

6-1-2017

## BPM in Creative Industries: An Action-Research in the Fashion Industry

Valter Moreno

*Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) / Faculdades IBMEC, vmoreno@uerj.br*

Lisete Almeida

*Sigma Consultoria, lisetealmeida@sigmaconsultoriarj.com.br*

Follow this and additional works at: <https://aisel.aisnet.org/relcasi>

---

### Recommended Citation

Moreno, Valter and Almeida, Lisete (2017) "BPM in Creative Industries: An Action-Research in the Fashion Industry," *RELCASI*: Vol. 9 : Iss. 1 , Article 1.

DOI: 10.17705/1relc.00047

Available at: <https://aisel.aisnet.org/relcasi/vol9/iss1/1>

This material is brought to you by the AIS Journals at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in RELCASI by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact [elibrary@aisnet.org](mailto:elibrary@aisnet.org).



Latin American and Caribbean Journal of the Association for Information Systems

Revista Latinoamericana Y Del Caribe De La Asociación De Sistemas De Información

Revista Latino-americana e Caribenha da Associação de Sistemas de Informação

---

Research Paper

DOI: 10.17705/3relc.00046

ISSN: 1937-8831

## **BPM in Creative Industries: An Action-Research in the Fashion Industry**

### **BPM en Industrias Creativas: Una Investigación Activa en la Industria de la Moda**

### **BPM em Indústrias Criativas: Uma Pesquisa-Ação na Indústria da Moda**

**Valter Moreno**

Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) /  
Faculdades Ibmecc  
Rio de Janeiro, Brasil  
vmoreno@uerj.br

**Lisete Almeida**

Sigma Consultoria  
Rio de Janeiro, Brasil  
lisetealmeida@sigmaconsultoriarj.com.br

---

#### **Abstract**

Despite the growing interest in Business Process Management (BPM), its adoption involves challenges related to the complexity of its methods and tools, and to the applicability in industries that have creativity and flexibility as their main pillars. The Fashion Industry, which are part of the Creative Industries, begins to look for management alternatives to give sustainability to its businesses in face of the acceleration of the transformations in its competitive environment. The present study reports an action-research conducted in the context of the adoption of BPM in a fashion company, evaluating the practical consequences generated for the organization. The results obtained suggest that BPM can facilitate the integration and reconciliation of creativity management and business management, while enabling gains in efficiency and competitiveness.

**Keywords:** Business Process Management; Creative Industry, Fashion Industry, Action Research.

---

---

#### **Resumen**

A pesar del creciente interés en Business Process Management (BPM), su adopción implica desafíos relacionados con la complejidad de sus métodos y herramientas, y con la aplicabilidad en industrias que tienen la creatividad y la flexibilidad como pilares principales. La Industria de la Moda, insertada en las Industrias Creativas, comienza a buscar alternativas de gestión para dar sostenibilidad a sus negocios ante la aceleración de las transformaciones en su entorno competitivo. El presente estudio reporta una investigación-acción realizada en el contexto de la adopción de BPM en una empresa de moda, evaluando las consecuencias prácticas que genera para la empresa. Los resultados obtenidos sugieren que Business

---

Process Management puede facilitar la integración y conciliación de la gestión de la creatividad y la gestión empresarial, al tiempo que permite ganancias en eficiencia y competitividad.

**Palabras clave:** Gestión de Procesos de Negocio; Industria Creativa, Industria de la Moda, Investigación Activa.

---

Apesar do crescente interesse na Gestão de Processos de Negócio (BPM), sua adoção envolve desafios relacionados à complexidade de seus métodos e ferramentas, e à aplicabilidade em indústrias que têm na criatividade e na flexibilidade os seus principais pilares. A Indústria da Moda, inserida nas Indústrias Criativas, começa a buscar alternativas de gestão para dar sustentabilidade aos seus negócios face à aceleração das transformações no seu ambiente competitivo. O presente estudo relata uma pesquisa-ação conduzida no contexto de adoção do BPM em uma empresa de moda, avaliando as conseqüências práticas geradas para a empresa. Os resultados obtidos sugerem que Gestão de Processos de Negócio pode facilitar a integração e conciliação do gerenciamento da criatividade e da gestão de negócios, ao mesmo tempo em possibilita ganhos em eficiência e em competitividade.

**Palavras-chave:** Gestão de Processos de Negócio; Indústria Criativa, Indústria da Moda, Pesquisa-Ação

---

## 1 Introdução

O termo “indústrias criativas” nasceu nos anos 90 e se refere a setores nos quais a criatividade é a dimensão essencial do negócio (Bendassolli 2009). Suas atividades são oriundas da criatividade, competências e talento individual, e possuem potencial para a criação de trabalho e riqueza através da geração e exploração da propriedade intelectual (DCMS, 2005). Os produtos e serviços gerados são normalmente altamente diferenciados, podendo ser caracterizados como culturais, artísticos, ou criativos (Roventale & Lavanga, 2014). A economia criativa está relacionada à geração de renda e de diversos tipos de trabalho, à promoção da inclusão social, à diversidade cultural, e ao desenvolvimento humano de forma geral (Marinova & Borza, 2014; Power & Tobias, 2010).

De acordo com a UNDP e a UNESCO (2013), em 2011, o comércio global de bens criativos gerou US\$ 624 bilhões, e as exportações de serviços criativos, US\$ 172 bilhões. Em 2015, a indústria criativa foi responsável por quase 9% das exportações de serviços do Reino Unido e 5,6% dos empregos. Na União Europeia, os setores criativo e cultural geraram perto de 3% do total de empregos, com os bens criativos contribuindo com 4,3% das exportações externas (World Economic Forum, 2016).

De 2002 a 2011, o volume total de bens criativos comercializados no mundo mais do que dobrou, com uma taxa de crescimento anual média de 8,8%. Em países em desenvolvimento, a taxa foi ainda mais alta, atingindo uma média anual de 12,1%. No Brasil, por exemplo, segundo um estudo da FIRJAN (Maia et al., 2016), as empresas que compunham a indústria criativa em 2015 empregavam mais de 851 mil profissionais formais, gerando um PIB de R\$ 155,6 bilhões, ou 2,6% do total produzido no país. Em termos reais, houve um crescimento de quase 70% entre 2004 e 2015, acima do avanço do PIB brasileiro. No mesmo período, o número de postos de trabalho teve um aumento de 90%, contra aproximadamente 50% do mercado de trabalho nacional – uma expansão não apenas em números absolutos, mas também em termos relativos.

