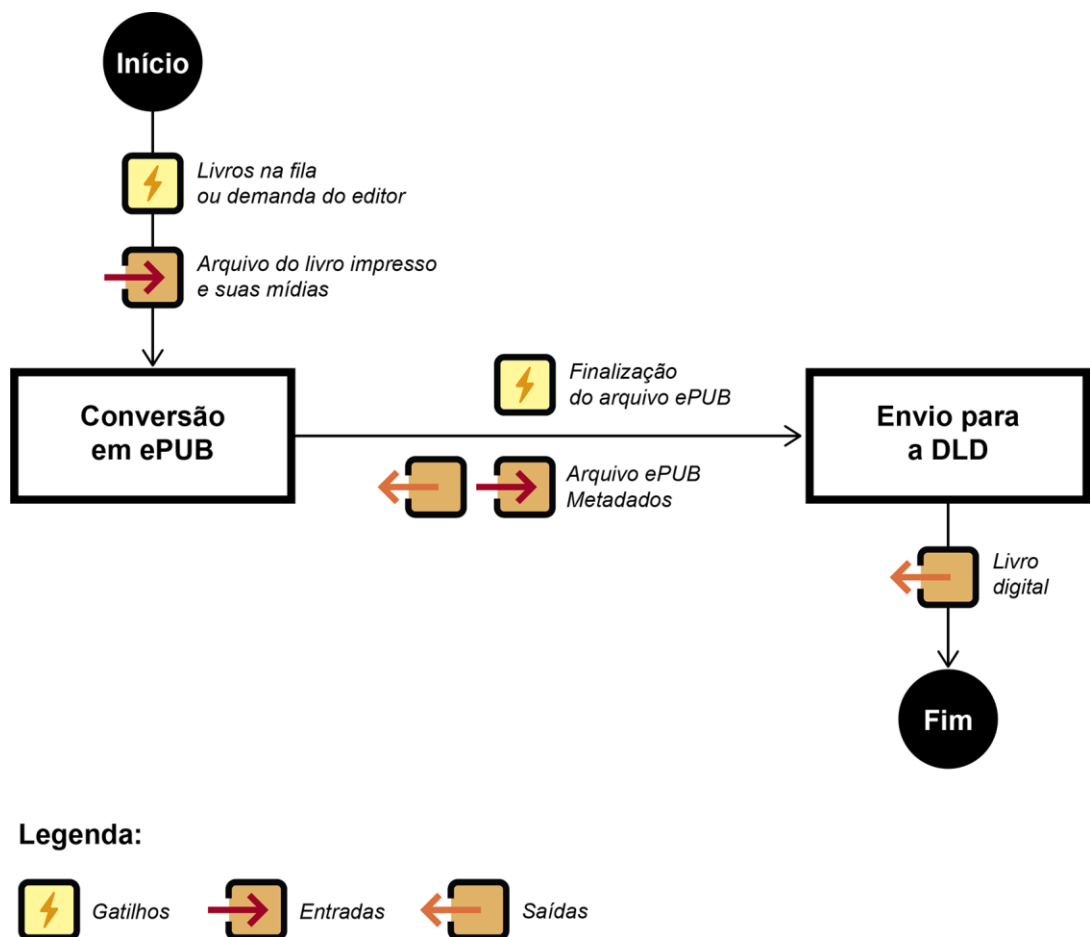
## Processo 2: Envio para a DLD (Distribuidora de Livros Digitais)

O segundo processo se inicia com a finalização do arquivo ePUB. Suas entradas são as saídas do processo anterior, ou seja, o arquivo digital e os metadados do livro a ser distribuído. Como saída deste processo, por sua vez, tem-se a entrega do arquivo a uma empresa terceirizada, a DLD (Distribuidora de Livros Digitais), a qual realiza o processo de distribuição do livro digital às lojas, processo externo à organização pesquisada neste estudo.

Para realização deste processo, é necessário apenas o conhecimento sobre a utilização da plataforma de *e-books* da empresa DLD, cuja natureza é explícita. Sendo assim, o processo é operacional, portanto, não-intensivo em conhecimento e é realizado pelo mesmo agente do processo anterior, um assistente de produção editorial, parte da equipe da editora.

A partir destes resultados, foi possível elaborar o fluxograma apresentado na Figura 2 e a caracterização dos processos sintetizada na Figura 3, relativas aos processos da empresa A.

Figura 2: Fluxo editorial do livro digital na empresa A.

