



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**Ingrid Campos Becker  
Shakira Caroline Guimarães Delabrida**

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO SETOR DE COMPRAS DE UMA  
EMPRESA DO RAMO DE ENERGIA DE FLORIANÓPOLIS - SC**

**Florianópolis**

**2023**

**Ingrid Campos Becker  
Shakira Caroline Guimarães Delabrida**

**TÍTULO: MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO SETOR DE COMPRAS DE  
UMA EMPRESA DO RAMO DE ENERGIA DE FLORIANÓPOLIS - SC**

**Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD7305  
como requisito parcial para a obtenção do grau de  
Bacharel em Administração pela Universidade Federal  
de Santa Catarina.**

**Enfoque: Monográfico – Artigo**

**Área de concentração: Produção**

**Orientador: Prof. Dr. Leandro Dorneles dos Santos**

**Florianópolis**

**2023**

**Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.**

Becker, Ingrid Campos  
Mapeamento de processos no setor de compras de uma  
empresa do ramo de energia de Florianópolis - SC / Ingrid  
Campos Becker, Shakira Caroline Guimarães Delabrida ;  
orientador, Leandro Dorneles dos Santos , 2023.  
33 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro  
Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis,  
2023.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Gestão de compras . 3. BPMN . 4.  
Mapeamento de processos. I. Delabrida, Shakira Caroline  
Guimarães. II. Santos , Leandro Dorneles dos. III.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em  
Administração. IV. Título.

**Ingrid Campos Becker  
Shakira Caroline Guimarães Delabrida**

**TÍTULO: MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO SETOR DE COMPRAS DE  
UMA EMPRESA DO RAMO DE ENERGIA DE FLORIANÓPOLIS - SC**

**Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela  
Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da  
Universidade Federal de Santa Catarina.**

**Florianópolis, XX de XXXXX de 2023.**

---

**Prof.<sup>a</sup> Ana Paraboni, Dr.<sup>a</sup>  
Coordenadora de Trabalho de Curso**

**Avaliadores:**

---

**Prof. Leandro Dorneles dos Santos, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina**

---

**Prof. Mario de Souza Almeida, Dr.  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina**

---

**Prof. Ricardo Buss, Dr.  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina**

**À Deus, à família, aos  
amigos e aos  
colaboradores e docentes  
da UFSC.**



## AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaríamos de agradecer a Deus, pela vida, pela saúde, por todas as oportunidades e por colocar pessoas significativas em nossos caminhos, que de alguma forma nos modificaram através de suas perspectivas.

Agradecemos também as nossas famílias, que sempre prestaram o suporte necessário para que nossos objetivos fossem alcançados, sem medir esforços.

Nossos pais, que gostaríamos de mencionar honrosamente por toda dedicação e comprometimento, sem vocês nada seria possível. Obrigada Terezinha de Campos Becker e José Carlos Becker. Obrigada Ilza Ribeiro Guimarães e Antônio Nelson Delabrida. As nossas irmãs, Carla Monteiro Becher, Tamara Monteiro Becher e Evelyn Camila Guimarães Delabrida, e a rede de apoio que vêm de nossos amigos, que nos ajudam a seguir a nossa trajetória nos inspirando e motivando.

Agradecimento especial a troca respeitosa entre as ambas as partes que escreveram esse trabalho, que quando necessário se apoiaram, se motivaram e ao longo dos anos fortaleceram a parceria, fazendo com que a experiência acadêmica fosse mais leve.

Ao nosso orientador Professor Dr. Leandro Dorneles dos Santos, pela sua disponibilidade, empenho e confiança.

Não menos importante, agradecemos a Universidade Federal de Santa Catarina, o Departamento de Ciências da Administração e todos os professores que se esforçam para transmitir todos seus conhecimentos e suporte em uma parte tão importante da vida acadêmica e profissional.

**“O conhecimento tem de ser melhorado, desafiado, e aumentado constantemente, ou vai desaparecer.”**

**Peter Drucker (1909-2005)**



## RESUMO

O setor de compras por muito tempo passou despercebido e sem o reconhecimento da sua devida importância, mas com o passar dos anos essa percepção perante as organizações foi mudando e nos tempos atuais é considerado um setor de suma importância. Existem alguns fatores que confirmam a importância do setor de compras dentro de uma organização, como a posição estratégica para o desenvolvimento da empresa, evitando gargalos e ainda tornando mais eficiente a produtividade. Sendo assim, o objetivo deste trabalho será sugerir melhorias no processo de compras de uma empresa do ramo de energia através do mapeamento do setor de compras. Como metodologia, utilizou-se de pesquisa bibliográfica, de caráter descritivo e exploratório, baseada em estudo de caso. A coleta de dados ocorreu através de entrevista semiestruturada e análise do mapeamento do processo já existente. O principal resultado obtido foi realizando o mapeamento do processo, pois mesmo certificando que o atual processo seria bem estruturado, foram realizadas propostas de melhorias, com base do BPMN, buscando dividir atribuições que eram apenas do setor de compras e sugerindo aquisições periódicas.

**Palavras-chave:** Setor de Compras. Mapeamento. BPMN. Gestão.

## ABSTRACT

The purchasing sector for a long time went unnoticed and without recognition of its due importance, but over the years this perception towards organizations has changed and in current times it is considered a sector of paramount importance. There are some factors that confirm the importance of the purchasing sector within an organization, such as the strategic position for the company's development, avoiding bottlenecks and even making productivity more efficient. Therefore, the objective of this work will be to suggest improvements in the purchasing process of a company in the energy sector through the mapping of the purchasing sector. As a methodology, bibliographical research was used, with a descriptive and exploratory character, based on a case study. Data collection took place through semi-structured interviews and analysis of the existing process mapping. The main result obtained was mapping the process, because even though the current process would be well structured, proposals for improvements were made, based on BPMN, seeking to divide attributions that were only for the purchasing sector and suggesting periodic acquisitions.

**Keywords:** Purchasing Sector. Mapping. BPMN. Management.

## 1 INTRODUÇÃO

O atual cenário brasileiro demonstra grande crescimento e expansão de empresas. Segundo o Ministério da Economia (ME), o primeiro quadrimestre de 2022 registrou a abertura de mais de 1,3 milhões de empresas no país, que buscam alinhar o senso comum com o conhecimento científico para se sobressair perante seus concorrentes (BRASIL, 2022). Mas para se destacar entre tantas empresas e conseguir fazer uma gestão efetiva, é necessário expandir conhecimentos e usá-los de forma estratégica em sua organização.