Não obstante o crescimento acelerado das indústrias criativas, suas empresas enfrentam um ambiente de negócios com alta incerteza de demanda, grande volatilidade da preferência de seus clientes, e, conseqüentemente, riscos elevados (Lampel et al., 2009; Roventale & Lavanga, 2014). Para sobreviver, essas firmas precisam desenvolver uma capacidade de geração de novidades e de inovação constantes, porém, sem perder de vista a eficiência e eficácia de seus processos produtivos (Cooke & Lazzeretti, 2008; Gatti Junior et al., 2014; Lampel et al., 2009; Scott, 2010; Seidel, 2011). Apesar de sua crescente importância na economia global, poucas propostas para ajudar empresas da indústria criativa a lidar com seus desafios surgiram na literatura acadêmica, e ainda são escassos estudos empíricos sobre o tema.

Dado o exposto acima, o objetivo deste trabalho é avaliar a aplicabilidade e eficácia das técnicas e ferramentas de Gestão de Processos de Negócios (Business Process Management – BPM) no contexto das indústrias criativas. Há algumas décadas, em particular, nos últimos 10 anos, a gestão orientada a processos têm sido apontada como uma forma para promover a eficácia, eficiência, e capacidade de adaptação a novas condições macroambientais de organizações dos mais diversos setores (Kim et al., 2011; Paim et al., 2010; Ravesteyn & Batenburg, 2010; Rosemann & vom Brocke, 2015). No estudo, empregou-se o método da pesquisa-ação para investigar a recente adoção da gestão orientada a processos por uma média empresa brasileira da indústria da moda.

A indústria da moda, que, em 2013, empregava 42 mil profissionais no Brasil, compreende não só as atividades de fabricação de têxteis, com suas padronagens, cores e materiais, a confecção e a alta costura, como também a produção de sapatos e de joias (FIRJAN, 2014, p. 14). Suas empresas se dedicam ao desenvolvimento e manufatura de produtos de moda, que podem ser definidos como qualquer produto que conjugue as propriedades de criação, qualidade, vestibilidade, aparência e preços competitivos ao mercado destinado (Rech 2002). Tais produtos apresentam uma ampla variedade, características específicas de diversificação e diferenciação, produção em pequenos lotes, com uma diversidade processos produtivos, em função das diferentes matérias-primas disponíveis no mercado, e ciclo de vida curto (Mendes et al. 2006). A cadeia produtiva da indústria da moda agrega valor a seus insumos com base na criatividade do design e do marketing de seus produtos, em seus processos logísticos, e em serviços oferecidos ao mercado consumidor.

## 2 Business Process Management (BPM)

A gestão de processos de negócios ou BPM pode ser vista como uma evolução das teorias e práticas da Gestão da Qualidade Total e da Reengenharia (Costa & Politano, 2008; Harmon, 2013; Paim et al., 2010). O próprio conceito de processo de negócios evoluiu ao longo do tempo, a partir de sua concepção inicial associada ao contexto de empresas de manufatura. Pode-se definir um processo como um conjunto de atividades coerentes e que se repetem, iniciadas por um evento de negócio e desempenhadas por pessoas ou máquinas, equipamento e sistemas de informação, dentro de ou entre organizações, para o alcance conjunto de objetivos de negócios e satisfação de requisitos de clientes internos e/ou externos (Van Looy et al., 2011, p. 1123). A gestão por processos de negócios ou BPM pode ser entendida como um conjunto de métodos, técnicas, ferramentas e modelos integrados, com foco na identificação, desenho, descrição, implantação, execução (com ou sem automação), acompanhamento e otimização de processos, tendo por base métricas bem definidas de avaliação do seu desempenho, e sob a responsabilidade de um gestor específico (process owner) e/ou equipe multifuncional (Gillot, 2008; Harmon, 2014; Van Looy et al., 2011; vom Brocke & Rosemann, 2013).

Há na literatura uma variedade de propostas de modelos de implantação do BPM em organizações (Baldan et al., 2009; Burton, 2001; Jeston and Nelis, 2006; Khan, 2004; Muehlen and Ho, 2005; Smith and Fingar, 2003; vom Brocke & Rosemann, 2013). Suas etapas são relativamente distintas umas das outras, mas apenas em função da forma como as atividades do projeto de implantação são definidas e agregadas. De fato, todas as diferentes versões se assimilam ao modelo geral descrito por Kettinger, Teng e Guha (1997) para a reengenharia de processos. A Tabela 1 sintetiza os modelos analisados no estudo, apresentando as atividades típicas e produtos básicos a serem gerados ao longo do processo de adoção do BPM.

<b>Etapas</b>	<b>Atividades básicas</b>	<b>Produtos gerados</b>
1. Planejamento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mapeamento do contexto organizacional e análise do desempenho atual, considerando ambiente externo, planejamento estratégico, etc.</li> <li>2. Definição das atividades de BPM que contribuirão para o alcance das metas organizacionais (das estratégicas às operacionais).</li> <li>3. Verificação dos pontos de falha nos processos que causam danos à organização (identificação das rupturas).</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mapa do contexto da organização, contendo uma visão global dos macroprocessos da empresa.</li> <li>▪ Metas para desempenho futuro estabelecidas.</li> <li>▪ Rupturas identificadas.</li> </ul>

<b>Etapas</b>	<b>Atividades básicas</b>	<b>Produtos gerados</b>
	4. Seleção dos processos críticos, classificando em ordem de prioridade aqueles que merecem mais atenção. 5. Estabelecimento de metas para melhoria dos processos. 6. Constituição das equipes de projetos de processos e às áreas envolvidas as diretrizes e especificações básicas desejadas a partir do planejamento. 7. Treinar as equipes para o trabalho de redesenho, fornecendo os conceitos e ferramentas da metodologia de gerenciamento dos processos do negócio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processos críticos para redesenho, selecionados e priorizados.</li> <li>▪ Metas para melhoria dos processos estabelecidas.</li> <li>▪ Equipes de redesenho de processos preparadas.</li> </ul>
2. Mapeamento e modelagem dos processos	8. Estabelecer técnicas e metodologias de mapeamento e modelagem a serem utilizadas. 9. Mapear e analisar cada um dos processos-chave selecionados (versão atual ou <i>as-is</i> ).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processos interfuncionais mapeados.</li> <li>▪ Desempenho atual dos processos levantado.</li> <li>▪ Rupturas identificadas, priorizadas e classificadas.</li> <li>▪ Análise do processo atual apresentada e validada.</li> </ul>
3. Redesenhar (otimizar) o processo	10. Redesenhar/otimizar o processo (versão <i>to-be</i> ).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fluxo do processo redesenhado (<i>to-be</i>).</li> <li>▪ Inovações sumarizadas.</li> <li>▪ Procedimentos elaborados.</li> <li>▪ Sistema de medição do processo criado.</li> </ul>
4. Planejamento da implantação (transição)	11. Desenvolver um plano de comunicação dos novos processos. 12. Estabelecer os indicadores de desempenho dos processos redesenhados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plano de comunicação dos novos processos.</li> <li>▪ Sistema integrado de indicadores de desempenho.</li> </ul>
5. Capacitação	13. Criar um plano de desenvolvimento e treinamento das equipes envolvidas com os novos processos. 14. Redesenho do trabalho das pessoas, desenvolvendo um padrão técnico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desempenho das pessoas especificado por meio do padrão técnico do trabalho.</li> <li>▪ Sistema estruturado de feedback elaborado.</li> <li>▪ Plano de capacitação desenvolvido.</li> </ul>
6. Gestão da transição	15. Implantar as mudanças. 16. Treinar as pessoas em relação às mudanças que afetarão seu trabalho. 17. Gerenciar, controlar e analisar continuamente os processos e os indicadores estratégicos. 18. Promover a aprendizagem das equipes interfuncionais e o comprometimento da cúpula da organização durante todo o processo de redesenho, de maneira a criar uma cultura permanente de gerenciamento de processos. Essa atividade se inicia em paralelo as outras etapas, mas, durante a fase de transição, ela deve ser intensificada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inovações implantadas.</li> <li>▪ Processo de gerenciamento contínuo estabelecido, com a implantação do sistema de medição integrado e do sistema de feedback estruturado.</li> <li>▪ Treinamento para implantação dos novos processos realizado.</li> <li>▪ Novos processos implantados.</li> </ul>