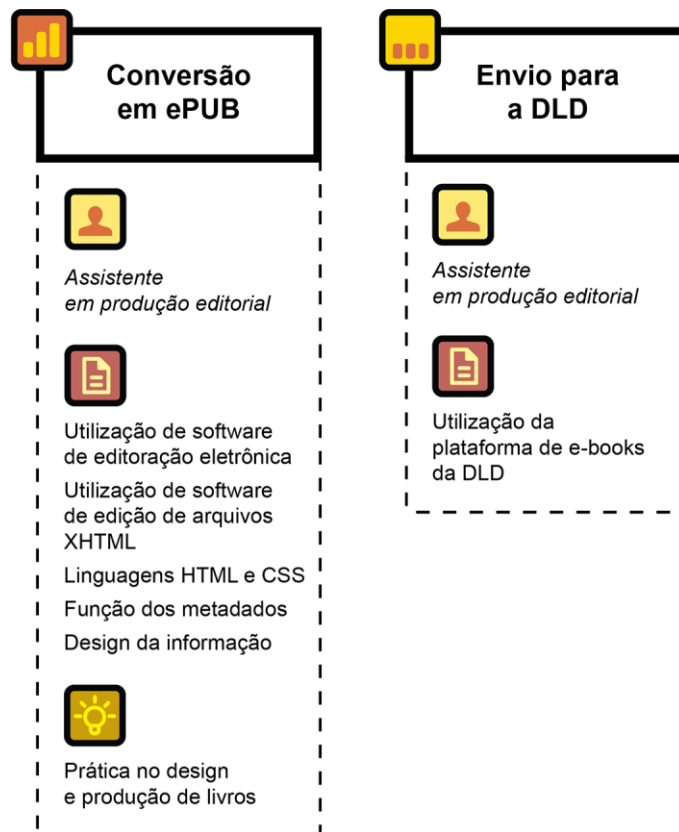


Fonte: autores com base na pesquisa realizada.

Assim, a Figura 2 busca apresentar um panorama dos processos que se desenvolvem do início ao fim no fluxo editorial na empresa A, sendo estes: “Conversão em ePUB” e “Envio para a DLD”. Neste mapa, é evidenciado também o gatilho que dá início a cada um dos processos subsequentes, bem como as entradas necessárias para a sua execução e suas saídas

resultantes. É importante destacar que a saída do processo “Conversão em ePUB” é também a entrada do processo seguinte, “Envio para a DLD”, estando representadas de forma a identificar tal vínculo. Ainda, a partir da figura, é possível perceber a configuração linear do fluxo, assim como a relação entre os processos e a ordem em que ocorrem, os quais são caracterizados na Figura 3.

Figura 3: Caracterização dos processos da empresa A.



#### Legenda:



Fonte: autores com base na pesquisa realizada.

Inicialmente a Figura 3 identifica os agentes responsáveis por cada processo. Aqui, evidencia-se novamente que ambos são internos, não havendo agentes externos. Também são demarcados os conhecimentos exigidos para a sua realização, procurando separá-los em explícitos ou tácitos. Isto permite identificar a natureza de cada um dos processos mapeados, sendo o processo “Conversão em ePUB” intensivo em conhecimento e o processo “Envio para a DLD”, não-intensivo em conhecimento. A partir disso, a Figura 3 deixa clara a relação entre a presença de conhecimentos tácitos e a existência de processos intensivos em conhecimento.



## 4.2. Empresa B – Empresa Especializada na Produção De Livros Digitais

Em linhas gerais, os processos adotados na empresa B para a realização de um projeto de livro digital têm início no contato do cliente, geralmente editoras. Conforme o entrevistado, elabora-se então o orçamento com base na demanda, que passa para aprovação. Sendo aprovado, inicia-se o projeto com o fornecimento do texto original por parte do cliente, ocorrendo a transformação do livro para o formato ePUB. Posteriormente, o arquivo é enviado para avaliação do cliente, havendo ou não revisões. Caso haja revisão, o livro é corrigido e enviado para aprovação novamente. Ao ser aprovado, encerra-se o processo. Assim, foi possível identificar três principais processos, detalhados a seguir.