Angeloni (2008) aponta o conhecimento como um valioso bem organizacional, recurso que passa a ser o novo motor da economia na Sociedade do Conhecimento e seu principal fator de produção. Uma organização poderá se tornar mais competitiva quanto mais capaz de adquirir e aplicar o conhecimento, daí a importância de gerenciá-lo. Para tanto, deve atentar-se ao compartilhamento de conhecimentos estratégicos e, como diferencial competitivo, a criação de novos conhecimentos (REIS, 2007).

O conhecimento de fato é muito importante nas mais diversas áreas da organização e não seria diferente com o setor de compras, conforme Silva (2010) afirma, é essencial para manter os fluxos de atividades da organização, auxiliar na redução de custos, definir os melhores fornecedores e garantir uma negociação justa.

Segundo Lima (2014) é perceptível que o departamento de compras, por vezes passou despercebido e pouco valorizado dentro da organização, sendo visto como um setor apenas que geraria despesas mas, cada vez mais as empresas vêm desenvolvendo estudos e capacitando seus colaboradores dentro dessa área.

Baily et al. (2000) afirmam que o processo de compras está cada vez mais se envolvendo na tomada de decisões estratégicas das empresas, pois compras são vistas como uma área de agregação de valor, não simplesmente de redução de custos e também a maior consciência do crescimento do gasto em materiais e do potencial de lucro de compras.

Dada a importância deste processo, faz-se necessária a busca pela gestão do conhecimento relacionado a ele (Stewart, 1998), para maior compreensão sobre os processos já usados, se continuam sendo viáveis, possíveis de otimizar ou se será necessário refazer de forma estratégica para igualar-se com os objetivos da organização.

A inexistência de um processo documentado ou da gestão do conhecimento aplicado na hora de tomar decisões pode acarretar problemas para a organização, já que isso pode afetar negativamente as rotinas organizacionais, impactando diretamente na sua eficiência,

conforme afirma Silva (2015, p. 10), quando escreve que “o mau gerenciamento dos processos representa o caos para as empresas”.

Da mesma maneira, a falta de atualização de um processo também pode ocasionar obstáculos na medida que novas tecnologias e métodos vão surgindo, ocasionando defasagem na forma com que as tarefas são executadas (métodos, tecnologia), o que pode exigir novas estratégias de gestão. Melhorar um processo, então, é fundamental, e isso só é possível a partir de sua definição.

Assim, organizações que alinham seu setor de compras com estratégias eficientes, conseguem estabelecer bom vínculo com seus fornecedores, negociar preços justos e competitivos, suprir as demandas, ao não deixar faltar produtos ao consumidor final, aumentar a qualidade e satisfação de seus clientes, unificar a comunicação interna, reduzir gastos e evitar futuros prejuízos, como afirmado por Pozo (2001), compras deve ter a capacidade de comprar materiais e produtos na qualidade certa, na quantidade exata, no tempo certo, no preço correto e na fonte adequada.

Outro fator importante diz respeito aos colaboradores envolvidos com o setor de compras. Para Almeida e Sano (2018), esses profissionais precisam estar preparados para conseguir suprir todas as necessidades da empresa, já que seu trabalho afetará a organização inteiramente, desde a compra de materiais de escritório até a matéria prima ou produtos para as rotinas da organização. Para isso, os processos devem ser claros e de fácil entendimento por todos, o que poderá proporcionar investimentos em treinamento da equipe de compras, resolução de falhas na comunicação, ou alguma não-conformidade na realização dos processos, já que isso tende a desestabilizar a relação com os fornecedores, gerar falta de produtos e acarretar em prejuízos por não atender a necessidade básica da produção ou serviço.

Tendo em vista este contexto, a presente pesquisa buscará responder a seguinte questão: Como é possível melhorar o processo de compras em uma empresa do ramo de energia do município de Florianópolis? Sendo assim, a fim de resolver este problema, o objetivo da pesquisa será sugerir melhorias no processo de compras de uma empresa do ramo de energia do município de Florianópolis.

Justificando a importância desse trabalho, pode-se ressaltar alguns atores. Primeiramente, o curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), pois esse é um tema que poderá ser abordado em futuras pesquisas nas mais diversas áreas de uma organização e, além disso, retrata uma função essencial na carreira profissional de um administrador, que é o conhecimento em mapear processos e com isso identificar gargalos e

possíveis pontos de melhorias. Outro interessado são os pesquisadores, que poderão agregar conhecimento a todos os estudos já realizados até o presente momento, mais especificamente na área de mapeamento de processos pois, embora já existam estudos sobre este tema, são poucos os que analisam o processo de compras. E por fim, a empresa na qual será realizado o estudo do setor em questão, já que terá seu processo de compras mapeado com sugestões de melhoria.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Segundo Vosgerau e Romanowski (2014), às revisões literárias caracterizam-se pela junção, organização e esclarecimento de referenciais teóricos, assim como citações completas sobre o assunto abordado pela pesquisa. Nesta seção é apresentada as teorias estudadas, relacionadas ao tema da pesquisa, especificamente sobre gestão do conhecimento, gestão de compras, mapeamento de processos e o BPMN, conforme segue.

### **2.1 GESTÃO DE COMPRAS**

A gestão de compras pode ser por muitas vezes conhecida como “Gestão de Aquisições” e conforme afirma Martins (2006), por muitas vezes esse setor sofreu certo preconceito por parte de gestores e colaboradores, visto que, por muitas vezes era apenas vista como uma atividade repetitiva e burocrática, que não gerava lucros e era apenas um centro de despesas. Mas atualmente assume uma posição estratégica nos negócios, bem como na organização dado seus recursos necessários, como financeiros, e além disso, é parte fundamental do processo de logística e principalmente da cadeia de suprimentos.

A gestão de compras tem um papel muito significativo e por muitas vezes fundamental dentro de uma organização. É uma área que está diretamente conectada com a administração estratégica da empresa.

O setor de compras de uma organização tem um papel fundamental no resultado final dos negócios, já que grande parte do valor das vendas, na maioria das organizações, é destinado ao pagamento de fornecedores. As compras afetam diretamente a produção das indústrias e o fluxo de caixa. A disponibilização de materiais e serviços, a qualidade dos materiais adquiridos, os custos de transportes e as negociações de prazos de pagamento afetam positivamente ou negativamente dependendo do seu desempenho (DONATTI, 2017, p. 9).

Visando a melhor experiência e atendimento tanto ao cliente externo como interno, é necessário uma visão dinâmica do setor de compras e que o setor esteja extremamente alinhado aos objetivos estratégicos da empresa (MARTINS, 2006).