**Tabela 1. Etapas, atividades e produtos na implantação do BPM**

Poucos artigos acadêmicos abordam a gestão de processos no contexto das Indústrias Criativas. No Brasil, apenas Gatti Junior et al. (2014) e Lampel (2009) tratam o tema, e mesmo assim, de forma tangencial. Nos dois casos, o tema surge na medida em que se verifica um conflito entre a ênfase na capacidade criativa da empresa e a necessidade de uma gestão eficiente e eficaz do negócio, para a manutenção de sua competitividade. Na literatura internacional, Seidel e colegas (Becker et al., 2009; Seidel, 2011; Seidel et al., 2008) parecem ser os únicos que se dedicaram especificamente ao estudo do gerenciamento de

processos nesse contexto. Esses autores observaram que os processos de negócios em indústrias criativas tendem a apresentar características únicas, a saber: um baixo nível de repetição; alto valor agregado; alta necessidade de flexibilidade; são intensivos em conhecimento; envolvem pessoas criativas; e apresentam riscos (criativos) específicos. A partir de suas observações empíricas, os mesmos autores sugerem que empresas das indústrias criativas apresentam subprocessos criativos e não-criativos, e que o BPM pode ser um facilitador do equilíbrio entre a criatividade e a gestão tradicional de negócios.

### 3 Método da Pesquisa

Este estudo adotou uma abordagem interpretativista fundamentada no método da pesquisa-ação. A pesquisa-ação é uma forma de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou resolução de um problema coletivo (DeLuca & Kock, 2007; Lau, 1999; Thiollent, 1997). O método leva em conta não apenas o discurso proferido pelos atores implicados, mas também suas ações e interpretações acerca do que foi investigado, permitindo uma melhor avaliação do fenômeno de interesse. Em geral, o ciclo da pesquisa-ação compreende uma seqüência de etapas, que são executadas iterativamente, até a consecução dos resultados da pesquisa (DeLuca & Kock, 2007; Thiollent, 1997). Neste estudo, adotou-se a perspectiva de Thiollent (1997), que divide o ciclo de pesquisa em quatro fases:

1. *Exploração*, que envolve o diagnóstico da situação, a definição dos atores, e a formação de equipes de pesquisadores e clientes. Tem por objetivo divulgar a forma como deve ocorrer a intervenção, além de obter o comprometimento dos participantes interessados. Essa fase é concluída no momento houver clareza e consenso entre todos os que irão participar do trabalho.
2. *Principal*, quando são coletados dados, de acordo com o trabalho proposto, e divulgados os resultados de suas análises. O objetivo é obter o “auto-conhecimento” em relação às questões de interesse.
3. *Ação*, que engloba medidas práticas, definidas com base nas etapas anteriores. Nela, há a difusão de resultados, definição de objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, apresentação e negociação de propostas de ação pelas partes interessadas, e implementação de ações-piloto que, após avaliação, podem ser desenvolvidas pelos atores, sem a atuação dos pesquisadores.
4. *Avaliação*, que tem dois objetivos principais: (a) avaliar os resultados das ações no contexto organizacional da pesquisa e suas consequências a curto e médio prazo; e (b) extrair ensinamentos que serão úteis para continuar a experiência e aplicá-la em estudos futuros. Essa fase consiste da observação, redimensionamento das ações, e resgate e registro do conhecimento adquirido no processo.

#### 3.1 Objeto e Planejamento da Pesquisa

A empresa que foi objeto deste estudo, aqui denominada GRIFE, atua na indústria da moda há 15 anos, e é de médio porte e capital fechado. Quando o estudo foi realizado, possuía dois sócios, 200 funcionários, 16 lojas próprias, e 14 franquias, e distribuía seus produtos para mais de 120 lojas multimarcas. A empresa tinha um baixo nível de verticalização, se dedicando apenas ao design, comercialização, e distribuição dos produtos. As atividades de criação estavam concentradas nos setores de Estilo (responsável pela criação, coordenação e desenvolvimento das coleções), Design (responsável pela criação de estampas e todos os elementos gráficos utilizados na comunicação com o mercado), e de Visual Merchandising (responsável pela apresentação das lojas e a criação das vitrines).

A produção de 60% dos produtos da Grife era terceirizada, e adquirida com exclusividade de fornecedores localizados em vários estados do Brasil. Seu desenvolvimento era compartilhado com os fornecedores, cabendo ao departamento de Estilo a aprovação, de acordo com os critérios pré-estabelecidos para cada coleção. Os demais 40% eram criados e desenvolvidos exclusivamente pelo setor de Estilo, que enviava as especificações para as células de modelagem e pilotagem, cuja produção era controlada e planejada pelo setor de PCP (Planejamento, Programação e Controle da Produção).

Em 2010, os sócios da GRIFE perceberam que, embora a marca fosse bem aceita no mercado, a empresa estava perdendo competitividade por falta de velocidade em seu processo de produção e entrega de

produtos. Isso causava perdas de vendas e excessos de estoques de matérias-primas e de produto acabado. Uma das autoras deste estudo foi então contratada como consultora para avaliar e melhorar todo o processo produtivo da GRIFE, desde a etapa de criação e desenvolvimento de produtos, até a entrega de produtos acabados no Centro de Distribuição. Propôs-se, então, o desenvolvimento de um projeto piloto para implantação de um modelo de gestão orientado a processos na empresa, abarcando os departamentos de Estilo, Compras, Produção, Planejamento e Logística. O trabalho seria desenvolvido dentro dos preceitos da pesquisa-ação, condição esta aceita prontamente pelos sócios da empresa.