### Processo 1: Orçamento

O primeiro processo executado pela empresa B inicia com a demanda do cliente por um projeto de livro digital. De acordo com o número de páginas do texto original e a complexidade do trabalho, um atendente produz o orçamento do trabalho e o comunica ao cliente. Para a realização deste, é necessário conhecer os parâmetros de complexidade estabelecidos pela empresa, conhecimento explícito, os quais têm relação com o tipo de livro a ser desenvolvido, a existência ou não de imagens, entre outros. Se a solicitação é realizada através do website, o próprio sistema automatizado da empresa realiza o processo. Por ser essencialmente operacional, este processo pode ser considerado não-intensivo em conhecimento.

Finalmente, o orçamento é avaliado pelo cliente e, caso seja aprovado, inicia-se o processo seguinte. Do contrário, recomeça-se o processo ou cancela-se o projeto.

### Processo 2: Transformação do Livro em ePUB

O processo de transformação do livro em ePUB tem seu início com a aprovação do orçamento. A partir do texto original fornecido pelo cliente – muitas vezes advindo do arquivo digital de um livro impresso – diferentes profissionais multidisciplinares, parte da equipe da empresa, executam o processo que resulta no arquivo do livro digital em formato ePUB. Aqui, destaca-se que o perfil dos profissionais não foi revelado pelo entrevistado.

Para a realização do processo, são necessários diversos conhecimentos explícitos, tais como a utilização de *softwares* específicos para edição de arquivos ePUB, *softwares* para edição de imagens, além de conhecimentos sobre HTML, CSS e codificação e revisão de arquivos ePUB. Ademais, conforme o entrevistado, o processo de transformação do livro em ePUB também requer conhecimentos tácitos, como resolução de problemas e criatividade para criar soluções de adaptação de conteúdo e apresentação visual do livro digital em desenvolvimento. Assim, este processo caracteriza-se como intensivo em conhecimento.

Ao final das atividades, o livro digital é enviado ao cliente para aprovação. Se aceito, encerra-se o fluxo. Caso haja revisões, inicia-se o processo seguinte.

### Processo 3: Revisão

O terceiro e último<sup>7</sup> processo começa a partir do pedido de revisão solicitado pelo cliente. Ao

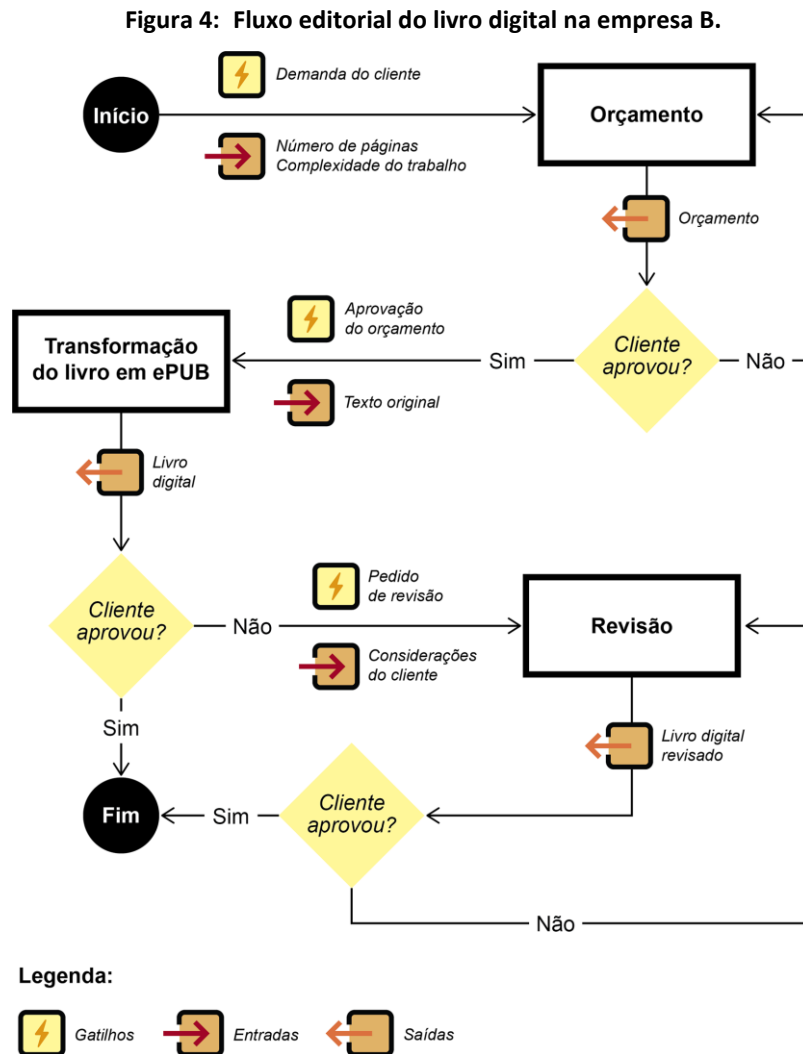
---

<sup>7</sup> O entrevistado destacou que a criação da capa para o livro digital segue os mesmos processos, porém em fluxo paralelo depois do aceite do orçamento, sendo adicionada ao arquivo ePUB no envio da primeira versão para