Segundo Batista e Maldonado (2008), a desorganização no processo, ou ainda, o desconhecimento do fluxo do processo, pode gerar queda de produtividade, gargalos nas atividades, desmotivação dos servidores, repetição de tarefas, perda de tempo e desperdício de recursos.

Segundo Ballou (2001) afirma que as atividades relacionadas a compras envolvem seleção e relacionamento com fornecedores, negociação de prazos e qualificação de serviços, estimativa de valores, mudança de demandas, entre outros. Pozo (2010) corrobora com esse raciocínio e além disso, afirma que ao listar atividades da área, podem ocorrer algumas variações dado o tamanho e estrutura da empresa. As atividades que são executadas com frequência no setor de compras estão descritas no QUADRO 1.

**Quadro 1 - Atividades de Compras**

Informação Básica	Controle e registro de fornecedores; Controle e registro de compras; Controle e registro de preço; Controle e registro de especificações; Controle e registro de estoques; Controle e registro de consumo; Controle e registro de catálogo; Controle e registro de econômicos.
Pesquisa de Suprimentos	Estudo de mercado; Especificações de materiais; Análise de custos; Análise financeira; Desenvolvimento de novos fornecedores; Desenvolvimento de novos materiais; Qualificação de fornecedores.
Administração de Materiais	Garantir atendimento das requisições; Manutenção de estoques; Evitar excesso de estoques; Melhorar giro de estoques; Garantir transferência de materiais; Padronizar embalagens; Elaborar relatórios.
Sistema de Aquisição	Negociar contratos; Efetivar compras;

	Analisar cotações; Analisar requisições; Analisar condições dos contratos; Verificar recebimento dos materiais; Conferir fatura de compra; Contatar vendedores; Negociar redução de preços; Relacionamento interdepartamental.
Ações Diversas	Dispor dos materiais obsoletos; Projeções de custos; Comparações de materiais; Manter relações comerciais de confiabilidade.
Atividade partilhada com outros setores	Padronização; Normatização; Projetos de produção; Controle de estoques; Testes de novos produtos; Diretrizes de reciprocidade; Especificação de fornecedores; Definir em comprar ou fabricar; Contatar seguros e sistema de transportes.

Fonte: Pozo (2010).

Martins (2006) afirma que compete também à área de compras um gerenciamento eficiente do estoque, mesmo que os níveis de estoque estejam altos, podendo significar poucos problemas com relação à produção. O autor explica que esses estoques, quando altíssimos, acarretam muitos custos para mantê-los, como despesas com espaço ocupado, colaboradores do almoxarifado, além do custo do capital investido (MARTINS, 2006). No entanto, é importante salientar que estoque com níveis baixos também são prejudiciais à organização, pois fazem com que a empresa atue de maneira arriscada, uma vez que qualquer falta ou outro imprevisto que aconteça, pode impactar diretamente na produção (MARTINS, 2006).

Ainda, Ignacio et al. (2006) corroboram com este raciocínio quando afirmam que a análise de custos é uma atividade bastante importante para o gerenciamento de compras, pois dessa forma é realizado um gerenciamento de custo mais eficiente, avaliando estruturas de custos junto com fornecedores e assim, junto com o setor de Tecnologia da Informação desenvolver uma base de dados, contendo estrutura de custos dos fornecedores.

Outro ponto importante, segundo Martins (2006) é que o setor de compras assume uma função importante que é a negociação com fornecedores, ou seja, negociar preços e prazos de entrega. Essa negociação interfere diretamente no preço final de produtos e serviços e, por consequência, na competitividade da empresa, além também, da visão macroeconômica, ou seja, impactar na economia, com relacionamento entre os diversos setores, média de preços e poder de compra dos consumidores (MARTINS, 2006).

Segundo Santos et. al (2002) afirmam, existem dois tipos de compras, a compra tradicional e a proativa, que suas diferenças estão basicamente relacionadas às atividades de longo prazo. Algumas características desses dois tipos de compras estão descritas no QUADRO 2.

**Quadro 2** - Características de compra reativa e pró-ativa

<b>Compra Reativa</b>	<b>Compra Pró-Ativa</b>
O processo de compras é um centro de custos;	O processo de compras pode adicionar valor (centro de lucro);
Os envolvidos com compras recebem as especificações;	Os envolvidos com compras e os fornecedores contribuem para as especificações;
O usuário rejeita materiais defeituosos;	Os envolvidos com compras trabalham para evitar os materiais defeituosos;
O processo de compras subordina-se à área de finanças ou de produção;	O processo de compras tem importante função gerencial e atua de forma estratégica;
Os compradores respondem às condições do mercado;	Os envolvidos com compras contribuem para o desenvolvimento dos fornecedores;
Os problemas são de responsabilidade do fornecedor;	Os problemas são de responsabilidade compartilhada;
Preço é a variável chave;	O custo total e valor são variáveis chave;
Ênfase no hoje;	Ênfase na estratégia (longo prazo);
Sistema de informações independentes de fornecedores;	O sistema de informações pode ser integrado aos sistemas de fornecedores;
As especificações são feitas por projetistas ou usuários;	Compradores e fornecedores contribuem para as especificações;
Negociações tipo ganha-perde;	Negociações tipo ganha-ganha;
Muitos fornecedores = segurança;	Muitos fornecedores = perde de oportunidades;
Estoque excessivo = segurança;	Excesso de estoque = desperdício;
Informação é poder;	A informação é valiosa e compartilhada;

Fonte: Baily et al. (2000).

Marchiorato (2009) afirma que anteriormente a área de compras era responsabilidade do dono da empresa que negociava os prazos e condições de pagamento e que atualmente as organizações e juntamente o setor de compras estão voltados para os processos e além disso buscam interagir entre todas as áreas da organização e transformando as informações mapeadas em estratégias para a tomada de decisão.

## 2.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Segundo Villela (2000) entender de fato como funciona um determinado processo dentro da organização é fundamental para efetivar uma mudança que foi planejada pois é necessário que os colaboradores entendam a essência e os motivos de tais mudanças.

Villela (2000) afirma que todo processo começa e termina no cliente, ou seja, para analisar um processo é necessário sempre entender o ponto de vista do cliente buscando entender quais são suas dores e necessidades. Entender onde cada etapa do processo pode agregar valor para o cliente é fundamental pois, caso contrário, pode ser considerado um desperdício ou perda de tempo e que seria necessário uma nova mudança (VILLELA, 2000).