O planejamento da execução do projeto seguiu o roteiro geral apresentado na Tabela 1. Na Tabela 2, listam-se as atividades planejadas em suas etapas, e as formas de coleta de dados utilizadas. É importante ressaltar que cada uma das etapas do projeto correspondeu a um ciclo de pesquisa-ação; ou seja, em cada etapa, os pesquisadores desenvolveram suas análises, decisões e ações de acordo com o que é previsto nas fases de avaliação, principal, de ação e de avaliação da pesquisa-ação (Thiollent, 1997). A duração total do projeto/pesquisa-ação foi de 16 meses, com término no início de 2010.

<b>Etapas do projeto</b>	<b>Atividades realizadas</b>	<b>Coleta de dados</b>
Planejamento e análise do contexto	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Constituição das equipes de mapeamento dos processos.</li> <li>▪ Treinamento das equipes para o trabalho de mapeamento de processos, fornecendo os conceitos e ferramentas da metodologia de gerenciamento dos processos de negócios.</li> <li>▪ Mapeamento do contexto organizacional e análise do desempenho atual dos processos.</li> <li>▪ Mapeamento e análise de cada um dos processos-chave selecionados (as-is).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevistas semiestruturadas</li> <li>▪ Reuniões com principais stakeholders (sócios, gerentes, coordenadores e funcionários)</li> <li>▪ Seminários para gerentes, coordenadores e funcionários</li> <li>▪ Análise de relatórios gerenciais e financeiros</li> <li>▪ Observação participante da execução dos processos</li> </ul>
Redesenho dos processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seleção dos processos críticos.</li> <li>▪ Estabelecimento de metas para a melhoria dos processos.</li> <li>▪ Definição de indicadores de desempenho para os processos redesenhados.</li> <li>▪ Estabelecimento de metas para o desempenho futuro dos processos.</li> <li>▪ Redesenho dos processos selecionados (to-be) e das funções das pessoas que os executavam.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reuniões com gerentes e coordenadores de setor</li> <li>▪ Reuniões e seminários com as áreas técnicas e comerciais</li> </ul>
Execução e controle dos novos processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Treinamento das pessoas em relação às mudanças que afetariam seu trabalho.</li> <li>▪ Implantação das mudanças.</li> <li>▪ Promoção da aprendizagem das equipes multifuncionais dos processos.</li> <li>▪ Gerenciamento dos processos, com o acompanhamento de seu desempenho com base nos indicadores definidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seminários segmentados para todos os níveis da empresa</li> <li>▪ Reuniões com os níveis gerenciais e com os responsáveis pelos processos</li> <li>▪ Observação participante da execução dos processos</li> <li>▪ Relatórios de desempenho dos processos</li> </ul>

**Tabela 2. Planejamento do projeto e coleta de dados**

Os dados coletados junto aos participantes da pesquisa foram analisados de forma qualitativa e indutiva, com base no método de análise de conteúdo (Friese, 2014; Mayring, 2000), como apoio do software ATLAS.ti. A próxima seção descreve os resultados obtidos em cada etapa do projeto e fase da pesquisa-ação.

## **4 Descrição e Análise da Implantação do BPM**

### **4.1 Planejamento e Análise do Contexto**

#### **4.1.1 Exploração**

Após algumas reuniões com os sócios e gestores da GRIFE, os coordenadores de Estilo, Compras e Logística e os supervisores Produção e Planejamento foram selecionados para compor a equipe do projeto. Nas reuniões seguintes, foram explicados os motivos, objetivos e benefícios da iniciativa, e obtidas informações essenciais sobre o contexto organizacional. Organogramas e diagramas conceituais foram elaborados em conjunto pela pesquisadora e os atores envolvidos, com a intenção de retratar a realidade da empresa. Ao final dessa fase, foi elaborado o cronograma de planejamento para a etapa de implantação do BPM, com datas de execução das tarefas, seus responsáveis, e forma como deveriam ser executadas.

#### **4.1.2 Principal**

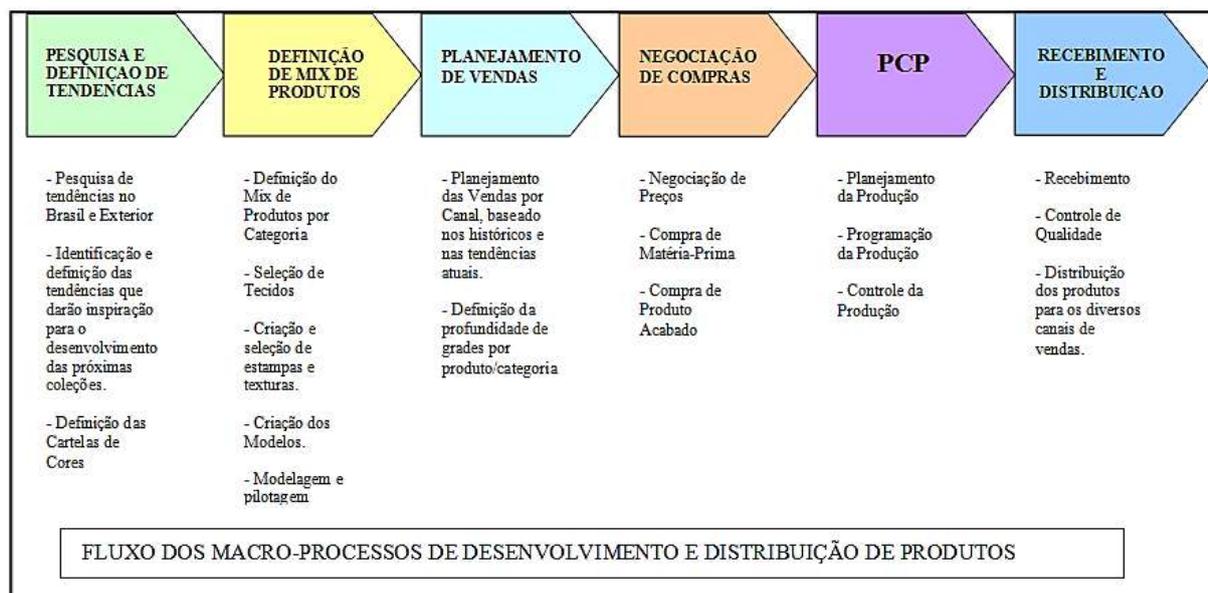
Nessa fase, colocou-se em prática o cronograma anteriormente elaborado e deu-se início à coleta de dados. Para compreender melhor os fluxos de trabalho da empresa, foram analisados históricos de vendas, indicadores de desempenho, manuais de procedimentos, documentos internos, e feitas entrevistas semiestruturadas com pessoas-chaves. Foram também registradas reclamações, comentários e sugestões a respeito dos processos, para serem analisadas e tratadas posteriormente na etapa de redesenho.