receber as considerações, a equipe multidisciplinar revisa o livro digital e o envia novamente para aprovação. Se aprovado, o projeto é finalizado, caso contrário, revisam-se as novas considerações.

Destaca-se que, segundo o entrevistado, neste processo de revisão são realizadas modificações simples, demandando menor grau de conhecimento do que no processo anterior. Desse modo, são necessários apenas conhecimentos explícitos, tais como a compreensão de linguagens HTML e CSS e a utilização de *softwares* específicos, configurando um processo não-intensivo em conhecimento.

Novamente, a partir dos resultados, foi possível elaborar o fluxograma mostrado na Figura 4 e a caracterização dos processos trazida na Figura 5, relativas aos processos da empresa B.



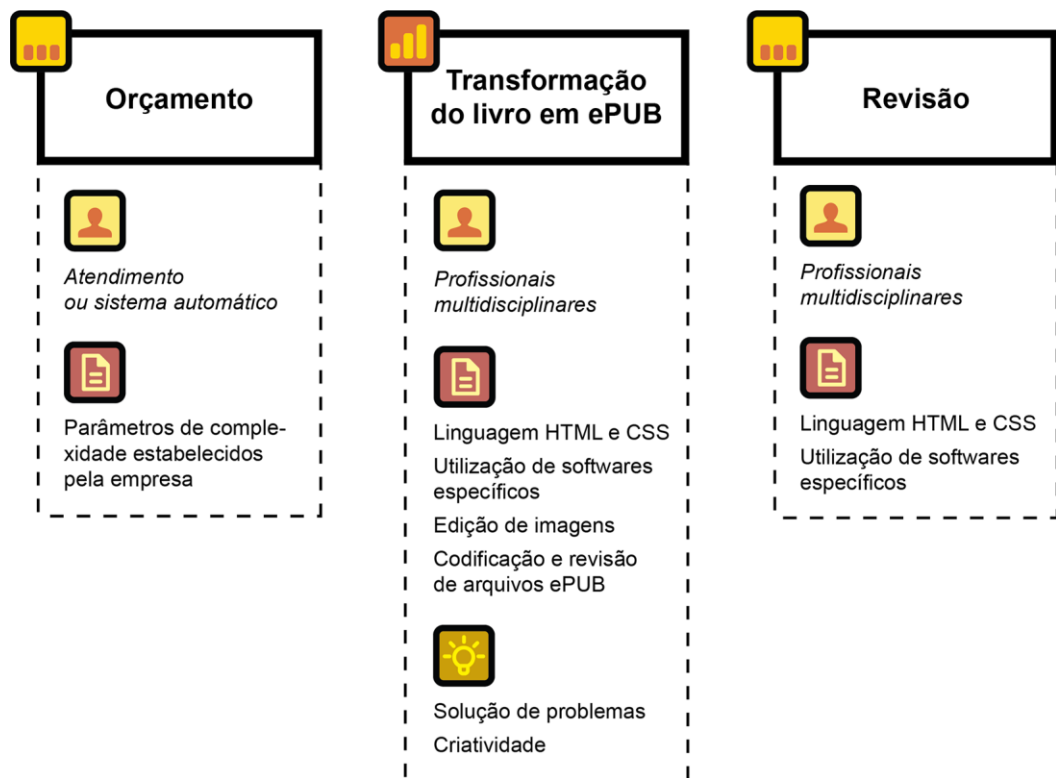
Fonte: autores com base na pesquisa realizada.

aprovação e após a revisão, momentos de convergência dos fluxos. De toda forma, por se tratar de um processo cujo foco foge do escopo desta pesquisa, este não foi detalhado.