O mapeamento é essencial dentro das organizações, pois tem como um de seus objetivos transformar processos já existentes e torná-los mais eficientes, otimizando suas etapas e integrando novas tecnologias que supram ou agreguem rapidez e maior eficiência. Outra característica importante é a possibilidade de registrar todo o conhecimento da empresa, juntamente com os dos colaboradores, a documentação do mapeamento de processos evita que a empresa se torne dependente do conhecimento e experiência exclusiva de algum funcionário e torna mais fácil visualizar deficiências existentes (DIOGO et al., 2012).

Paula (2014) que algumas vantagens desenvolvidas por conta do mapeamento de processos seriam a documentação e a padronização dos processos, redução de custos através da eliminação de gargalos e atividades que não estão agregando valor ao processo, além disso, é possível integrar processos através do mapeamento.

Campos e Lima (2012), afirmam que o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial e de comunicação que tem a finalidade de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura.

O processo deve ser baseado em conhecimentos e experiências compartilhadas por todos os envolvidos e assim registrados de forma gráfica e de fácil entendimento. Sendo assim, compreendem desde as tarefas rotineiras que acontecem em todo tipo de



empresa até as atividades que envolvem maior complexidade e são exclusivas; todas têm em comum um roteiro definido, prazo e metas a cumprir (BARRETO; SARAIVA, 2017).

Um ponto bastante relevante afirmado por Villela (2000) é a diferença entre o mapeamento de processos e a modelagem de dados, que muitas vezes podem ser confundidas, enquanto que a modelagem de dados seria, resumidamente, compreender o relacionamento entre os dados e a conexão entre os conjuntos em que os dados estão presentes. Enquanto o mapeamento, conforme estamos analisando neste artigo, seria compreender os processos existentes e buscando a satisfação do cliente, desenvolver melhorias no mesmo (VILELLA, 2000).

Paula (2014) afirma que além do mapeamento ser possível analisar o processo, com ele também é possível identificar os indivíduos que estão envolvidos em cada etapa do processo e com isso fica definido de forma mais clara as atribuições e responsabilidades de cada um. Mapeamento de processos está diretamente ligado com melhorias, focado nos processos e nos métodos, que independente da ordem funcional e hierárquica do procedimento, está interessado no cliente (SANTOS, 2010).

Corroborando com isso, Cruz (2013), afirma que ao longo dos anos foram desenvolvidos diversos estudos que agregam nesses avanços. Uma das ferramentas que visa mapear o processo escolhido, buscando identificar gargalos e propor melhorias é o *Business Process Model and Notation* (BPMN), que será abordado a seguir.

### 2.3 BPMN

Franco (2014), afirma que a modelagem de processos de negócio torna-se ferramenta essencial para compreender o processo, já que permite uma visão mais clara e serve como um meio de documentação das atividades executadas no processo.

O BPMN é uma notação gráfica para representação de processos de negócio em formato diagramático, cujo principal objetivo é fornecer uma notação universal compreensível por todos os usuários de negócio, incluindo profissionais encarregados de implementar ferramentas para apoiar a execução dos processos de negócio (BPMN, 2013).

BPMN em tradução para o português seria ‘Modelo e Notação de Processos de Negócios’ e segundo afirmam Von Rosing et al. (2015) que essa ferramenta foi desenvolvida para ser compreendida com facilidades por todas as partes interessadas, buscando uma comunicação comum e que busca preencher as falhas dessa comunicação entre os envolvidos.













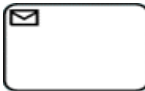
Entre as partes interessadas estão inseridos diversos cargos como analistas de negócios, os desenvolvedores técnicos e os gerentes de negócios onde tais criam e refinam os processos, implementam e monitoram e gerenciam, respectivamente (VON ROSING et al., 2015).

Segundo Tessari (2008) é possível criar modelos de processos de negócios (BPD) através da simbologia do BPMN com a finalidade de documentar e comunicar, pois esses modelos seguem uma notação padrão.

Von Rosing et al. (2015) afirmam que em 2001, o mercado da modelagem de processos era muito dividido por diversos modelos diferentes e além disso por muitos pontos de vistas e que foi por esse motivo que integrantes do *Business Process Management Institute* (BPMI) começaram a desenvolver processos e técnicas do negócio para padronizar e alinhar o processo. Embora anteriormente já haviam lançado a especificação, foi em 2006, quando o BPMI foi incluído no OMG, que desenvolveu o padrão BPMN.

Conforme Von Rosing et al. (2015) seguem afirmando, que o BPMN busca um notação compreensível e simples para que seja entendido por todas as partes e buscando esse aspecto foram desenvolvidas categorias de notação. Existem categorias básicas de elementos mas informações adicionais e variações podem ser incluídas dada a complexidade do caso, sem que altere completamente o diagrama. A seguir, a QUADRO 3 contém as notações utilizadas no modelo BPMN, contendo descrição de atividades, desvios, divisões, conversações, coreografias e dados.

**Quadro 3** - Exemplos de símbolos utilizados pela notação BPMN

ELEMENTO	NOTAÇÃO	DESCRIÇÃO
<b>Tarefa</b>		É uma atividade simples, usada quando o trabalho executado no processo não é definido em um nível mais detalhado.
<b>Gateway exclusivo</b>		Um Gateway é usado para controlar a divergência e convergência do fluxo de sequência. Assim, determinará a ramificação, bifurcação, fusão e junção de caminhos.
<b>Evento inicial</b>		Sinaliza o início de um processo. Estes não possuem nenhum fluxo de entrada.
<b>Evento Intermediário</b>		Representa qualquer evento que ocorre ou pode ocorrer entre um evento inicial e final.
<b>Evento Final</b>		Sinaliza o passo final em um processo. Estes não possuem nenhum fluxo de saída.
<b>Fluxo de Sequência</b>		Conecta objetos de fluxo em uma ordem sequencial própria. É usada para demonstrar a ordem que o processo deve seguir.
<b>Fluxo de Mensagem</b>		É usado para mostrar o fluxo de mensagens entre duas entidades ou processos. Nem todos os fluxos de mensagens são atendidos para cada instância do processo, nem existe ordem específica.
<b>Pools (piscinas)</b>		Pool (piscina) é um “contêiner” de um único processo. O nome do pool pode ser considerado como o nome do processo. Sempre haverá pelo menos um pool principal.
<b>Lanes (raias)</b>		Uma lane (raia) é uma subdivisão de um pool (piscina). Representa uma função ou uma área organizacional.
<b>Objeto de dados</b>		Fornecem informações adicionais sobre a entrada e saída de uma atividade.
<b>Anotação</b>		Fornece informações adicionais sobre o processo.
<b>Grupos</b>		É um mecanismo visual que permite o agrupamento de atividades para fins de documentação ou análise.
<b>Mensagem</b>		Aciona o processo, facilita processos intermediários ou finaliza o processo.