Os indicadores obtidos indicaram uma redução de 5% do faturamento anual, apesar de investimentos em reformas de lojas e treinamento de vendas, com um índice de atraso nas entregas superior a 30% e uma taxa de devoluções de pedidos de 15%. Além disso, cerca de 30% dos produtos aprovados pelo Estilo eram rejeitados pelos clientes.

A GRIFE também enfrentava desafios no seu ambiente externo. Enquanto os preços dos produtos passaram a ter extrema importância para marcas com fosso na moda jovem, os intervalos de lançamento de novas coleções foram reduzidos, dadas a busca por diferenciação e a necessidade de rápidas respostas às demandas dos clientes. Por outro lado, a oferta de mão-de-obra de costureiras na região da empresa não era suficiente para atender toda a demanda de terceirização, ocasionando atrasos nas entregas. Destaca-se ainda que, sob o ponto de vista logístico, a GRIFE não estava preparada para trabalhar com mão-de-obra de outras regiões.

#### **4.1.3 Ação**

Ao longo de três meses, as informações coletadas foram usadas pela equipe do projeto para identificar e mapear os macroprocessos e processos essenciais da GRIFE (Figura 1), em sua situação atual (as-is). Foram elaborados diagramas que explicitavam os fluxos de trabalho na empresa, evidenciando subprocessos, atividades e integração entre os diversos setores, desde o recebimento do produto acabado, até a sua distribuição. Os resultados foram apresentados para os gestores, que, em conjunto com a pesquisadora, selecionaram e priorizaram os processos críticos a serem redesenhados.



**Figura 1 – Macroprocessos e processos produtivos na GRIFE**

#### 4.1.4 Avaliação

Ao longo da primeira etapa, foram identificados vários processos e subprocessos criativos e não criativos do macroprocesso de “Definição do Mix de Produtos”, tendo-se evidenciado a existência na GRIFE dos bolsões de criatividade descritos por Seidel (2011). Neles, havia uma maior necessidade de flexibilidade e colaboração entre os participantes, para a efetiva criação dos novos modelos a serem lançados nas coleções. Como esperado (Becker et al., 2009; Seidel, 2011), tais processos envolviam altos níveis de complexidade e imprevisibilidade, variando de acordo com o produto criado, o que dificultou sobremaneira seu mapeamento. Observou-se ainda que, quanto mais criativa era a pessoa que desenvolvia o trabalho, mais difícil era descrever sua forma de atuação. Por exemplo, a descrição fornecida por profissionais com perfil comercial e pragmático de seus processos criativos foi mais fácil de ser entendida e modelada pela equipe do projeto.

Nesta etapa, foram também identificados problemas e propostas de solução e melhoria para os processos da empresa. Por exemplo, ao contrário do recomendado por Filho e Neto (1997), verificou-se que a equipe de Estilo não tinha pleno entendimento do posicionamento da marca no mercado, fazendo com que vários produtos criados fossem revistos diversas vezes antes de sua aprovação, o que atrasava todas as atividades subsequentes.

## 4.2 Redesenho dos Processos

### 4.2.1 Exploração

Nessa fase, foram revisitadas e confirmadas as premissas da fase de exploração da etapa anterior. Com o objetivo de identificar potenciais barreiras e facilitar a execução da terceira e última etapa do projeto, o gerente de RH e o coordenador de TI foram integrados à equipe do projeto.

### 4.2.2 Principal

Como ponto de partida do redesenho dos processos, foram conduzidas entrevistas e reuniões com todos os funcionários dos setores envolvidos no projeto, para identificar falhas e causas de gargalos nos processos críticos da empresa. As informações obtidas foram consolidadas pela equipe do projeto numa relação de problemas a serem tratados na atividade de redesenho, e suas potenciais consequências negativas para a GRIFE. A Tabela 3 apresenta alguns exemplos.

<b>Problema</b>	<b>Consequências</b>	<b>Setores envolvidos</b>
Falta de uma visão clara do Setor de Criação quanto ao posicionamento estratégico da empresa e do padrão de desenvolvimento de produtos.	Altos índices de retrabalho, desperdício de matéria-prima, e sobrecarga nos setores de Modelagem e Pilotagem.	Criação Modelagem Pilotagem
Falta de integração entre a área de Criação e os demais setores da empresa.	Falhas de comunicação e prejuízos para o bom andamento do trabalho nos diversos setores da GRIFE.	Todos
Falta de comprometimento do setor de Criação com os prazos de entrega.	Gargalos nos setores de Compras, Produção e Logística.	Compras Criação Logística Produção

**Tabela 3. Exemplos de problemas identificados e suas potenciais consequências**

#### 4.2.3 Ação

Para cada item anteriormente identificado, a equipe do projeto buscou alternativas que pudessem eliminar falhas e otimizar o desempenho dos processos críticos da GRIFE. A Tabela 4 apresenta alguns exemplos.

<b>Problema</b>	<b>Causas</b>	<b>Alternativas</b>
Erros e atrasos na compra de matérias-primas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O processo de compra era feito manualmente, sem o apoio de uma ferramenta informatizada que eliminasse os possíveis erros humanos.</li> <li>▪ O volume de compras era grande demais para ser realizado nos prazos tipicamente curtos definidos pela empresa.</li> <li>▪ Os prazos de entregas de matérias-primas variavam excessivamente, o que atrasava o início da produção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conscientização das equipes de Estilo e Planejamento quanto aos prazos diferenciados dos pedidos e entregas de materiais, para melhor planejamento da produção.</li> <li>▪ Desenvolver ou comprar um software de PCP, onde o processo de explosão de material fosse automático, investimento este justificado pelo volume financeiro movimentado e risco envolvido.</li> </ul>
Altos custos e ineficiências na estocagem de materiais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O almoxarifado estava repleto de materiais que foram comprados e não utilizados.</li> <li>▪ Não havia controle e nem acompanhamento dos materiais utilizados.</li> <li>▪ Havia falta de espaço para o armazenamento adequado de materiais.</li> <li>▪ Variações nos prazos de entrega das matérias-primas, o que também gerava conflitos com o setor de contas a pagar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conscientização junto ao setor de Estilo quanto aos altos prejuízos que a falta de planejamento de seus pedidos acarretava.</li> <li>▪ Desenvolvimento de indicadores e controles de estoque que evidenciassem as sobras (ou falta) de matérias-primas.</li> <li>▪ Exigir que todas as entradas de matérias-primas fossem feitas exclusivamente pelo almoxarifado.</li> <li>▪ Maior acompanhamento e organização dos setores de Desenvolvimento de Produto, Planejamento e Compras.</li> <li>▪ Executar estudos de previsão de demanda, que estimassem o volume de recebimento de materiais no almoxarifado em épocas de pico.</li> </ul>