De maior complexidade, a Figura 4 traz um mapa dos processos adotados no fluxo editorial da empresa B, sendo estes: “Orçamento”, “Transformação do livro em ePUB” e “Revisão”. Bem como na Figura 2 apresentada anteriormente, também são mostrados os gatilhos, as entradas e as saídas de cada processo. De toda forma, é importante notar que as saídas dos processos da empresa B não configuram as entradas dos processos subsequentes, como ocorreu no fluxo da empresa A. Em razão das instâncias de aprovação, que separam todos os processos, há a necessidade de novas entradas para a execução do processo seguinte.

Neste sentido, é possível perceber a linearidade geral do fluxo, havendo, porém, momentos cíclicos determinados pela aprovação ou desaprovação do cliente externo. A Figura 4 também permite a visualização da relação entre os processos e a ordem em que ocorrem, estes sendo caracterizados de maneira sintetizada na Figura 5.

Figura 5: Caracterização dos processos da empresa B.



#### Legenda:



Fonte: autores com base na pesquisa realizada.

Assim como na Figura 3, a Figura 5 identifica os agentes responsáveis por cada processo. Outra vez, todos os agentes são internos, não havendo agentes externos. Ademais,

os conhecimentos exigidos para a realização dos processos são identificados e categorizados, permitindo a classificação dos processos quanto à sua natureza. Sendo assim, tem-se o processo “Orçamento” e “Revisão” como não-intensivos em conhecimento e o processo “Transformação do livro em ePUB” como intensivo em conhecimento. Isto evidencia mais uma vez a relação entre conhecimentos tácitos e processos intensivos em conhecimento.

### 4.3. Discussões

Com base nos resultados obtidos, observa-se que o fluxo editorial adotado nas empresas pesquisadas é simples e que ambas não são responsáveis pelo fluxo completo ao se considerar a complexidade de um projeto de livro digital.

Provavelmente por ser uma editora tradicionalmente focada em livros impressos, a empresa A deriva parte das decisões de projeto dos livros digitais de seus correspondentes impressos. Assim, o setor responsável faz a conversão a partir de arquivos de livros existentes, sendo a distribuição executada por outra empresa. É interessante notar que em seu fluxo não se encontram momentos de aprovação das saídas. Uma das explicações pode ser o fato dos processos se desenvolverem a partir de uma demanda interna e não externa ou ainda porque o mesmo agente é responsável pelo fluxo completo, do início ao fim.

Já a empresa B, especializada na produção de livros digitais, tem como foco a prestação de serviços de conversão para seus clientes, majoritariamente editoras. Desse modo, ela recebe os originais e faz a conversão para formato digital, porém não é responsável pela distribuição e entrega ao consumidor final.

Ainda, percebeu-se que ambas trabalham somente com livros digitais em formato ePUB, não se constatando a presença de projetos mais complexos em formato de livro aplicativo, por exemplo. Em razão disso, explica-se a simplicidade dos fluxos editoriais. Além disso, uma vez que seus nichos de mercado ainda estão atrelados à produção de livros tradicionais, é natural a vinculação dos fluxos digitais aos correspondentes impressos.

Em ambas as empresas se verificou que o principal processo do fluxo – o qual envolve a conversão do livro digital – é intensivo em conhecimento. Isso se dá principalmente em razão da mobilização de conhecimentos tácitos, tal como constatou-se na literatura, mesmo que parte das decisões fossem automatizadas ou operacionais. Assim, a existência de atividades criativas e que envolvam decisões subjetivas caracteriza o principal processo do fluxo editorial do livro digital nas empresas estudadas.

No que tange aos conhecimentos mobilizados, estes foram em sua maioria explícitos, justamente pela carga operacional dos processos descritos, incluindo os processos de conversão. Estes, ainda que intensivos em conhecimento e que demandem conhecimentos tácitos, caracterizam-se também por necessitarem conhecimentos explícitos. De toda forma, como destacou a participante da empresa A, a conversão é um processo que demanda o entendimento da prática e o resultado pode variar conforme a experiência desse agente.

Ainda, nos processos comuns às duas empresas, os conhecimentos necessários também foram similares. Por fim, em relação aos agentes, em ambas as empresas estes eram internos. Na empresa A, trata-se de um profissional ligado à produção editorial, ou seja, especializado. Na empresa B, porém, nota-se que não foi possível qualificar o perfil dos profissionais envolvidos nos processos, pois o entrevistado optou por não fornecer informações mais detalhadas ou precisas.