Fonte: Adaptado de OMG (2008), Bizagi (2015).

Com esses elementos que fazem parte das categorias do diagrama, o indivíduo que o estiver visualizando consegue identificar e diferenciar as seções e além disso visualizar todo o processo com mais facilidade (VON ROSING et al., 2015).

Um ponto bastante importante que Von Rosing et al. (2015) afirmam é que mesmo que o diagrama permaneça sempre o mesmo, cada indivíduo pode enxergar de formas diferentes e em como isso implica em como os processos serão aplicados com base no ponto de vista de cada um e, além disso, implica também no tempo de execução de cada tarefa.

Tessari (2008) afirma que embora a abordagem do BPMN busque ser acessível, é considerada também um tanto quanto complexa pois existem processos mais elaborados e que devem seguir o padrão mais simplificado do modelo. E por essa razão o BPMN utiliza de uma abordagem minimalista para que o indivíduo possa ter uma compreensão da essência do diagrama e para isso utiliza-se um conjunto de notações que são definidas em quatro categorias básicas de elementos, os objetos de fluxo, de conexão, raias e artefatos.

### **3 MÉTODO**

A pesquisa é um método racional e sistemático que tem como objetivo apresentar respostas aos problemas aventados. O processo de pesquisa é proposto quando as informações disponíveis não são suficientes para sanar o problema, ou quando o conhecimento sobre o assunto se encontra desorganizado, impossibilitando a sua relação com o problema (GIL, 2017).

Quanto ao objetivo geral da pesquisa apresentada, esta é classificada como exploratória e descritiva. Gil (2017), afirma que a pesquisa exploratória busca explicar de maneira mais detalhada o fenômeno estudado, de forma flexível, pois considera vários aspectos do assunto estudado, abrangendo o máximo de conteúdo disponível, por meio de levantamento bibliográfico, entrevistas, exemplos e etc., o que poderá ser visualizado nos resultados verificados, relacionados aos conceitos estudados. A pesquisa descritiva, por sua vez, apresenta a descrição das características de um fenômeno, podendo observar também a relação entre possíveis variáveis e proporcionando um novo olhar para o problema (GIL, 2017). A presente pesquisa se enquadra nesta classificação, pois teve como objetivo descrever os processos realizados no setor de compra da empresa estudada, utilizando-se dos métodos padronizados para explorar e buscar novas soluções que otimizem as atividades desempenhadas.

Quanto às técnicas utilizadas, esta investigação foi classificada como bibliográfica, documental e como estudo de caso. Segundo Gil (2017), a pesquisa bibliográfica é elaborada através de materiais já publicados, sendo da modalidade impressa ou disponíveis virtualmente e atuais sobre o conteúdo, o que foi possível através do agrupamento de referências pertinentes sobre o assunto abordado. A pesquisa documental utiliza arquivos, registros e documentos da empresa para a pesquisa, materiais com conhecimentos específicos e direcionados ao assunto a ser estudado (GIL, 2017), como no caso dos registros do processo de compra existentes no setor analisado da empresa.

Yin (2015), afirma que o estudo de caso é uma investigação empírica que busca analisar um fenômeno contemporâneo dentro de sua realidade, especialmente quando as demarcações entre o fenômeno e o contexto não estão visíveis. No presente trabalho, é apresentado o problema fundamental que justifica o “caso” a ser estudado: o processo de compras em uma empresa do ramo de energia. O problema expresso, para resultar em mudanças no setor estudado e dentro da organização, é analisado e investigado de forma rigorosa, para que os resultados encontrados nesta pesquisa possam ser colocados em prática.

Quanto à natureza dos dados, é definida pela perspectiva da análise qualitativa. Gil (2017), descreve esse método como sendo flexível e seus resultados podem ser analisados através de diversos procedimentos.

Para a coleta dos dados na presente pesquisa, foi utilizada uma entrevista semi-estruturada (APÊNDICE A), que conforme Marconi e Lakatos (2017), trata-se de um roteiro predeterminado, onde o entrevistador deve fazer perguntas já definidas em um formulário pré-estabelecido e não deve alterá-las para se adaptar às situações, sendo que as respostas obtidas são comparadas para uma melhor análise do objetivo da pesquisa.

Como limitações do método utilizado, destacam-se as seguintes: a) dificuldade de expressão mútua; b) incompreensão das perguntas definidas, podendo gerar uma falsa interpretação; c) influência sobre o entrevistado, por ideias, comportamentos e etc., partindo da parte do entrevistador; d) a ocultação de informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa; e) o tempo necessário para a realização, que pode tornar-se um obstáculo. (MARCONI; LAKATOS, 2017).

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A empresa alvo da pesquisa, a qual solicitou para não ser identificada, está localizada no município de Florianópolis, no estado de Santa Catarina, prestando serviços de energia

elétrica, transporte de gás e soluções energéticas, e será tratada como Empresa X. Destaca-se que esta pesquisa identifica o processo de aquisição de microinformática da empresa em questão.

#### 4.1 PROCESSO ATUAL DE COMPRAS

Conforme entrevista com a responsável pela equipe da Central de Serviços, e inclusive pelas compras de microinformática, o processo passa por alguns setores e responsáveis antes do pedido ser de fato enviado ao solicitante.

O processo se inicia, quando o funcionário abre o chamado de requisição no Jira, que trata-se de um site disponível internamente para todos os colaboradores da Empresa X, sendo possível assim gerar uma solicitação de compra para atender a necessidade do colaborador. Após abrir o chamado, o responsável pela central de serviços faz uma triagem para classificar e disponibilizar as possibilidades de aquisição (se o equipamento solicitado atende o colaborador e valores) ao solicitante, esse retorno é enviado pelo Jira.

Com a resposta do chamado, o solicitante coleta a autorização do gerente do setor solicitante e escolhe a melhor opção que suprirá o seu pedido. Quando retorna para a central de serviços, se inicia o processo de aquisição, é verificada a urgência e o chamado é registrado na planilha de aquisição, se for considerado urgente, é aberta uma requisição para empréstimo, até que o produto sofra todo o processo e seja disponibilizado para o colaborador, assim como é sinalizado pelo símbolo do gap paralelo no mapeamento, o produto é configurado e emprestado ao setor e assim é finalizado o chamado de empréstimo.