<b>Problema</b>	<b>Causas</b>	<b>Alternativas</b>
Atrasos e ineficiências na produção, com um número excessivo de rejeições no controle de qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liberações de produção recebidas com atraso geravam na célula de produção uma pressão para produzir e entregar pedidos em tempo recorde.</li> <li>▪ A pressão sob as costureiras gerava produtos mal acabados e um alto índice de não conformidade, e que não eram aprovados no controle de qualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controle mais rígido dos prazos de entrega exigidos pelos setores de Compras e Estilo, especialmente para produtos com aprovação atrasada.</li> <li>▪ Maior integração entre os setores de Estilo, Modelagem, Pilotagem e Produção, para melhor avaliação do tempo necessário para a execução de suas atividades.</li> <li>▪ Criação de uma etapa de validação do número de produtos e volumes a serem produzidos.</li> <li>▪ Acompanhamento do desenvolvimento dos produtos, para identificar com maior precisão os prazos de confecção das peças.</li> <li>▪ Verificação do preenchimento correto das fichas técnicas de produtos, para evitar compras erradas.</li> </ul>
Problemas de relacionamento e na compra de produtos acabados de fornecedores externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atrasos na aprovação dos produtos geravam atrasos na compra de produtos de fornecedores externos.</li> <li>▪ Insegurança e falta de definição clara do que era solicitado pelas estilistas (mais de 50% dos produtos tinham acima de três provas de roupas).</li> <li>▪ Como já se havia investido muito tempo no desenvolvimento de um produto, os fornecedores aceitavam os pedidos e confirmavam os prazos de entrega apertados que depois não eram cumpridos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controle dos prazos de aprovação dos produtos terceirizados, para evitar que as estilistas repassassem para os fornecedores o problema do atraso na aprovação da peça-piloto.</li> <li>▪ Padronização das informações constantes nas solicitações das estilistas.</li> <li>▪ Melhor integração e comunicação com o setor de Estilo.</li> </ul>
Dificuldade de disposição e manipulação das grades de produtos para a distribuição nos diversos canais de vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de espaço para estocagem ao longo dos processos logísticos.</li> <li>▪ Gargalos eram intensificados no final do mês, quando todos os fornecedores queriam entregar seus produtos, devido a atrasos nas entregas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ampliação do espaço físico para facilitar o armazenamento e manuseio dos produtos.</li> <li>▪ Inclusão no processo de planejamento de relatório com prévias de volumes e prazos de entrega, que deveriam ser validados e aprovados de acordo com a capacidade física do setor de logística.</li> <li>▪ Revisão dos manuais de fornecimento, definindo diretrizes mais detalhadas que incluíssem multas por atrasos na entrega.</li> <li>▪ Reuniões mensais do Controle de Qualidade com fornecedores, avaliando atrasos e problemas de qualidade. Essas avaliações seriam critérios usados para desqualificar fornecedores.</li> </ul>

**Tabela 4. Exemplos de alternativas geradas pela equipe do projeto**

As alternativas levantadas foram avaliadas, priorizadas e aprovadas pela equipe e sócios da empresa. Os processos críticos foram então redesenhados para incorporá-las, de forma a eliminar as causas dos

problemas identificados. Outros ajustes foram feitos para aproveitar oportunidades de melhoria de desempenho vislumbradas ao longo da atividade de redesenho.

Ao final desta fase, gerou-se um cronograma detalhado com todas as atividades dos processos críticos da GRIFE, indicando os respectivos responsáveis, prazos-limites de início e término, resultados a serem gerados, níveis e critérios de aprovação, etc. A partir de então, o cronograma deveria ser seguido a cada lançamento de coleção pelo setor de Planejamento, que também passava a ter a responsabilidade pelo acompanhamento semanal, coordenação de atores do processo, e validação de resultados, intervindo sempre que necessário para evitar atrasos.

#### **4.2.4 Avaliação**

Conforme esperado (Gillot, 2008; Harmon, 2014; Van Looy et al., 2011), as atividades de redesenho resultaram na simplificação e otimização dos principais processos da cadeia produtiva da empresa. As análises realizadas mostraram a necessidade de utilização mais intensa da automação e da tecnologia da informação (TI), que atualmente é parte essencial da gestão por processos (Harmon, 2014). Em função disso, uma empresa foi contratada para implementar na GRIFE um sistema integrado de gestão (ERP), tendo por base o trabalho de mapeamento e redesenho realizado até então. Por exemplo, os resultados do projeto foram utilizados para avaliar a necessidade de customização do sistema ERP e subsidiar sua configuração.

### **4.3 Execução e Controle dos Novos Processos**

#### **4.3.1 Exploração**

Em função dos desafios dessa etapa do projeto, optou-se por revisar a sua equipe, identificando novos membros com base na qualidade técnica e comprometimento com o sucesso da adoção do BPM. Esse novo grupo teria a responsabilidade pelo monitoramento e direcionamento das ações ligadas aos novos processos. Dos cinco colaboradores selecionados, três ficaram diretamente responsáveis pela implantação de processos específicos; um, pelo desenvolvimento dos recursos humanos e difusão da implantação para outros departamentos não envolvidos no projeto piloto; e um pelo desenvolvimento de TI e do sistema de indicadores de desempenho.

#### **4.3.2 Principal**

Grande parte das mudanças efetuadas nos processos diziam respeito a necessidades de capacitação, mudanças de mentalidade, atitudes e comportamentos, e redimensionamento da carga de trabalho de colaboradores. Foi necessário então fazer uma análise mais abrangente de cada setor, para revisar as atribuições e responsabilidades das funções envolvidas nos novos processos. Com isso, tais funções foram sistematicamente descritas, explicitando-se as competências exigidas, os desafios a serem enfrentados, e as atribuições e responsabilidades envolvidas.

#### **4.3.3 Ação**

Foram realizados seminários e palestras para apresentar os novos processos a todos que seriam impactados por eles. Os funcionários envolvidos na sua execução receberam capacitação adequada, com subsequente avaliação. Por exemplo, no setor de Compras, foi realizado um programa de treinamento em processos de compras e negociação, e substituídos alguns funcionários por outros mais qualificados. Já no setor de Estilo, percebeu-se haver uma sobrecarga de trabalho das equipes, evidenciando um gargalo no processo criativo. As equipes foram redimensionadas de acordo com as habilidades necessárias a cada uma das várias categorias de produto. Para resolver as dúvidas referentes ao perfil da marca e de cliente, foram realizados seminários sobre o assunto. De modo geral, os facilitadores que integravam a equipe do projeto atuaram continuamente junto às áreas para internalizar, disseminar e fixar a importância das mudanças realizadas.

Os fornecedores tiveram uma reação negativa às novas diretrizes de fornecimento, exigindo antecipações de ordens de compras e prazos de entrega dilatados. O problema foi contornado por meio de reuniões para

esclarecer não só os objetivos e benefícios da adoção do BPM, como a importância das parcerias estabelecidas e os ganhos mútuos com o sucesso do projeto.