## 5. Considerações Finais

O cenário da produção editorial tem se alterado nos últimos anos com a emergência dos livros digitais. Frente a essa realidade, torna-se necessário explicitar os processos e atividades no fluxo editorial destes artefatos para que seja possível controlá-los e aperfeiçoá-los. Nesse contexto, a técnica de mapeamento de processos se mostrou útil e contribuiu no delineamento e caracterização dos processos, bem como na identificação de seus executores e dos conhecimentos mobilizados.

Nesta pesquisa, portanto, observou-se que os processos realizados são simples, em razão da baixa complexidade dos projetos, ainda atrelados ao fluxo editorial impresso – utilizando-se os termos “conversão” e “transformação”. Assim, diversas definições e decisões, bem como processos anteriores e posteriores à produção do artefato em si se mostraram escassos ou externos aos fluxos editoriais mapeados. Com isso, evidenciou-se uma precariedade em termos de projeto.

Também, constatou-se que o principal processo de cada fluxo é intensivo em conhecimento e que, mesmo assim, ocorre a utilização de conhecimentos em sua maioria explícitos. De toda forma, identificou-se a existência de saberes tácitos, necessários às atividades criativas e fundamentais para a caracterização deste tipo de processo. Em relação aos agentes, devido às limitações deste estudo, não foi possível qualificá-los detalhadamente, porém, verificou-se que estes são internos à equipe e especializados.

Finalmente, para estudos futuros, planeja-se o mapeamento por indução através da listagem de processos ou ainda a realização de estudos de caso para maior aprofundamento do fluxo editorial do livro digital, possibilitando eventuais sugestões de melhorias nos processos, completando o ciclo do mapeamento de processos.

## Referências

- ARÉVALO, J. A.; CORDÓN-GARCÍA, J. A. El libro como sistema: hacia un novo concepto de libro. **Cuadernos de Documentación Multimedia**, v. 16, p. 25-47, 2015.
- CORDÓN-GARCÍA, J. A. La lectura digital y la formación del lector digital en España: la actividad de la Fundación Germán Sánchez Ruipérez y el Proyecto Territorio Ebook. **Álabe**, n. 13, 2016.
- \_\_\_\_\_. Los libros electrónicos: principales tendencias y prospectiva. In: BAIGET, Tomàs (dir.); OLEA, Isabel (coord.). **Informes ThinkEPI 2015**. Barcelona: Editorial EPI, 2015.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HARRINGTON, H. J. **Process management excellence: the art of excelling in process management**. Chico, California: Paton Press LLC, 2006.
- HÖRBE, T. A. N. et al. Gestão por Processos: uma proposta de melhoria aplicada a uma pequena empresa do ramo de alimentação. **Sistemas & Gestão**, v. 10, n. 2, 2015, p. 226-237.
- ISIK, O.; VAN DER BERGH, J.; MERTENS, W. Knowledge intensive business processes: an exploratory study. In: **45th Hawaii international conference on system science, HICSS '12**, 2012, p. 3817– 3826.
- JACKA, J. M.; KELLER, P. J. **Business Process Mapping: Improving Customer Satisfaction**. 2 ed. Wiley, 2009.
- MATTOS, M. E. **Processos Organizacionais**. São Paulo: Editora Sol, 2013.

MELLO, C. H. P.; SALGADO, E. G. Mapeamento dos processos em serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde. In: ENEGEP, 25, 2005, Porto Alegre. **Anais...**

MIYAMOTO, P. **Mapeamento de Processos**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/mapeamento-de-processos/30449/>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

NONAKA, I. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PAVANI JUNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM: Gestão orientada à entrega por meio de objetos**. São Paulo: M.Books, 2011.

PINSKY, Luciana. Os editores e o livro digital: o que está sendo feito e pensado em tempos do incunábulo digital. **Livro – Revista do Núcleo de Estudos do Livro e da Edição**, n.3, p. 347-354, 2013.

POLO PUJADAS, Magda. **Creación y gestión de proyectos editoriales en el siglo XXI: del papel a la era digital**. 2. ed. Cuenca : Ediciones de la Universidad de Cantabria : Edicions Universitat de les Illes Balears : Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha, 2016.

SALGADO, C. C. R. et al. Contribuições à melhoria de processos organizacionais: uma avaliação empírica sob a perspectiva de mapeamento de processos em uma unidade da Universidade Federal da Paraíba. **Holos**. v. 1, n. 29. P. 151 – 169. 2013.

SILVA, Ana Catarina; BORGES, Maria Manuel. Hybrid publishing design methods for technical books. **The Electronic Library**, v. 34, n. 6, 2016.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.