Se o chamado não for de caráter importante, também é registrado em planilha e é verificado se o produto tem em estoque. Após esse processo, é aberto um chamado de aquisição no Jira, vinculando a requisição aberta pelo cliente, e expresso em planilha denominada “lista de compras” com os itens e centro de custos. A central de serviços, registra o pedido em um site exclusivo para os clientes do fornecedor Y, que gera o DPID ou número da proposta, esse processo leva alguns dias, assim como pode ser visualizado pelo símbolo do cronômetro, já que o fornecedor, disponibiliza os espelhos das notas fiscais.

O setor de aquisição de recursos de microinformática, valida os espelhos de notas fiscais com os pedidos e inclui no chamado. É solicitado então a requisição de compra (RC) e transferido o chamado para o setor de Tecnologia da Informação e Digitalização (TID) ou conhecido também como governança. Esse setor fica responsável por validar informações e

realizar o registro de RC, esse processo tem um tempo estipulado de 3 a 5 dias para uma resposta, e então segue para o departamento de compras, de forma automática pelo sistema.

O responsável gera a ordem de compra (OC), que pode levar de cinco a sete dias e encaminha para a aprovação do gerente do setor de compras, essa confirmação, após aprovado é gerado a OC em documento pdf e encaminhado novamente para o setor TID.

O colaborador encaminha o e-mail de aprovação da aquisição para o fornecedor, anexando as ordens de compras e o espelho de nota fiscal enviado inicialmente. Após essa etapa, pode-se observar o símbolo do gap paralelo novamente, que indica para duas vias, processo interno do fornecedor Y, que é mapeado pelas etapas: processamento de pedido, enviar número das ordens de compra, fabricar o produto, faturar, enviar a nota fiscal por email (pode-se observar o símbolo de link que aponta para um subprocesso que é o envio de NF de aquisições, esse email contendo o PDF e XML é recebido pelo adm do setor de governança) e entregar o pedido, o que influencia no processo de compra da empresa X.

Outro processo a ser feito é a necessidade de etiqueta, onde ficam as informações da empresa X. Equipamentos que tenham um valor inferior a R \$1.200,00 não necessitam de etiqueta de identificação. Sendo assim, se a peça não precisar, é apenas aguardando a chegada dos equipamentos, já se é preciso providenciar, se é criada um nome e registrado as informações do dispositivo no Kace, site disponibilizado para o cadastramento e utilizado também para o gerenciamento de produtos em estoque e em paralelo é impresso a etiqueta em um software exclusivo para essa função. Após gerar as etiquetas, que são necessárias estarem vinculadas a uma NF e estarem com informações alinhadas na planilha, é verificado o destino do produto, se não for pra usina é necessário apenas colar a etiqueta e encaminhar. Se o produto foi solicitado pela usina, é necessário cadastrar informações da empresa e da unidade organizacional no Kace, enviar as etiquetas ao destino, receber as etiquetas e aguardar a chegada da aquisição.

Ao chegar na usina, o setor de TI Local recebe o pedido, confirmar o recebimento, examina no quality (software de inspeção de qualidade e se o item está de acordo com o solicitado, é necessário acusar o recebimento no Quality para seguir com pagamento da nota fiscal), informa o analista de aquisição sobre a chegada do pedido e o prazo de pagamento, que é informado ao setor de aquisição de recursos de microinformática, que ao confirmar o recebimento na planilha de gestão de pagamento, conforme mapeamento o símbolo de paralelo, que evidencia que dois processos estão ocorrendo simultaneamente. Se o pedido não for para esse destino, é enviado para a sede, pode-se observar o símbolo de link novamente,

por se tratar de um subprocesso. Ou para a próxima etapa, que é o registro do número da OC no chamado de aquisição e a transferência para o analista do setor da central.

O analista fica no aguardo e monitora a publicação dos números de ordens de rastreio, enviado pelo fornecedor Y, ao receber por e-mail, esses números são registrados no chamado de aquisição e monitorado a entrega dos produtos. O símbolo do cronômetro no mapeamento indica que a entrega dos equipamentos tem um tempo, que é indicado no contrato entre o fornecedor e a empresa. Pode-se observar no mapeamento que é necessário verificar semanalmente a planilha, as datas de pagamentos e efetuar-lós.

Após o recebimento do XML das NF's por email, o setor responsável registra na planilha de controle e no chamado de aquisição, e é aguardada a entrada da transportadora. O símbolo de link é utilizado nessa parte do processo, para indicar que o produto foi enviado à sede da empresa, que recebe o pedido na recepção, registra na planilha de pagamento, seguido pelo símbolo do paralelo, que indica que o setor de microinformática que é responsável pelo acompanhamento dos pagamentos, após esse processo é registrada a NF no chamado de aquisição, a compra é cadastrada no Kace, assim como as informações de empresa e o U.O.

O fluxo mostra que os itens são cadastrados e registrados em estoque, são inspecionados no quality e é elaborado o termo de entrega. É verificado se o produto precisa de configuração, se for necessário é aberto um chamado para configuração no setor de central de serviços, que fica responsável por configurar e entregar o equipamento, recurso ao solicitante e assim concluir o chamado. Se o item não precisa de configuração é finalizado o chamado pelo setor de microinformática e registrado um novo chamado para entrega e novamente a central de serviços é responsável pela distribuição e o responsável conclui o chamado de aquisição. No APÊNDICE B pode-se observar o mapeamento do processo registrado pela própria empresa.

## 4.2 SUGESTÃO DE MELHORIAS NO PROCESSO DE COMPRAS

Com base no mapeamento disponibilizado e utilizado pela organização, foram realizadas observações e análises, sendo assim, elaborada a proposta a seguir para o processo de aquisição de produtos de microinformática, realizados pelo departamento de compras.

Como pode-se observar no APÊNDICE C, é sugerido que, para a otimização e aperfeiçoamento do processo, algumas funções desenvolvidas pelos colaboradores do setor de compras sejam realizadas pelo departamento do almoxarifado, com o propósito de aprimorar o fluxo e diminuir o tempo de execução do processo de compras.



Dias (2011), afirma que o setor de compra pode compartilhar de mais responsabilidades com outros setores, que passam a ser planejadas de forma estratégica, para que se obtenha a maior eficiência e consequentemente trazendo maior vantagem para a empresa.

As vantagens competitivas de uma empresa, pode ter origem de uma parte da corporação, sendo assim de setores, ou de uma maneira estruturada, ou seja, a corporação como um todo. Lembrando que ambas maneiras representam vantagens para a organização (OLIVEIRA, 2014). Atualmente é necessário reinventar-se constantemente, adaptando suas ações para equiparar-se aos atuais cenários. O setor de compras deve analisar e observar seus conceitos e processos de estratégias e tomadas de decisões para alcançar o objetivo da empresa (MARTINS, 2016).