A cada trinta dias, foram realizadas reuniões com os setores para a apresentação e análise dos indicadores de desempenho dos processos. Quando necessário, foram elaborados planos conjuntos de ações corretivas. As questões mais críticas envolviam o setor de Estilo, a resistência de algumas estilistas em aderir aos novos processos e o clima negativo na equipe de criação, e as pressões por cumprimento de prazos que causavam danos ao processo criativo. A importância do setor para as atividades da empresa fez com que fossem tomadas medidas para minimizar as pressões sobre ele ao longo da etapa de implantação. Ao mesmo tempo em que foi contratada uma consultoria externa para dar suporte às atividades da área, passou-se a realizar reuniões mensais de alinhamento com todos os funcionários que de alguma forma contribuíam para os processos criativos. O objetivo era alinhar tais processos às diretrizes de posicionamento da empresa, e ser um fórum de discussão de tendências, ações e movimentos. Essas medidas serviram para conscientizar os colaboradores das interdependências entre seu trabalho e o das demais áreas da GRIFE, assim como do impacto que suas decisões geravam no resultado geral da empresa. Com isso, reduziu-se a resistência e desenvolveu-se uma atitude mais positiva da equipe em relação ao BPM.

#### 4.4 Avaliação

Durante os últimos seis meses do projeto, os indicadores dos processos foram acompanhados a cada 15 dias pela pesquisadora e equipe de facilitadores. Mediante os resultados positivos observados, a melhoria do clima organizacional, e avaliações favoráveis da área comercial em relação à aceitação dos produtos, os gestores da empresa e a pesquisadora concluíram que o projeto havia sido bem-sucedido. Para isso, foi decisiva a atuação da equipe de facilitadores, auxiliando na adaptação dos colaboradores e difundindo uma visão positiva do BPM na empresa. Além disso, a rápida correção de desvios e problemas detectados durante a implantação gerou segurança às equipes afetadas. Por fim, em consonância com as recomendações de Amabile e Khairi (2008), destaca-se o importante papel das reuniões com os profissionais de processos criativos para a sua integração, assim como com outros setores, e como estímulo à colaboração e coordenação mútua do trabalho.

### 5 Conclusão

As principais dificuldades na implantação do BPM na empresa estudada estavam relacionadas às atividades criativas inseridas em seus processos de negócios essenciais. O próprio entendimento e mapeamento desses processos foram difíceis para a equipe do projeto, ressaltando a importância de um tratamento distinto em relação aos processos tradicionais (Becker et al., 2009; Davenport, 2013; Seidel, 2011). Além disso, nos setores com processos intensivos em criatividade, em especial no setor de Estilo da empresa, foi necessário tratar aspectos atitudinais e comportamentais da equipe de criação para que o processo redesenhado pudesse ser implantado. Para isso, contribuíram o suporte e o trabalho de conscientização da equipe em relação às interdependências do fluxo de trabalho na empresa, e à importância de suas interações como os demais setores. Esse resultado está em linha com as tensões entre as mentalidades criativa e analítica observadas por Marcella e Rowley (2015) em seu estudo sobre a adoção de ferramentas de gerenciamento de projetos na indústria da moda.

Ao término da pesquisa-ação, verificou-se que, mesmo em empresas das indústrias criativas, a adoção do BPM pode gerar ganhos de eficiência, eficácia, e competitividade (Davenport, 2013; Harmon, 2014; Van Looy et al., 2011). Ressalta-se, porém, que, conforme sugerido por Amabile and Khairi (2008), em processos intensivos em criatividade, com características mais colaborativas, faz-se necessário um cuidado maior com as pessoas que realizam o trabalho criativo, enfatizando-se a abertura de caminhos e alternativas para que esses indivíduos possam contornar eventuais obstáculos (Marcella & Rowley, 2015). Contudo, isso não significa que aprimorar processos prejudique a criatividade nas organizações, no longo prazo, como afirmam Amabile and Khairi (2008). Pelo contrário, os resultados obtidos corroboram as propostas de Seidel (2011) e Davenport (2013) de que a gestão orientada a processos pode promover uma harmonização do exercício da criatividade e da gestão com foco em resultados.

## 6 Referências

- Amabile, T., & Khaire, M. (2008). "Creativity and the Role of the Leader," *Harvard Business Review* (86:10), pp. 100–109.
- Baldam, R., Valle, R., Pereira, H., Hilst, S., Abreu, M., Sobral, V., et al. (2009). *Gerenciamento de Processos de Negócios - BPM - Business Process Management*, São Paulo: Editora Érica.
- Becker, J., Karow, M., Mueller-Wienbergen, F., & Seidel, S. (2009). Toward Process Modeling in Creative Domains. *AMCIS 2009 Proceedings*, Paper 596.
- Bendassolli, P., Wood Jr. T., Kirschbaum, C., & Cunha, M. (2009). "Indústrias Criativas: Definição, Limites e Possibilidades," *Revista de Administração de Empresas (RAE)* (49:1), pp. 10-18.
- Burlton, R. (2001). *Business Process Management: Profiting from Process*, Indianapolis: Sams Publishing.
- Cooke, P., & Lazzeretti, L. (2008). *Creative cities, cultural clusters and local economic development*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, p. 366.
- Costa, E. P., & Politano, P. R. (2008). "Modelagem e Mapeamento: Técnicas Imprescindíveis na Gestão de Processos de Negócios," in *Anais do XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Rio de Janeiro, Brazil.
- Davenport, T. H. (2013). Gestão de Processos no Trabalho do Conhecimento. In *Manual de BPM: Gestão de processos de negócio* (p. 17–36). Bookman Editora.
- DCMS (2005). *Culture and creativity: the next ten years, London, UK*. Disponível em: <[http://www.culture.gov.uk/Reference\\_library/Publications/archive\\_2005/Culture\\_Creativity\\_10yrs.htm](http://www.culture.gov.uk/Reference_library/Publications/archive_2005/Culture_Creativity_10yrs.htm)>.
- DeLuca, D., & Kock, N. (2007). "Publishing Information Systems Action Research for a Positivist Audience," *Communications of the AIS* (2007:19), pp. 183–204.
- Filho, A. G., & Neto, R. J. (1997). *A Indústria do Vestuário: Economia, Estética e Tecnologia*, Florianópolis: Letras Contemporâneas, p. 197.
- FIRJAN. (2014). *Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil* (p. 44).
- Friese, S. (2014). *Qualitative Data Analysis with ATLAS.ti*, (2nd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage Publications, p. 296.
- Gatti Junior, W., Gonçalves, M. A., & Barbosa, A. P. F. P. L. (2014). "Um Estudo Exploratório sobre a Indústria Brasileira de Animação para a TV," *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, pp. 461–495.
- Gillot, J.-N. (2008). *The Complete Guide to Business Process Management: Business process transformation or a way of aligning the strategic objectives of the company and the information system through the processes*, Charleston, South Carolina: Jean-Noel Guillot, p. 382.
- Harmon, P. (2013). O Escopo e a Evolução da Gestão de Processos de Negócio. In *Manual de BPM: Gestão de processos de negócio* (p. 37–82). von Brocke, J. & Rosemann, M.
- Harmon, P. (2014). *Business Process Change, Third Edition: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals* (3rd ed., p. 488). Morgan Kaufmann.
- Jeston, J. & Nelis, J. (2006). *Business Process Management: practical guidelines to successful implementations*, Oxford: Elsevier.
- Kettinger, W., Teng, J., & Guha, S. (1997). "Business Process Change: A Study of Methodologies, Techniques, and Tools," *MIS Quarterly* (21:1), pp. 55-80.
- Khan, R. N. (2004). *Business Process Management: a practical guide*, Tampa: MeghanKiffer Press.
- Kim, G., Shin, B., Kim, K. K., & Lee, H. G. (2011). "IT Capabilities, Process-Oriented Dynamic Capabilities, and Firm Financial Performance," *Journal of the Association for Information Systems* (12:7), pp. 487–517.