A proposta apresentada no APÊNDICE C, mantém o fluxo mapeado pela organização até o aguardo da entrega dos itens, onde o mapeamento apresenta o símbolo de evento intermediário, após o recebimento do PDF e XML da nota fiscal, é registrado na planilha de pagamentos o valor referente a compra. De forma estratégica é apresentado no fluxo que quem passa a receber os produtos é o departamento de almoxarifado, ficando também responsável por inspecionar o material no quality, que seria acessar o software confirmando que o produto/equipamento estava adequado e fazer a entrega para o setor da central de serviços, seguindo assim novamente o fluxo mapeado e disponibilizado pela organização.

Martins (2006) afirma que compete também à área de compras um gerenciamento eficiente do estoque, e que um estoque alto pode significar custos para mantê-los, assim como um estoque baixo pode ser prejudicial à organização. Esse seria outro ponto de sugestão, através dos Programas de Respostas Rápidas (PRRs), conforme Wanke (2004) afirma, que seriam serviços logísticos respaldados no fornecimento de informações e, além disso, também colaboração referente a demanda de cliente e fornecedor. Existem atualmente algumas modalidades de PRRs, entre elas o Continuous Replenishment (CR), também conhecida por “Resposta Rápida” onde fornecedor obtém informações a respeito das vendas e com isso preparam abastecimentos em determinados intervalos, fazendo com que o cliente mantenha seu estoque eficiente considerando ainda períodos sazonais de demanda e as mudanças no gosto do consumidor (WANKE, 2004).

Conforme abordado acima, a proposta seria da empresa em questão desse estudo, realizar levantamento com os setores e analisando períodos anteriores onde houveram maiores demandas, especificando características dos itens, possíveis sazonalidades e com isso formalizar com fornecedor aquisições semestrais. Dessa maneira, por mais que o fluxo de

compras seja mais extenso, o número de compras em andamento seria reduzido ao mínimo, onde apenas compras consideradas emergenciais seriam realizadas, além das aquisições já previstas para o semestre.

Os resultados esperados com essas mudanças, é principalmente a otimização do tempo e colaboração entre os setores de forma estratégica para que o fluxo aconteça e supra as necessidades dos outros departamentos de forma mais ágil, gerando assim maior rapidez nos processos para atender aos clientes da organização.

As compras semestrais seriam uma maneira de fazer com que uma aquisição consiga suprir todas as solicitações do semestre, evitando que diversas compras sejam realizadas em um determinado período de tempo e por consequência gerando maior competitividade da empresa, evitando custos adicionais, por os produtos já estarem disponíveis, aumento da produtividade, tempo de resposta mais rápido para a resolução das demandas e o alinhamento dos setores para gerar maior desempenho organizacional.

Apesar das sugestões acrescentadas por esse estudo através da entrevista com o responsável e do mapeamento do processo disponibilizado, observou-se que a empresa apresenta um fluxo bem estruturado, necessitando de poucas adaptações.

## **5 CONCLUSÕES**

Inicialmente, destaca-se que o presente estudo buscou responder a questão levantada ao início da pesquisa, que consistia em “Como é possível melhorar o processo de compras em uma empresa do ramo de energia do município de Florianópolis?”. Para responder esta pergunta, o trabalho teve como objetivo geral sugerir melhorias no processo, através do alinhamento dos setores de compra e almoxarifado e a utilização das ferramentas de PRR's, a reorganização de funções entre os departamentos e o alinhamento das compras de forma semestral trará maior confiabilidade e rápida execução para o fluxo.

Além disso, foi desenvolvido o diagrama do processo, contendo os pontos de atualizações e que a partir dele podem surgir possibilidades de melhorias futuras com o ingresso de novos colaboradores ou inclusão de novas ferramentas.

A elaboração da pesquisa, possibilitou aprofundar os conhecimentos referentes ao setor de compras, e se faz perceber sua importância, que antes era visto como uma área que gerava apenas gasto para organização. O alinhamento estratégico do departamento de compras juntamente com outros setores, pode demonstrar resultados positivos, como redução

de custos, otimização do tempo entre os processos, vantagens sobre os concorrentes e aumento da produtividade.

Por meio de entrevista com a responsável pela equipe da central de serviços e pelos processos de compra de microinformática, foi possível ampliar a investigação, e com o apoio do mapeamento do processo atual disponibilizado pela empresa, avaliar o mapeamento utilizado e sugerir possíveis melhorias.

Conforme foi constatado na metodologia, algumas atividades podem ser compartilhadas com outros setores e, por conta disso, sugere-se que algumas funções que eram desenvolvidas pelo setor de compra sejam desempenhadas por outro setor dentro da organização, como receber o pedido e realizar a inspeção do item.

A sugestão da utilização dos PRR's como ferramenta para a gestão das compras, é com o objetivo de atender as demandas da organização, de forma estratégica alinhar as compras para o fornecimento dos itens necessários com preços justos e tempo ágil, gerando assim uma maior competitividade e redução de custos para a empresa.

Espera-se que esse artigo tenha contribuído não somente para a academia e o meio científico mas também para a organização e para todos os colaboradores quais fazem parte do processo ou futuramente venham fazer parte, pois conforme afirma Diogo et al. (2012) o mapeamento se faz essencial dentro de uma organização, buscando otimizar processos já existentes e assim tornando-os mais eficientes.