- Lampel, J., Lant, T., & Shamsie, J. (2009). "Equilíbrio em cena: o que aprender com as práticas organizacionais das indústrias culturais," *Revista de Administração de Empresas*, pp. 19–26.
- Lau, F. (1999). "Toward a framework for action research in information systems studies," *Information Technology & People* (12:2), pp. 148–176.
- Maia, R. C., Alves, C. de A., Pinto, G. B. S., Moret, F., Talarico, T., & Teixeira, D. A. L. (2016). *Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil* (Diagnósticos e Mapeamentos Setoriais, p. 61). FIRJAN. <https://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/downloads/MapeamentoIndustriaCriativa-Firjan2016.pdf>
- Marcella, M., & Rowley, S. (2015). An exploration of the extent to which project management tools and techniques can be applied across creative industries through a study of their application in the fashion industry in the North East of Scotland. *International Journal of Project Management*, 33(4), 735–746.
- Marinova, E., & Borza, A. (2014). The Creative Economy, the Creative Industries and New Perspectives for Creative Cities. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 7(2), 22–26.
- Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research; Vol 1, No 2 (2000): Qualitative Methods in Various Disciplines I: Psychology*.
- Mendes, F. D., Fusco, J. P. A., & Sacomano, J. B. (2006). "Manufatura do vestuário de moda: O PCP como estratégia competitiva," in *Anais do XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Fortaleza, Brasil, pp. 1-14.
- Muehlen, M. Z. & Ho, T. Y. (2005). "Risk Management in the BPM Lifecycle," in *Business Process Management Workshops*, C. Bussler et al. (eds), Nancy, France: Springer, pp. 454-466.
- Paim, R., Cardoso, V., Caulliraux, H., & Clemente, R. (2010). *Gestão de Processos: Pensar, Agir e Aprender*, Porto Alegre: Ed. Bookman.
- Power, D., & Tobias, N. (2010). *Priority Sector Report: Creative and Cultural Industries*, Stockolm, p. 16.
- Ravesteyn, P., & Batenburg, R. (2010). "Surveying the critical success factors of BPM systems implementation," *Business Process Management Journal* (16:3), pp. 492–507.
- Rech, S. R. (2002). *Moda: Por um Fio de Aualidade*, Florianópolis: Udesc.
- Rosemann, M., & vom Brocke, J. (2015). The Six Core Elements of Business Process Management. In J. vom Brocke & M. Rosemann (Orgs.), *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems* (p. 105–122). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3_5)
- Rozentale, I., & Lavanga, M. (2014). "The 'universal' characteristics of creative industries revisited: The case of Riga," *City, Culture and Society* (5:2), pp. 55–64.
- Scott, A. J. (2010). "Cultural economy and the creative field of the city," *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography* (92:2), pp. 115–130.
- Seidel, S. (2011). "Toward a theory of managing creativity-intensive processes: a creative industries study.," *Information Systems & e-Business Management* (9:4), pp. 407–446.
- Seidel, S., Muller-Wienbergen, F. M., Rosemann, M., & Becker, J. (2008). "A Conceptual Framework for Information Retrieval to Support Creativity in Business Processes," in *Proceedings 16th European Conference on Information Systems*, Galway, Ireland.
- Smith, H., & Finger, P. (2003). *Business Process Management: the third wave*, Tampa: MeghanKiffer Press.
- Thiollent, M. (1997). *Pesquisa-Ação nas Organizações*, São Paulo: Atlas.
- UNDP & UNESCO (2013). "*Creative Economy Report 2013 Special Edition: Widening Local Development Pathways*," New York, NY, USA, p. 190.
- Van Looy, A., De Backer, M., & Poels, G. (2011). "Defining business process maturity. A journey towards excellence," *Total Quality Management & Business Excellence* (22:11), pp. 1119–1137.

vom Brocke, J., & Rosemann, M. (2013). *Manual de BPM: Gestão de processos de negócio*. Bookman Companhia Ed. <http://www.grupoa.com.br/livros/operacoes/manual-de-bpm/9788582600658>

World Economic Forum (2016). *Factors for Enabling the Creative Economy*. Available at: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_2016\\_WhitePaper\\_Enabling\\_the\\_Creative\\_Economy.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_2016_WhitePaper_Enabling_the_Creative_Economy.pdf)

World Economic Forum. (2016). *Factors for Enabling the Creative Economy*. World Economic Forum. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_2016\\_WhitePaper\\_Enabling\\_the\\_Creative\\_Economy.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_2016_WhitePaper_Enabling_the_Creative_Economy.pdf)

### **Valter Moreno, Ph.D.**

Valter Moreno é Ph.D. Administração com ênfase em Sistemas de Informação pela University of Michigan. É Professor de Sistemas de Informação e Métodos Quantitativos na Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) e nas Faculdades Ibmecc. Desenvolveu atividades de consultoria e educação executiva para organizações como EY, Petrobras, Bradesco Seguros, SHV, Endesa e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Seus interesses de pesquisa estão centrados na influência dos recursos e capacidades organizacionais e de TI na geração de valor para o negócio, e no desempenho e competitividade das empresas.

### **Lisete Almeida, M.Sc.**

Economista, Mestre em Administração de Empresas, com mais de 25 anos de experiência no segmento de varejo, principalmente na estruturação e gestão de unidades de negócios no segmento de moda, educação, treinamento e gestão de equipes. Nos últimos dez anos, vem trabalhando em empresas de varejo de moda como executiva de marcas de Moda. Tem grande experiência em consultoria de varejo de moda, definindo estratégias e planos de ação de acordo com o posicionamento e vocação da empresa, dimensionando, organizando, dirigindo, estabelecendo e supervisionando as equipes de trabalho de compras e estilo, e elaborando programas de treinamento com abordagens técnicas e gerenciais.