Como sugestão para estudos futuros, cita-se a necessidade de estudos e pesquisas no setor de compras de empresas privadas, pois buscando em bases de conhecimento encontram-se muitos estudos do setor de compras, mas voltados para o âmbito público.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Alessandro Anibal Martins de; SANO, Hironobu. Função compras no setor público: desafios para o alcance da celeridade dos pregões eletrônicos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 1, p. 89-106, jan. 2018. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612164213>. Acesso em: 18 nov. 2022.
- ANGELONI, M. T (Coord.). **Organizações do conhecimento: Infraestrutura, Pessoas e Tecnologias**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BAILY, P.; FARMER, D.; JESSOP, D.; JONES, D. **Compras: Princípios e Administração**. São Paulo: Atlas, 8. ed., 2000.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.
- BIZAGI. **Welcome to the Bizagi Modeler and Modeler Services documentation**. Disponível em: [http://help.bizagi.com/process-modeler/en/index.html?intro\\_welcome.htm](http://help.bizagi.com/process-modeler/en/index.html?intro_welcome.htm). Acesso em: 18 nov. 2022.
- BRASIL. ME - Ministério da Economia. **Mais de 1,3 milhão de empresas são criadas no país em quatro meses**, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2022/julho/mais-de-1-3-milhao-de-empr-esas-sao-criadas-no-pais-em-quatro-meses>. Acesso em: 19 set. 2022.
- BPMN. Business Process Model and Notation (BPMN) Version 2.0.2**. [S.l.], December 2013. Disponível em: <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2/PDF>. Acesso em: 19 set. 2022.
- CAMPOS, R. A.; LIMA, S. M. P. **Mapeamento de processos: Importância para as organizações**. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, UFRRJ, 2012. Disponível em: <http://www.ufrj.br/codep/materialcursos/projetomapeamento/MapeamentoProcessos.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2022.
- CARVALHO, F. C. A. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.
- CHINOSI, M.; TROMBETTA, A. BPMN: An introduction to the standard. 2012. **Computer standards and interfaces**, v. 34, n. 1, p. 124–134. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.csi.2011.06.002>. Acesso em: 25 out. 2022.
- DA SILVA, Leandro Costa. **Gestão e Melhoria de Processos: Conceitos, técnicas e ferramentas**. Brasport, 2015.
- DE PAULA, Mariléia Aparecida; VALLS, Valéria Martin. Mapeamento de processos em bibliotecas: revisão de literatura e apresentação de metodologias. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 12, n. 3, p. 136-156, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.20396/rdbci.v12i3.1598>. Acesso em: 08 dez. 2022.
- DIOGO, T.; CASTELLANI, D.; OLÍMPIO, B. **Relato: Mapeamento de processos como ferramenta de transparência e governança de TI**. Niterói: UFF, 2012.

FRANCO, C. R. da R. **Um Catálogo De Boas Práticas, Erros Sintáticos E Semânticos Em Modelos BPMN**. Dissertação (Monografia) — Universidade Federal de Pernambuco, Recife. p. 63. 2014. Disponível em: <https://www.cin.ufpe.br/~tg/2013-2/crrf.pdf>. Acesso em: 25 out. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. E-book. São Paulo: Atlas, 2017.

LIMA, Maryélem Barby de. **A importância do departamento de compras para a saúde financeira da empresa**. UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, 2014. Disponível em: <https://www.acervodigital.ufpr.br/handle/1884/40261>. Acesso em: 19 set. 2022.

MARCHIORATO, Sandraliz. **A importância do departamento de compras e suas negociações**. Monografia (Pós-Graduação em Gestão de Negócios) - Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Aplicadas, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, p.58. 2009. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/288178162.pdf>. Acesso em: 19 set. 2022.

OMG, Inc. **Business Process Modeling and Notation**, V1.1. OMG Available Specification, 2008. Disponível em: <https://www.omg.org/spec/BPMN/1.1/PDF>. Acesso em: 18. nov. 2022.

POZO, H. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

POZO, H.. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística** (6a ed.). São Paulo: Editora Atlas, 2010.

REIS, V. **Gestão do conhecimento e cultura organizacional: um estudo de caso na Fiocruz-Bahia**. 2007. Dissertação (Mestrado) - Fundação Oswaldo Cruz, Recife, Pernambuco, 2007. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/3920>. Acesso em: 18 nov. 2022

SANTOS, Adriana de Paula Lacerda et al. Utilização da compra pró-ativa no processo de compra de materiais. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO , v. 22, 2002. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Aguinaldo-Dos-Santos/publication/266035848\\_Utilizacao\\_da\\_Compra\\_Pro-ativa\\_no\\_Processo\\_de\\_Compras\\_de\\_Materiais/links/5640784608ae34e98c4e83ae/Utilizacao-da-Compra-Pro-ativa-no-Processo-de-Compras-de-Materiais.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Aguinaldo-Dos-Santos/publication/266035848_Utilizacao_da_Compra_Pro-ativa_no_Processo_de_Compras_de_Materiais/links/5640784608ae34e98c4e83ae/Utilizacao-da-Compra-Pro-ativa-no-Processo-de-Compras-de-Materiais.pdf). Acesso em: 08 dez. 2022.

SANTOS, R. F. **Gestão por Processos: Fundamentos**. 2010. Disponível em: <http://www.slideshare.net/Ridlo/gesto-por-processo>. Acesso em: 20 nov. 2022.

SILVA, Silvana Ferreira Pinheiro e. **Materiais e logística / Silvana Ferreira Pinheiro e Silva. – 2. ed. rev. e ampl. – Florianópolis : Publicações do IF-SC , 2010**. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/206381/2/CST%2520GP%2520-%2520Materiais%2520e%2520log%25C3%25ADstica%2520-%2520MIOLO.pdf> . Acesso em: 8 dez. 2022

STEWART, T. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos et al. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da

Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, p. 182. 2000. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/78638/171890.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 08 dez. 2022.

VON ROSING, Mark et al. Business Process Model and Notation - BPMN. In: VON ROSING, Mark; SCHEER, August-Wilhelm; VON SHEEL, Henrik. **The Complete Business Process Handbook: Body of Knowledge from Process Modeling to BPM**, Volume I. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-799959-3.00021-5>. Acesso em: 08 dez. 2022.

VOSGERAU, D. S. A. R.; ROMANOWSKI, J. P. Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. **Revista Diálogo Educacional**, v. 14, n. 41, p. 165 - 189, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.7213/dialogo.educ.14.041.DS08>. Acesso em: 20 nov. 2022.

WANKE, P. Uma Revisão dos Programas de Resposta Rápida: ECR, CRP, VMI, CPFR, JIT II. In.: **ILOS - Instituto de Logística e Supply Chain**. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <https://www.ilos.com.br/uma-revisao-dos-programas-de-resposta-rapida-ecr-crp-vmi-cpfr-jit-ii/>. Acesso em: 18 jun. 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## **APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

Conte um breve resumo sobre a empresa.

Há quanto tempo trabalha na empresa?

A aquisição de itens no setor de TI existe há quanto tempo na empresa?

Quais os tipos de aquisição são realizados? Produtos e serviços?

O que você entende por mapeamento de processos?

Atualmente, o processo de aquisição está mapeado dentro da empresa?

Caso sim, onde fica armazenado esse documento? É de fácil acesso?

Quem realizou o mapeamento do processo?

Como seria o fluxo de procedimentos internos para seguir com a aquisição de itens/serviços?

Como funciona o relacionamento com fornecedores?

Tem fornecedores e itens fixos?





